

Faire grandir une équipe

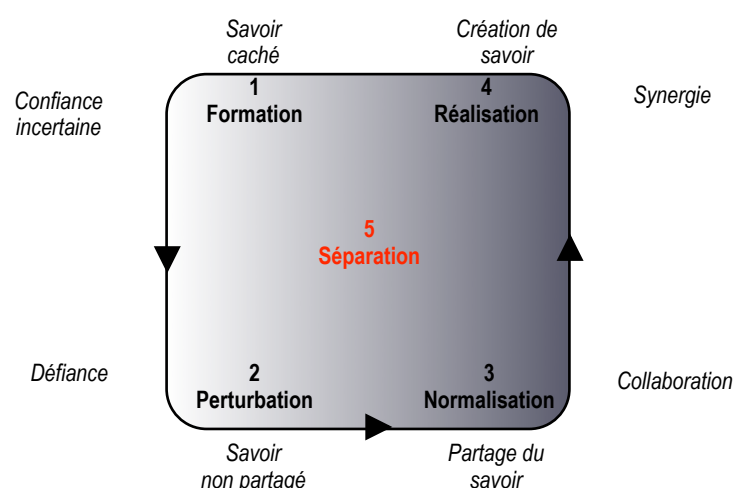
I. Les différentes étapes dans la croissance d'une équipe

L'un des plus grands freins qui empêchent une équipe d'obtenir les meilleurs résultats est le refus de partager les connaissances. Il y a beaucoup de facteurs culturels qui bloquent le transfert de connaissances. Parmi les plus communs, on peut citer (Davenport & Prusak 1998):

- Le manque de confiance
- Les différences de culture, de vocabulaire, et de cadre de référence
- Le manque de temps et de lieux appropriés pour se réunir ; une conception étroite de ce qu'est le travail productif
- Le statut et les gratifications accordés à ceux qui possèdent les connaissances
- Le manque de capacité d'absorption de ceux qui reçoivent les connaissances
- La croyance que la connaissance est une prérogative de certains groupes
- Le syndrome "Pas inventé ici" (rejet des idées qui viennent de l'extérieur)
- L'intolérance vis-à-vis des erreurs et des demandes d'aide

Selon un principe de base de la théorie de la communication le bénéfice potentiel que l'on peut retirer d'un réseau (ou d'une équipe) croît de manière exponentielle au fur et à mesure de la croissance du nombre de ses interconnexions. Par exemple, si deux membres d'une équipe partagent des informations, chacun des deux en tirent un gain linéaire. Mais si chacun des deux partagent leurs nouvelles connaissances avec les autres membres de l'équipe et reçoivent à leur tour des questions, des suggestions, des propositions de changement, alors le bénéfice devient exponentiel.

Les chercheurs ont découvert que les équipes traversaient généralement cinq étapes dans leur développement : *formation, conflit, normalisation, réalisation* et finalement *séparation*.



1. Formation

C'est l'étape où les membres de l'équipe se rassemblent. Ils s'expliquent sur les raisons pour lesquelles ils ont été réunis ou se sont portés volontaires et se disent ce qu'ils espèrent accomplir en tant qu'équipe. Ils explorent avec précaution les frontières des comportements acceptables au sein du groupe. C'est une étape de transition entre le statut d'individu et le statut de membre, une étape où l'on teste le style du leader de manière à la fois formelle et informelle.

Au cours de l'étape de formation on observe les sentiments et comportements suivants :

- Excitation, anticipation et optimisme,
- Fierté d'avoir été choisi comme membre,
- Sentiment de sympathie vis-à-vis de l'équipe
- Interrogation et anxiété au sujet du travail à accomplir
- Définition des tâches à réaliser et de la manière de le faire
- Détermination des comportements de groupe acceptables
- Décision sur les informations à réunir avant de commencer à travailler ensemble

Au cours de cette étape, l'équipe se lance souvent dans des discussions abstraites pour identifier des concepts et des questions communes et cela ne va pas sans impatience de la part de certains membres. Il est souvent difficile d'identifier certains problèmes pertinents parce qu'il y a tant de choses à faire que les membres ont du mal à fixer leur attention sur des points précis. L'équipe a du mal, au cours de cette étape, à réaliser ses buts, mais c'est parfaitement normal.

2. Perturbation

Entre l'idée de l'équipe et la réalisation de l'équipe prend place une transition qui est appelée la phase de conflit. Chacun des membres a sa propre idée de ce que devrait être le processus et dissimule parfois ses intentions personnelles. Cette phase est probablement la plus difficile pour l'équipe. Les membres commencent à réaliser que les tâches à entreprendre sont différentes et plus difficiles que celles qu'ils imaginaient. Rendus impatients par le manque de progrès, ils se disputent à propos des actions à entreprendre. Ils ont tendance à s'appuyer uniquement sur leur expérience personnelle et professionnelle, et sont réticents à entrer dans une réelle collaboration avec les autres membres de l'équipe.

Dans la phase de conflit, on observe les sentiments et les comportements suivants :

- Objections contres les tâches à réaliser
- Objections contre les approches suggérées par les autres membres pour améliorer la qualité du travail.
- Fortes fluctuations dans les attitudes des membres vis-à-vis des chances de succès de l'équipe
- Débats entre les membres, même lorsqu'ils sont d'accord sur les questions de fond
- Attitudes de défense, de compétition et polarisation entre des groupes opposés
- Remise en cause des décisions concernant le choix du projet et la composition de l'équipe.
- Choix d'objectifs irréalistes
- Désunion, accroissement des tensions et jalousie

Epuisant leur énergie dans ces disputes, les membres ne peuvent pas s'investir vraiment dans la réalisation du but à atteindre. Cependant, ils commencent à se comprendre mieux. Il est souvent nécessaire de consacrer plusieurs réunions à ce stade avant d'être en mesure d'entrer dans la phase suivante.

3. Normalisation

La phase de normalisation apparaît lorsque l'équipe parvient à un consensus sur ce qu'il faut faire. Chacun veut partager la nouvelle vision. Il y a beaucoup d'enthousiasme et l'équipe est souvent tentée d'aller au-delà de son but original. Au cours de cette étape, les membres parviennent à réconcilier des points de vue divergents. Ils acceptent l'équipe, ses règles de base, la répartition des rôles, et les différences de personnalité. Le conflit émotionnel se réduit au fur et à mesure que les relations d'abord compétitives deviennent plus coopératives.

Dans la phase de normalisation, on observe les sentiments et les comportements suivants :

- La capacité d'exprimer des critiques de manière constructive
- L'acceptation mutuelle des membres de l'équipe
- Un effort pour atteindre l'harmonie en évitant le conflit
- L'amitié, la confiance envers les autres et la mise en commun des problèmes personnels
- Un sentiment de cohésion d'équipe, d'esprit d'équipe et de consensus sur les buts
- L'établissement et le maintien de règles de base et de limites claires dans la vie de l'équipe

Comme les membres de l'équipe ont clarifié leurs différences de point de vue, ils ont plus de temps et d'énergie à consacrer au projet lui-même.

4. Réalisation

Désormais l'équipe a clarifié ses relations et ses attentes. Elle est capable d'entrer dans une phase de réalisation en établissant des diagnostics clairs, en résolvant des problèmes et en mettant en œuvre des changements. Les membres de l'équipe ont enfin découvert et accepté les forces et les faiblesses des autres. D'autre part, ils ont appris à connaître leurs rôles. Dans la phase de réalisation, on observe les sentiments et les comportements suivants :

- Les membres ont une perception intuitive de ce qui se passe au niveau des individus et du groupe
- Une compréhension des forces et des faiblesses de chacun
- Une transformation personnelle constructive
- la capacité de prévenir ou de résoudre des problèmes de groupe
- Un fort sentiment d'appartenance à l'équipe

L'équipe est désormais une unité cohérente et efficace. On peut dire à quel moment son équipe a atteint cette phase lorsqu'on se rend compte que beaucoup de travail a été réalisé.

5. Séparation

Lorsque l'équipe a terminé son travail, les membres tirent les conclusions et partagent l'évaluation des résultats obtenus. Lorsque le moment de la dernière réunion arrive, il y a toujours un sentiment aigre-doux de satisfaction du travail accompli couplé avec le regret de se quitter. Beaucoup de relations créées au sein d'une équipe de travail perdurent longtemps après que les équipes se sont séparées.

II. Les facteurs qui distinguent les groupes des équipes

1. Rôles and Responsibilities

Au sein d'un groupe, les individus établissent des types de comportements appelés rôles. Ces rôles précisent les attentes que les membres ont les uns par rapport aux autres. Mais les rôles sont souvent sources de confusion et de conflit. Au contraire, les équipes partagent une même compréhension de la manière de remplir les différents rôles et perçoivent clairement ce qu'ils impliquent.

2. Identité

Les équipes possèdent une identité mais les groupes n'en ont pas. Il est à peu près impossible d'atteindre le sentiment de cohésion qui caractérise une équipe sans l'étape fondamentale que constitue la création d'une identité commune. Une équipe a une claire compréhension de ce qui constitue sa mission et de l'importance de cette mission. Les membres de l'équipe ont une image précise des résultats à atteindre ainsi que des normes et des valeurs qui doivent les guider dans leur travail.

3. Cohésion

Les équipes possèdent un esprit commun qui démontre un sentiment de cohésion et de camaraderie. C'est l'âme même et la conscience de l'équipe à laquelle chaque membre s'identifie et se sent partie prenante. Il entraîne chaque individu à dire "nous" au lieu de dire "je".

4. Facilitation

Les groupes ont tendance à se bloquer sur des questions sans importance. Combien de temps avons-nous gaspillé dans des réunions inutiles ? Au contraire, au sein des équipes, des facilitateurs aident chacun à rester sur la bonne piste.

5. Communication

Alors que les membres d'un groupe sont centrés sur eux-mêmes, les membres d'une équipe communiquent de manière ouverte. Ils sentent qu'ils peuvent exprimer leurs opinions, leurs pensées et leurs sentiments sans crainte. Le fait d'écouter est considéré comme aussi important que le fait de parler. Les différences d'opinion sont considérées et les méthodes de gestion de conflit comprises par tous. Grâce à des réactions honnêtes et amicales, chacun est conscient de ses forces et de ses faiblesses en tant que membre de l'équipe. Il existe une atmosphère de confiance, d'acceptation réciproque et un esprit de communauté.

6. Flexibilité

La plupart des groupes sont extrêmement rigides. Au contraire, les équipes maintiennent un niveau élevé de flexibilité grâce à l'organisation de fonctions et de rôles variés adaptés aux besoins. Les responsabilités de développement de l'équipe et de leadership sont partagées. On identifie avec soin les points forts de chacun des membres afin de les utiliser pour le bénéfice de toute l'équipe.

7. Moral

Les membres de l'équipe sont enthousiastes à propos du travail commun et chacun se sent fier d'appartenir à l'équipe. Il existe un niveau élevé d'esprit d'équipe. Pour devenir une équipe performante, un groupe doit avoir la capacité d'atteindre des résultats excellents et ses membres doivent retirer du travail commun un haut degré de satisfaction.

8. Largeur de vue et créativité

Trop souvent, la créativité d'un groupe est étouffée lorsque chacun doit suivre des règles strictes ou toujours utiliser les mêmes vieilles méthodes pour atteindre une solution. Souvent les équipes se focalisent tellement sur les tâches immédiates qu'elles limitent trop leur vision en choisissant la première solution qui apparaît plutôt que d'explorer à fond la situation et d'envisager toutes les possibilités par un *brainstorming*.

III. Checklist pour une équipe

Pour chaque ligne, cochez dans la case de droite si cet élément existe dans votre équipe, puis réfléchissez sur la façon d'introduire les éléments qui manquent.

Buts

Une déclaration de mission claire	
Des objectifs mesurables	
Il y a un ordre de priorité dans les objectifs à atteindre	
Des buts établis pour chacun des domaines d'action	

Rôles

Les rôles, les relations et les responsabilités sont clairement établis	
Un style de leadership approprié au travail à faire	
Chaque membre possède les compétences nécessaires pour réaliser la tâche qui lui est attribuée	
La répartition des rôles est appropriée aux tâches que l'équipe doit accomplir	

Procédures

Les décisions prises par l'équipe sont suivies d'effet	
L'information est partagée de manière efficace	
les activités clés sont bien coordonnées	
L'équipe obtient des résultats de haute qualité	
Les conflits au sein de l'équipe sont gérés de manière efficace	

Relations internes

Il n'y a pas de zones de méfiance	
Les réactions aux propositions ou aux critiques sont constructives	
Les relations au sein de l'équipe ne sont pas fondées sur la compétition mais sur le soutien mutuel	

Relations externes

Les relations avec les partenaires clés et les autres groupes sont efficaces	
Il y a une bonne interaction avec d'autres groupes clés	
L'équipe construit et suit ses relations avec les groupes externes qui jouent un rôle clé	