



Développer l'esprit d'équipe

Paul Newton

PAUL NEWTON

DÉVELOPPER L'ESPRIT D'ÉQUIPE

Développer l'esprit d'équipe

1e édition

© 2018 Paul Newton & bookboon.com

ISBN 978-87-403-2237-8

CONTENU

	Préface	5
1	Introduction	6
1.1	Principes du développement d'équipe	7
1.2	Définir les critères du succès	10
1.3	Montrer l'exemple	10
1.4	Valoriser toutes les contributions	12
1.5	Récompenser le succès du groupe	12
2	Attention aux « Équipes n'ayant d'équipe que le nom »	15
2.1	Exemples d'équipes	17
2.2	Exemples de développement d'équipe	18
2.3	Exemples du service client	26
	Résumé	39
	Bibliographie	41



PRÉFACE

Pour développer avec succès une équipe dans le milieu du travail, il vous faut bien plus souvent tirer au mieux parti de l'équipe que vous avez reçue plutôt que de créer une équipe idéale à partir de rien. Certains principes fondamentaux du développement d'équipe vous aideront à obtenir un rendement optimal de l'équipe dont vous vous retrouvez le dirigeant, quelle qu'elle soit.

Vous apprendrez à appliquer ces principes :

- À une équipe de projet même lorsque les aspects techniques du projet ne font pas partie de votre domaine d'expertise et que vous devez coordonner les efforts de l'équipe.
- À une équipe de support lorsque des problèmes de motivation ont été identifiés ainsi qu'un taux de rotation du personnel élevé.
- À une équipe stratégique de haut niveau où vous n'avez pas d'autorité directe sur les autres participants.

1 INTRODUCTION

Vous avez probablement fait partie de plusieurs équipes au cours de votre vie, qu'il s'agisse d'une équipe sportive, une troupe de théâtre, un groupe religieux, un club de bridge, etc. Vous avez donc une idée sommaire du fonctionnement d'une équipe et de ce qui motive un groupe à réussir.

Même si ces connaissances sont utiles, il est important d'identifier quelques unes des différences entre ce type d'équipe non professionnelle et les équipes qu'il vous faudra gérer dans le cadre de vos fonctions.

Tout d'abord, les équipes se trouvent en-dehors d'un environnement de travail se composent généralement d'individus s'appuyant sur un ensemble de croyances communes, et ayant délibérément choisi de faire partie du groupe. Deuxièmement, l'objectif de ces équipes est clair et généralement universellement accepté. Troisièmement, les personnes qui ne trouvent pas leur place au sein du groupe finiront généralement par partir d'elles-mêmes. Enfin, dans le cas d'une équipe sportive, le capitaine pourra envoyer les meilleurs joueurs sur le terrain et le reste de l'équipe restera sur le banc.

Les choses sont bien différentes dans le cadre professionnel.

En tant que gérant, vous devrez souvent diriger une équipe qui pourra ou non avoir fait preuve de succès. Certains membres de l'équipe pourront être enthousiastes, tandis que d'autres ne le seront pas. Les individus n'ayant pas trouvé leur place au sein de l'équipe pourront hésiter à la quitter, et il pourra même être impossible de leur demander de partir. De plus, les membres de votre équipe n'auront probablement pas de motivation commune, puisque chacun sera influencé par ses propres aspirations professionnelles. Les objectifs que l'équipe se sera fixés pourront être impossible à atteindre ou inappropriés.

Malgré ces nombreuses contraintes, certains principes de base de la cohésion d'équipe vous aideront à tirer au mieux parti de n'importe quelle équipe que vous devrez gérer.

Ce livre électronique explore trois équipes très différentes et décrit comment appliquer les principes du développement d'équipe à chacune d'entre elles. Ces exemples d'équipes ont été choisis pour représenter les trois types les plus communs dans le milieu du travail tel qu'il est aujourd'hui.

Le premier exemple est une équipe de projet multidisciplinaire typique assemblée pour accomplir un projet particulier. Dans cet exemple, le chef d'équipe n'a pas un contrôle total sur les autres membres de l'équipe, ce qui est normal dans ce type d'équipe.

Le deuxième exemple est typique pour une équipe travaillant à un processus continu, ici l'assistance téléphonique. Dans cet exemple, les problèmes auxquels le dirigeant doit faire face sont davantage liés au maintien de l'esprit d'équipe qu'à la gestion du travail par lui-même, qui est relativement simple.

Le troisième exemple est celui d'une équipe engagée dans un processus de planification stratégique. Dans cet exemple, aucun des membres de l'équipe ne relève directement du gestionnaire de celle-ci, et les objectifs de l'équipe changent constamment.

Les problèmes auquel le manager de chaque équipe doit faire face sont abordés en détails. Même si votre équipe ne correspond pas exactement à l'un de ces scénarios, certains principes s'appliqueront à celle-ci, et leur interprétation ne dépendra que de vous.

Une note au sujet de la direction d'équipe

La partie la plus importante de la direction d'une équipe dans le milieu du travail d'aujourd'hui est d'être la personne que les participants *choisissent* de suivre. Même lorsqu'il est possible de contraindre les employés, cela a tendance à ne pas bien fonctionner. Si vous voulez diriger, les questions les plus importantes à vous poser sont :

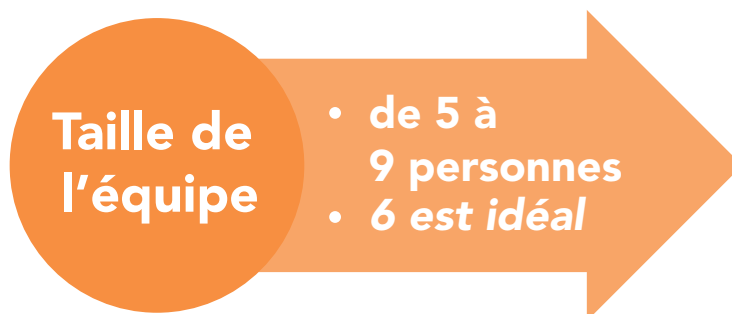
Quel style de leadership est le plus approprié à cette équipe?

Comment modifier mes comportements afin de devenir ce type de dirigeant?

1.1 PRINCIPES DU DÉVELOPPEMENT D'ÉQUIPE

De nombreuses études universitaires ont été conduites sur le sujet des équipes et de leur développement au fil des années, et beaucoup d'informations se trouvent dans les livres destinés aux dirigeants. En conséquence, certains aspects du développement d'équipe ont atteint le statut de « Règle d'or » à suivre si vous voulez développer et gérer une équipe qui réussit.

La taille de l'équipe est un bon exemple de ceci. Les études scientifiques ont démontré qu'une équipe idéale a entre cinq et neuf membres, six membres étant l'idéal.



L'impact de la taille d'une équipe sur la productivité de celle-ci se retrouve dans les recherches de Maximilian Ringelmann, un professeur d'ingénierie agricole français né en 1861. Il découvrit que plus il y avait de gens qui tiraient sur une corde, moins chaque personne contribuait à l'effort global, même si la force totale générée par le groupe continuait à augmenter.

Cet effet devient tout à fait évident lorsqu'on dépasse cinq personnes tirant sur la corde. Maximilian Ringelmann attribue cet effet à ce qu'il nomme « la paresse sociale » qui aurait lieu grâce au fait que le travail au sein d'un groupe permet de dissimuler le manque d'effort individuel.

L'impact de la paresse sociale est d'autant plus important lorsque chaque membre de l'équipe accomplit la même tâche banale. Lors de la réalisation de ce type de tâche, il est très difficile de déterminer exactement l'effort dévolu par chacun et de récompenser un individu, ou même de procurer un sentiment de satisfaction lié au travail accompli. Le résultat est sans surprise : chacun déploie le minimum d'effort leur permettant de s'en tirer impunément.

En plus du travail du professeur Ringelmann, on retrouve d'innombrables études concernant les programmes de développement de l'esprit d'équipe ainsi qu'un grand nombre d'entreprise ayant développé des jeux spécifiquement conçus pour mesurer les facteurs affectant la cohésion d'équipe, la confiance et la coopération, ainsi que le travail accompli par les diverses équipes. La taille d'équipe idéale pour atteindre les objectifs de ces exercices semble toujours se situer autour de cinq ou six.

Ces indications semblent être quelque peu plus probantes que les expériences de Ringelmann, mais n'oubliez pas que les tâches de ce type d'exercices sont souvent conçues pour un groupe d'assez petite taille. La logique circulaire suivante apparaît donc :

« Les tâches conçues pour être accomplies en petit groupe sont plus efficacement complétées par des petits groupes. »

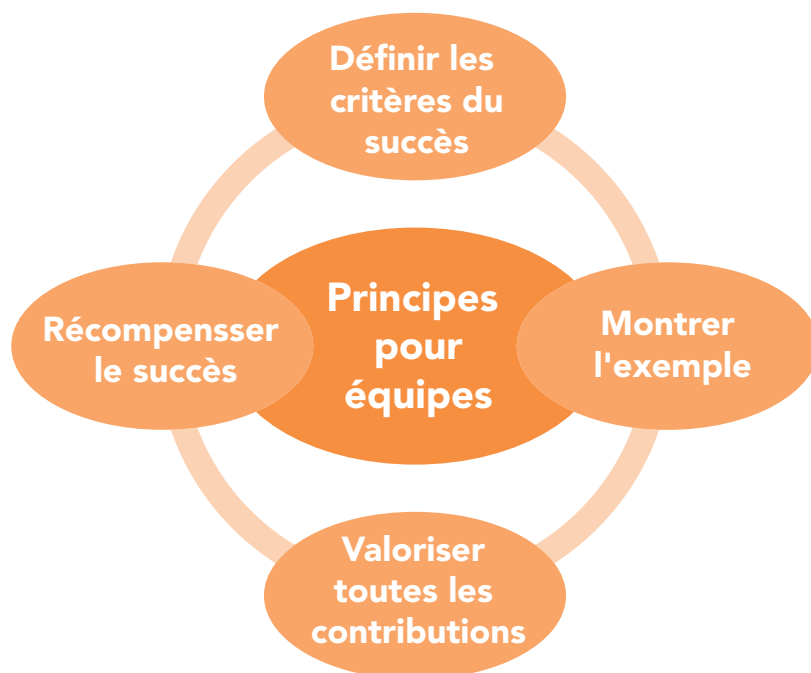
Nombre de ces études universitaires ont certainement été accomplies de manière rigoureuses, et leurs résultats sont valides et instructifs. Malheureusement, elles ne sont pas très utiles aux directeurs d'équipes et leaders travaillant dans le monde réel, où la taille de l'équipe n'est généralement pas sous le contrôle de ceux-ci.

En réalité, pour la plupart des leaders et gestionnaires de projets, la taille de l'équipe dépend de la quantité de travail à effectuer, et du temps disponible. Dans une équipe de projet pluridisciplinaire, la taille de l'équipe dépend des fonctions à représenter. Dans tous les cas, il vous faudra 95 % du temps tirer au mieux parti de l'équipe que vous recevrez, car sa taille et sa composition seront bien souvent hors de votre contrôle.

De la même manière, vous aurez bien peu de contrôle sur les récompenses de votre équipe, car certains des membres pourront ne pas se situer directement sous votre contrôle, leur rémunération pourra être décidée à un niveau de direction supérieur, ou vous pourrez être limité par les politiques organisationnelles.

En clair, dans le milieu du travail, diriger une équipe qui réussit tient davantage à l'application de principes de bases qu'à l'équipe spécifique dont vous êtes responsable, ou au recrutement de membres « parfaits » pour votre équipe lors du développement d'une équipe idéale à partir de zéro.

Les quatre principes du développement d'équipe sont :



1.2 DÉFINIR LES CRITÈRES DU SUCCÈS

Le premier principe est de définir et de communiquer l'objectif de l'équipe. Il devrait être clair pour tout le monde, et permettre aux membres de continuer, quelque soit leur niveau de compétence ou d'expérience.

Pour une équipe de projet, les critères du succès seront définis lors de la planification du projet, et on pourra déterminer chaque semaine si le projet est sur la bonne voie. Les membres de l'équipe pourront également comparer leurs progrès en fonction de leur plan de roulement individuel. Les équipes de projet ont en conséquence rarement des problèmes dans ce domaine en particulier.

Pour d'autres types d'équipes cependant, l'objectif ne sera pas nécessairement aussi clair, et les membres de l'équipe ne pouvant percevoir un objectif clair pourront facilement perdre en motivation. Il pourra également y avoir un problème si les critères de succès ont été définis de manière irréaliste et que l'équipe a des difficultés à y adhérer. Cela a souvent lieu lorsque les personnes responsables de la définition des objectifs ne comprennent pas pas les réalités quotidiennes de la tâche à accomplir. Cela sera illustré plus loin dans ce livre électronique en faisant référence à l'un des exemples d'équipe.

N'oubliez pas que le succès est loin d'être assuré si l'équipe toute entière n'a pas une idée claire d'en quoi celui-ci consiste.

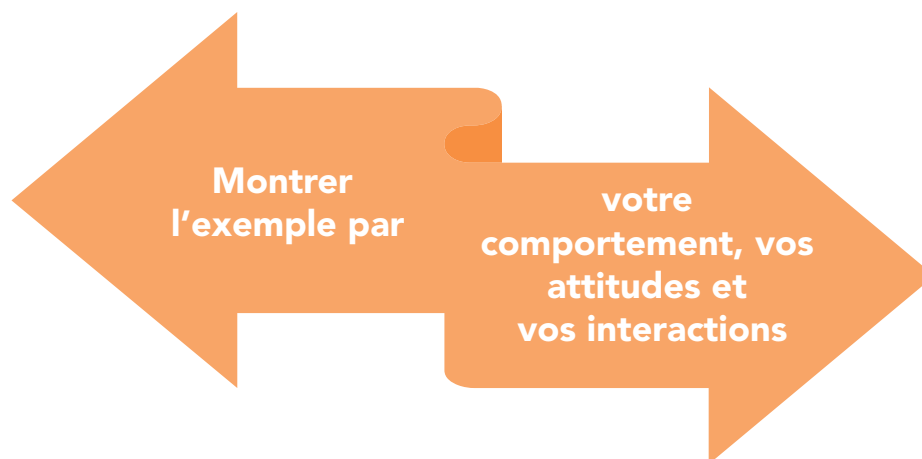
1.3 MONTRER L'EXEMPLE

Dans bien des cas, les membres de votre équipe posséderont des connaissances techniques et davantage d'expérience que vous. Ce n'est pas un problème : le leadership tient davantage au « savoir-être » qu'au savoir-faire. Ceci étant dit, il vous faudra peut-être posséder certaines compétences techniques, comme par exemple des connaissances sur une méthodologie de gestion de projet si vous êtes responsable de la gestion d'une équipe de projet. Aucune connaissance technique ne pourra cependant remplacer une lacune en terme de compétences de leadership.

Montrer l'exemple signifie présenter les mêmes comportements professionnels que vous attendez de la part des individus avec lesquels vous interagissez, qu'ils soient dans votre équipe ou non. Cela inclut les clients et les fournisseurs, ainsi que tous les individus au sein de votre entreprise.

Il peut être tentant de manifester votre frustration envers des individus en-dehors de votre équipe dans vos commentaires ou votre langage corporel lors des réunions de groupe et au sein de vos conversations avec certains membres de votre équipe. Vous devriez toujours vous efforcer de ne pas faire preuve d'un tel manque de respect, même si vous pensez qu'il est justifié.

Démontrer le type de comportements que vous attendez de la part des membres de votre équipe au sein de vos interactions indique vos attentes de comportements envers vous tout comme envers chaque personne avec lesquelles ils pourront entrer en contact. Si vous vous assurez que tous les membres de votre équipe fassent preuve de respect envers les clients, les fournisseurs, et les autres, cela évitera la formation de nombreux problèmes. Les équipes ont souvent tendance à rejeter les fautes sur les individus ne faisant pas partie de l'équipe et à ignorer leurs responsabilités. C'est d'autant plus facile s'il existe un sentiment de division entre « nous » et « les autres. »



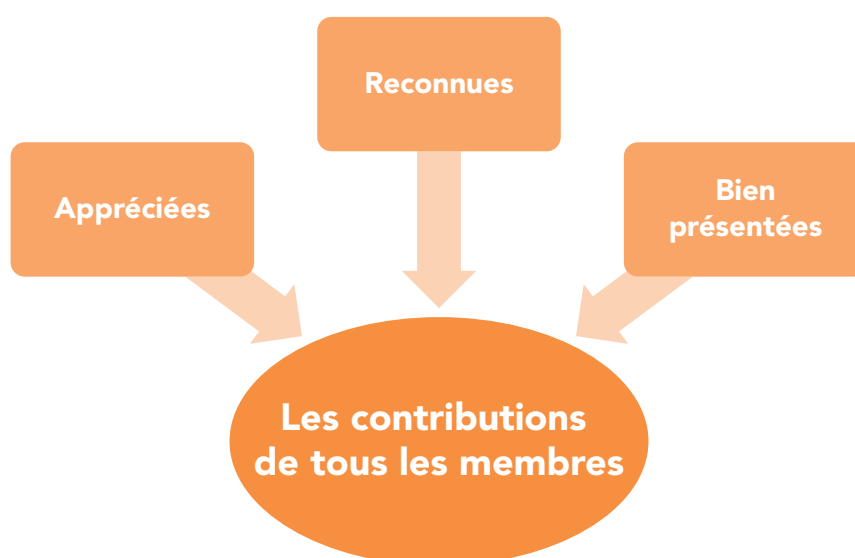
Dans le cadre de votre gestion du temps, assurez-vous d'accorder suffisamment de temps à la communication et à la supervision officieuse de votre équipe. Vous pouvez par exemple demander à des membres de votre équipe comment les choses se passent lorsque vous revenez d'aller chercher un café, en prenant soin d'être attentif leurs réponses. Faites attention aux omissions et aux langage corporel négatif. De nombreux problèmes potentiels peuvent être détectés assez tôt en prenant la peine de faire attention à ce que les membres de l'équipe ne disent pas en plus de ce qu'ils disent.

En utilisant à la fois les rapports formels et informels, vous aurez davantage de chance de remarquer les problèmes sous-jacents et de les résoudre avant qu'ils ne deviennent sérieux.

1.4 VALORISER TOUTES LES CONTRIBUTIONS

De nombreuses équipes dépasseront largement la taille conseillée de cinq à neuf personnes, ce qui peut rendre plus difficile encore la reconnaissance des contributions de chacun.

Il vous faudra démontrer votre appréciation des efforts et du point de vue de chaque membre de votre équipe, quelque soit le rôle qu'ils jouent. Une manière simple pour réaliser cela est de vous assurer d'être à l'écoute de chaque point de vue lorsque vous abordez des questions en réunion ou lors d'une discussion.



Vous devriez employer vos compétences de « président » lors de ces occasions afin de vous assurer que chaque personne qui veuille se faire entendre ait l'occasion de participer de manière juste. Lorsque les gens n'ont pas l'impression que leurs opinions sont les bienvenues, ils ont tendance à se retirer des discussions et à se mettre en quête d'autres personnes ayant le même avis. Cela conduit à la formation de clans fermés et de sous-groupes qui peuvent compliquer la gestion de l'équipe une fois qu'ils se sont formés. La meilleure manière d'éviter ce type de division est de s'assurer que chaque individu se sente consulté.

1.5 RÉCOMPENSER LE SUCCÈS DU GROUPE

En tant que dirigeant, vous pouvez généralement récompenser les membres du group dont vous avez la responsabilité directe. La mesure dans laquelle vous pouvez réellement proposer des récompenses motivantes dépend cependant de la culture de votre entreprise ainsi que du pouvoir décisionnaire que vous avez, en particulier lors des récompenses monétaires.

Il se peut que certains membres de votre équipe ne fassent pas partie de votre entreprise (comme c'est le cas par exemple du personnel contractuel ou indépendant). Dans ce type de cas, il vous faudra bien réfléchir à la manière de les récompenser de manière pertinente. Vous pouvez faire cela en établissant clairement que vous vous efforcerez de leur fournir davantage de travail par le biais de votre entreprise. La plupart des travailleurs contractuels et indépendants attribuent une grande importance à la continuité de l'emploi et considèreraient être recommandés pour d'autres projets comme étant l'équivalent d'une récompense monétaire.

Bien que ces points sont utiles au niveau individuel, ils ne vous permettent pas de récompenser votre équipe en son entier. Avec l'augmentation de la complexité et de la diversité des organisations, nombres d'entre elles se mettent à prendre des dispositions pour des récompenses d'équipe, mais cela reste assez éloigné de la norme.



Dans les situations dans lesquelles vous ne pouvez pas offrir de récompense concrète, vous aurez à chercher comment reconnaître les contributions et les efforts de votre équipe. Cette reconnaissance peut prendre des formes variées, et peut être faible ou importante, selon la valeur de la réussite associée :

- Une mention spécifique dans le rapport de gestion que vous partagez avec votre équipe.
- La mention des réussites de votre équipe lors de la prochaine réunion de division. (Pour certaines équipes, cela pourra vouloir dire que tout le monde ne sera pas présent à cette occasion, mais les membres sauront que leurs efforts ont été reconnus.)
- Persuader un membre du conseil d'administration, un responsable client ou quelqu'un de réputé de reconnaître la contribution de votre équipe dans un courriel ou un rapport, ou si c'est approprié de rendre visite à l'équipe.
- De faire l'éloge de toute l'équipe en reconnaissant leurs efforts en tant que leur dirigeant.
- Organiser un événement social. Il peut simplement s'agir d'inviter tout le monde à déjeuner. La quantité d'argent dépensée est bien moins importante que le fait de faire « quelque chose » même s'il s'agit de quelque chose d'assez raisonnable.

Il est important d'accorder une reconnaissance proportionnelle à la réussite atteinte, sans quoi la récompense semblera arbitraire et pourra avoir un effet néfaste sur le moral de l'équipe.

Points clefs

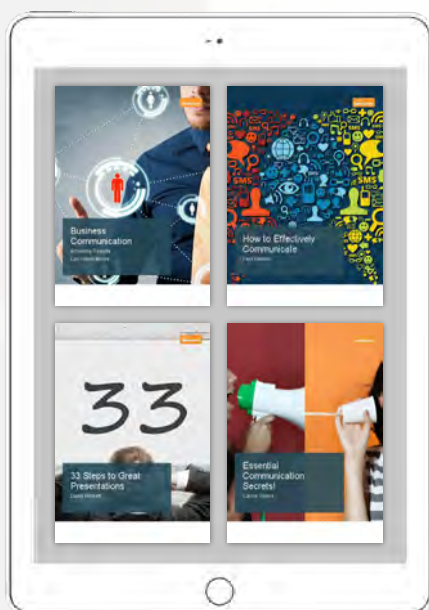
- Il pourra être peu réaliste d'appliquer la majorité des conseils que vous rencontrerez quant au développement d'équipe, particulièrement si celui-ci se fonde sur des recherches universitaires ou sur le travail de cabinets de conseil en gestion.
- Vous n'aurez peu ou pas de contrôle sur certains facteurs de la gestion d'équipe, qui peuvent comprendre : les membres de l'équipe, les récompenses de l'équipe, et les récompenses individuelles.
- Les principes du développement d'équipe offrent un moyen viable de compréhension sans pour autant fournir beaucoup de conseils pratiques et d'aide lors de votre gestion quotidienne.
- Les principes du développement d'équipe sont des lignes directrices qu'il vous faudra adapter à votre organisation et à la composition de votre équipe.
- Concentrez-vous sur la gestion des aspects du développement de votre équipe sur lesquels vous exercez un contrôle, et acceptez de travailler dans les contraintes existantes.
- Assurez-vous que votre équipe sache quel sera la mesure de votre succès.
- Les comportements des membres de votre équipe reflèteront vos propres comportements.
- Démontrez que vous attribuez de la valeur à toutes les contributions faites par les membres de votre équipe.
- Assurez-vous de reconnaître et de récompenser le succès du groupe ainsi que celui des membres individuels.

2 ATTENTION AUX « ÉQUIPES N'AYANT D'ÉQUIPE QUE LE NOM »

Certaines organisations utilisent le mot « équipe » pour désigner tout groupe de travailleurs accomplissant une tâche similaire.

Une entreprise pourra par exemple faire référence aux gens travaillant dans le service comptable et responsables du traitement des retards de paiements sous le nom de « l'équipe de gestion des débiteurs. » Dans ce cas, ces individus jouent un rôle similaire sans pour autant beaucoup interagir, et leur travail est réalisé de manière indépendante. Chaque « membre de l'équipe » a une liste de factures clients impayées et dont ils doivent obtenir le paiement.

Lorsqu'un groupe de travailleur accomplit ce type de travail mais que l'entreprise insiste pour les désigner sous le nom collectif d'équipe, vous devriez les considérer comme étant une « équipe n'ayant d'équipe que le nom » par opposition à une équipe véritable.

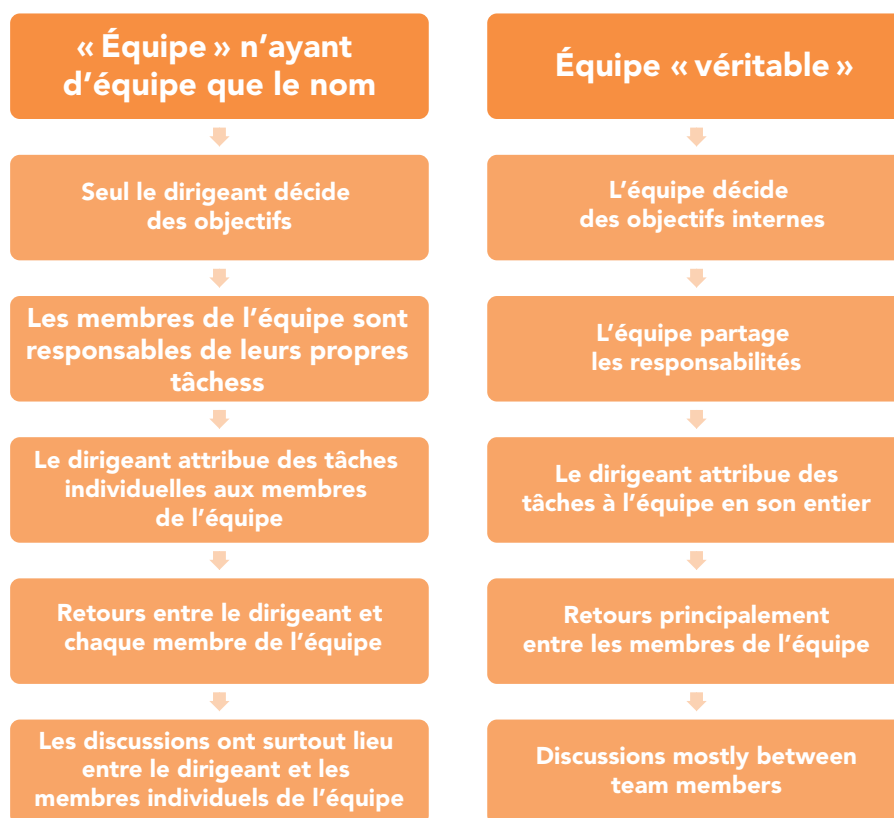


Discover our eBooks on
Communication Skills
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

Dans ce contexte, une équipe véritable est un groupe d'individus travaillant ensemble, en synergie, afin d'atteindre un objectif. Un exemple typique de ce type de travail est une équipe de projet, au sein de laquelle collaborent des individus ayant des compétences complémentaires afin d'arriver à un objectif qu'ils ne pourraient pas réaliser seuls.



Ces différences sont également évidentes lorsque vous observez les responsabilités des membres individuel au sein de l'équipe. Pour l'équipe de gestion des débiteurs, chaque personne n'est responsable que de ses tâches individuelles. Les membres de l'équipe de projet, par contre, sont responsables les uns envers les autres de l'accomplissement de leurs productions particulières.

On décèle également une différence marquée quant à la présence de conflits au sein de ces deux types d'équipes. Dans l'équipe de gestion des débiteurs, les conflits sont rares puisque les membres de l'équipe travaillent de manière indépendante. Par contraste, on retrouve de nombreux désaccords internes au sein de l'équipe de projet quant à la meilleure manière d'aborder certaines sections du projet. Ces conflits sont normaux et compréhensibles en raison de la nature du travail et des interactions entre les membres de l'équipe.

Il existe d'autres types d'équipe qui pourraient se situer quelque part entre les « équipes n'ayant d'équipe que le nom » et les équipes véritables telle une équipe de projet. Vous vous épargnerez bien des tourments en reconnaissant que plus une équipe ressemble à une

«équipe n'ayant d'équipe que le nom» et moins les principes de développement d'équipe seront applicables.

Points clefs

- La structure de votre équipe et la philosophie de votre organisation vous permettront de décider dans quelle mesure est-ce que vous êtes responsable d'une équipe véritable ou d'une n'ayant d'équipe que le nom.

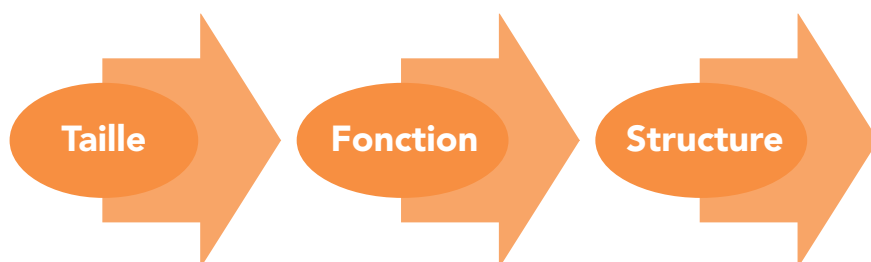
2.1 EXEMPLES D'ÉQUIPES

Le reste de ce livre électronique utilisera trois exemples vrais afin d'illustrer l'application des principes de développement d'équipe.

Chacune de ces équipes diffère grandement en terme d'objectif et de structure. Nous avons utilisé ces mêmes exemples d'équipe dans notre livre électronique « Styles de gestion d'équipes. » Si vous avez lu ce livre et que vous vous êtes déjà familiarisé avec ces équipes, vous pouvez directement passer à la section « Les défis les plus courants » de chaque exemple d'équipe.

Les exemples d'équipes sont :

- L'équipe de développement
- L'équipe du service client
- L'équipe de direction



Tous ces exemples d'équipes ont une taille, une fonction et une structure différentes. Ils s'appuient sur de véritables équipes et sont décrits en détails afin que vous puissiez apprécier les différences qui existent entre elles, et leur impact sur leur gestion.

Informations contextuelles

Ces équipes fonctionnent au sein d'une vaste entreprise de service public originellement mise en place pour fournir des services de distribution d'eau. Cette entreprise était originellement détenue par l'État, mais a été rachetée par le privé et fonctionne maintenant en tant qu'institution commerciale.

Le régulateur de l'approvisionnement en eaux est responsable de la qualité continue du service offert aux clients, et d'un bon rapport qualité-prix. Ce corps régulateur s'assure également du suivi des réglementations législatives par la compagnie des eaux.

L'entreprise fonctionnait auparavant en suivant un mode de gestion autoritaire traditionnel, mais s'efforce maintenant à modifier son mode de gestion afin de mettre en place un mode de gestion commercial moderne et fort. Il est attendu de la part de tous les dirigeants de développer, assister et guider leurs employés afin qu'ils gagnent les compétences requises par cette nouvelle organisation commerciale.

2.2 EXEMPLES DE DÉVELOPPEMENT D'ÉQUIPE

Le service informatique est dirigé par un nouveau directeur qui travaillait auparavant dans une société de logiciels afin de mettre à jour les systèmes informatiques de l'entreprise et rendre le fonctionnement des opérations plus efficace et rentable.

Chargé de projet

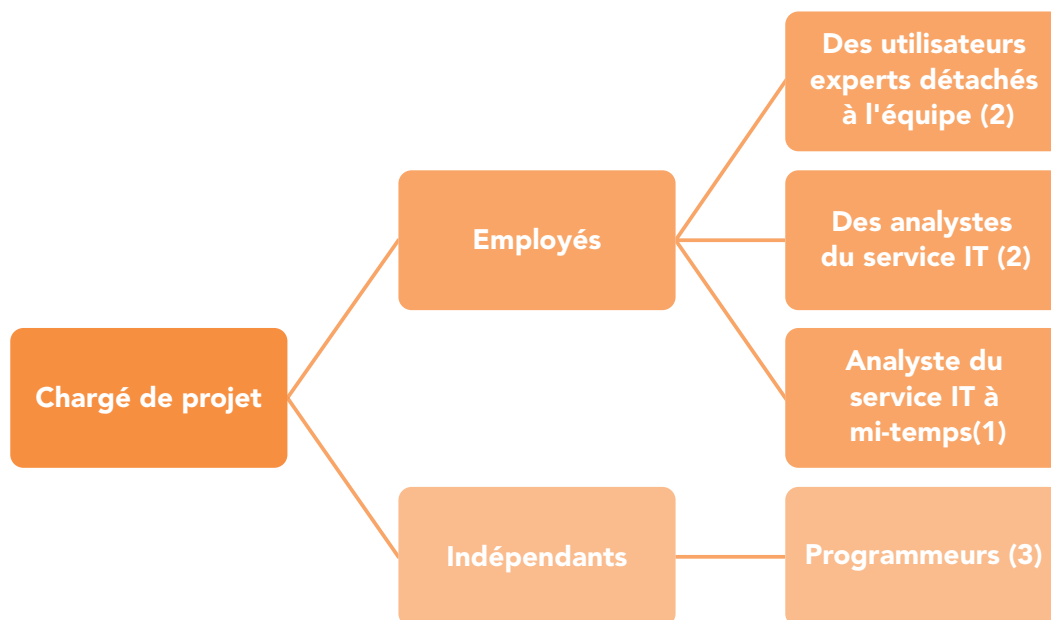
Dans ce scénario, vous faites partie de l'entreprise depuis cinq ans, et avez participé à son passage d'une société des eaux traditionnelle à une entreprise de gestion des eaux moderne. Vous êtes actuellement chargé de projet et venez de recevoir la responsabilité de la gestion d'un Project informatique majeur pour les douze mois à venir. Vous êtes responsable de la livraison du projet dans les délais impartis et suivant le budget attribué.

Objectif du projet

Votre objectif est de développer une suite de logiciels bureautiques afin de permettre à l'entreprise la gestion centralisée de la qualité de l'eau dans sa zone de desserte. Il s'agira d'une application logicielle web permettant aux données récoltées sur la qualité de l'eau dans des endroits reculés d'être ajoutées à une base de données centrale afin d'être analysées par le département de la qualité des eaux.

La composition de l'équipe

Les membres de cette équipe sont tous diplômés d'une université et ont entre 25 et 45 ans. Ils se considèrent tous comme étant relativement bien payés. Cinq membres de l'équipe travaillent directement pour l'entreprise, et trois sont des travailleurs indépendants.



Comme vous pouvez le voir dans l'organigramme ci-dessus :

- L'équipe a huit membres en plus de vous
- Cinq d'entre eux sont des employés de l'entreprise
- Deux ont été détachés à l'équipe depuis le département de la qualité des eaux
- Un membre, l'analyste de base de données, n'est disponible qu'à mi-temps pour l'équipe
- Trois membres de l'équipe sont des travailleurs indépendants externes

La première chose à noter au sujet de cette équipe, est qu'elle fonctionne sous ce qu'on appelle un environnement de gestion matricielle. Les utilisateurs experts appartiennent au département de la qualité de l'eau, et les analystes y compris l'analyste de base de donnée appartiennent au service informatique. Vous n'en n'avez la charge que pour la durée du projet, et ils retourneront travailler dans leurs services respectifs à la fin de celui-ci. Vous n'avez pas de contrôle direct sur ces individus en-dehors de la gestion quotidienne du projet. Ils sont toujours sous la responsabilité de leurs propres supérieurs hiérarchiques, qui ont la charge de leurs évaluations, de leur rémunération, de leur promotion, etc.

Les indépendants sont tous des travailleurs externes sous contrat avec votre entreprise pour la durée prévue du projet. Ils ont toujours travaillé pour votre entreprise auparavant, et ont hâte de pouvoir ajouter un autre projet réussi à leur CV.

2.2.1 LES DÉFIS LES PLUS COURANTS

La composition de cette équipe de développement souligne certaines questions que vous pourriez avoir à traiter en tant que chef de projet de cette équipe. Les défis de haut niveau sont évidents lorsque vous appliquez chacun des principes de développement d'équipe à ce scénario.

Définir les critères du succès

Les critères du succès ont été contestablement définis ainsi :

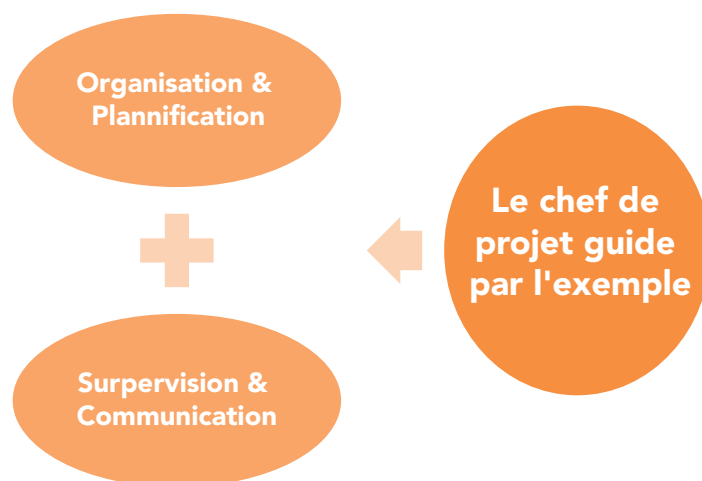
Développer une application logicielle web afin de permettre à l'entreprise la gestion centralisée de la qualité de l'eau dans sa zone de desserte d'ici douze mois.

Cependant, ce n'est pas extrêmement utile pour gérer une équipe au quotidien, et c'est pourquoi votre première tâche majeure en tant que gestionnaire de projet est de superviser la mise au point d'un programme détaillé qui précisera clairement les résultats attendus ainsi que les échéances de leur production. La description détaillée de ces étapes importantes et des plans de travail individuels dépasse la portée de ce livre électronique, mais il est important de noter qu'elles devront définir les critères de succès les plus importants, et pour les membres individuels de l'équipe, et pour le projet dans son ensemble.

Montrer l'exemple

Bien souvent, vous constaterez que le savoir-faire technique des employés du service informatique et des travailleurs indépendants de ce type d'équipe de projet dépasse largement vos connaissances. Les utilisateurs experts empruntés au département de la qualité de l'eau en sauront également bien plus sur cet aspect des affaires que vous.

En clair, vous ne pourrez pas vous appuyer sur vos connaissances techniques afin de devenir naturellement le chef de fil de l'équipe : il vous faudra démontrer vos compétences de leadership en organisant, planifiant, supervisant et communiquant. Vous devrez également évaluer par vous-même le niveau de connaissance de chacun de ces experts, et adapter votre style de gestion à vos conclusions. Le reste de l'équipe cherchera son orientation auprès de vous afin de qualifier ses actes.



Il vous faudra travailler avec cette équipe afin de déterminer et de définir les tâches à accomplir, de leur associer des dates butoir, et enfin de permettre aux membres de votre équipe d'appliquer leur expertise afin de délivrer le produit attendu. Tout cela sera fait en suivant la méthodologie de gestion de projet appliqué à ce projet. Si vous souhaitez améliorer vos compétences managériales, vous pouvez télécharger notre série de livres électroniques sur le sujet de la gestion de projet sur www.free-management-ebooks.com.

Soyez prêt à faire preuve de souplesse quant au niveau de supervision et de contrôle que vous exercerez sur chaque membre de l'équipe, selon leurs performances par rapport au plan du projet au cours des premières semaines. Nous abordons cet aspect de l'encadrement d'équipe dans le livre électronique « Styles de gestion d'équipes » également disponible sur www.free-management-ebooks.com.

L'un des aspects les plus influents de vos qualités de dirigeant a trait à vos compétences relationnelles et de communication. Ceux-ci seront visibles à l'équipe au cours des réunions. Par exemple, est-ce que tous les membres de votre équipe doivent participer aux réunions qu'ils aient quelque chose à contribuer ou non, ou est-ce que vous utilisez d'autres méthodes de communication (comme par exemple les courriels) afin d'informer l'équipe en son entier ?

Valoriser toutes les contributions

Vous aurez un contrôle direct sur le ressenti individuel quant à la réception de sa participation ainsi qu'à la valeur que vous et le reste de l'équipe lui accorderez. Vous pourrez en faire preuve dans votre comportement et dans votre empressement à prendre en considération et à évaluer chaque apport en terme de contribution et de valeur ajoutée au projet.

La difficulté est ici d'établir un équilibre entre la prise en compte du point de vue de chaque individu, et l'accomplissement de progrès réels. Il s'agit pour réussir de diriger efficacement les réunions d'équipe. Nous abordons ce sujet en détail dans le livre électronique « Les compétences de réunion – Présider » disponible sur www.free-management-ebooks.com.

Reconnaître et récompenser le travail de l'équipe

Deux groupes de gens se trouvent dans cette équipe de projet, chacun étant récompensé différemment. Dans le cas des employés de l'entreprise, les récompenses dépendront de leurs évaluations individuelles, qui dépendent de leurs supérieurs hiérarchiques respectifs.

Vous devriez déployer des efforts afin de renseigner régulièrement les supérieurs hiérarchiques des membres de votre équipe quant aux progrès accomplis sur votre projet et à la contribution individuelle de leurs employés. C'est important pour deux raisons :

Tout d'abord, si le projet semble se prolonger, les superviseurs doivent le savoir aussi tôt que possible afin de ne pas attribuer d'autres projets à leurs employés alors que vous avez encore besoin d'eux. Consulter leurs supérieurs pour savoir si vous pouvez continuer à utiliser les services de leurs employés alors que ceux-ci ont déjà déterminé d'autres projets à accomplir ne pourra que conduire à des conflits, et vous risquerez de perdre un membre vital de votre équipe au pire moment possible.

Deuxièmement, le superviseur demeure responsable de l'évaluation annuelle de son employé, et appréciera grandement votre contribution détaillée quant à ce processus alors qu'il n'est pas lui-même en mesure d'obtenir cette information de première main.

Vous pourrez aborder avec chaque employé l'ampleur de ses objectifs individuels pouvant être atteints de part son implication dans ce projet, et vous assurer ainsi que les retours que vous faites à son superviseur soient représentatifs de ces progrès. Les membres permanents de votre entreprise pourront par exemple être motivés à « aller au-delà de leurs fonctions » s'ils sont informés que leurs contributions seront comptabilisées dans leur évaluation annuelle, ou seront comptés en vue d'une promotion.

Vous pourrez ainsi influencer la reconnaissance reçue par chaque membre de votre équipe. Vous pourriez aussi vous assurer que les communications que vous établissez par écrit et à l'oral avec l'équipe de projet et avec la haute direction rende à chaque membre ce qui est dû à ses performances et à sa contribution le cas échéant.

Comme nous l'avons vu précédemment, les travailleurs indépendants accorderont sûrement une plus grande valeur à la continuité de leur emploi et considéreront votre recommandation pour des projets futurs comme étant une récompense de valeur. Si l'entreprise emploie régulièrement les mêmes travailleurs indépendants, leur offrir des opportunités de formation pourra être bénéfique pour tous les acteurs concernés. Le coût d'une place supplémentaire lors d'une formation interne est minime, et puisque la formation augmente le potentiel commercial du travailleur indépendant, celle-ci sera le plus souvent perçue comme étant une récompense extrêmement appréciable.

Autres problèmes

La gestion de l'analyste de base de données sera votre plus grand défi au cours de ce projet, puisque celui-ci n'est disponible qu'à mi-temps. Prendre le temps de le rencontrer, et de discuter avec lui de la meilleure méthode pouvant permettre de le tenir informé des progrès ainsi que des délais de préavis à respecter permettra de gagner son respect et d'obtenir son engagement envers votre projet. Cela vous permettra également d'évaluer à quel type de personne est-ce que vous avez affaire, afin de déterminer le temps de « gestion » requis. Lui indiquer que vous avez conscience de ses engagements en-dehors de votre projet contribuera grandement à obtenir son respect et son engagement.

La plupart des travailleurs indépendants sont des collaborateurs motivés qui feront de leur mieux pour suivre des indications claires et grâce à l'appui nécessaire à l'accomplissement de leur travail. Familiarisez-vous avec les clauses de leur contrat afin d'éviter zones potentielles de conflit. Par exemple :

- Que se va-t-il se passer s'ils doivent travailler davantage d'heures que le contrat le stipule afin de compléter le projet dans les temps ?
- Sont-ils autorisés à prendre des jours de congé personnels pendant la durée du projet ?
- S'ils tombent sérieusement malade, pouvez-vous mettre fin au contrat et trouver un remplaçant ?

Obtenir le support d'autant de membres de la haute direction que possible est vital, car vous serez constamment en concurrence avec d'autres équipes pour l'obtention de ressources dans cet environnement de gestion matricielle. Identifier quels sont les cadres supérieurs qui défendent les systèmes en ligne et leurs raisons vous permettra de surmonter les problèmes de ressources que vous pourrez rencontrer.

Armé de ces connaissances, vous comprendrez à qui est-ce que vous devez rapporter vos progrès et problèmes potentiels, ainsi que la meilleure manière de partager ces informations avec ces parties prenantes. Par exemple :

- Les données en ligne sur la qualité de l'eau deviendront une obligation légale sous dix-huit mois. Le directeur financier championne donc ce projet en raison du risque d'amendes substantielles si cette exigence n'est pas satisfaite.
- 40 % des clients se situent dans des zones reculées où la qualité de l'eau a tendance à grandement varier. Cela signifie que le directeur des services à la clientèle est intéressé par le projet en raison de son impact continu sur les affaires.
- La récolte des données de qualité de l'eau est ponctuelle, et n'a pas de norme officielle. Le directeur des opérations est donc intéressé pour les raisons pratiques de la récolte de ces données à moindre coût.

Leur perception de votre statut de dirigeant pourra également être influencé par la rapidité de vos réactions et découvertes de solutions aux obstacles qui jalonneront votre parcours.

Les experts du département de la qualité des eaux, bien qu'ils soient sous votre responsabilité au quotidien, pourront continuer à considérer faire partie de leur service d'origine, et



Discover our eBooks
on **Leadership Skills**
and hundreds more

Download now

bookboon

pourront en conséquence avoir des conflits d'intérêt au cours du projet. Il vous faudra vous assurer de leur faire comprendre dès le début du projet que vous accordez de la valeur à leur expertise, et qu'ils peuvent réellement contribuer à la conception de ce système. Vous devrez prendre le temps de comprendre les problèmes associés aux zones reculées, et les informations à connaître afin de pouvoir correctement évaluer la qualité de l'eau.

Il peut souvent être utile d'établir un rapport avec ce type d'experts en leur demandant de vous spécifier quels aspects de la collection de données pourraient changer dans le futur, en particulier en ce qui concerne la loi. Cela vous permettra de développer un système avec une capacité d'adaptation afin que votre entreprise puisse plus facilement répondre aux besoins futurs.

Dans une équipe comme celle-ci, lorsque certains individus ont bien davantage de connaissances techniques que d'autres, il vous faudra les encourager à communiquer dans un langage courant autant que possible. Certains termes techniques sont inévitables, mais les membres du projet doivent tous être prêts à expliquer ces termes aux autres membres de l'équipe au besoin.

Votre comportement lors de vos explications des termes informatiques ou de l'industrie encourageront un échange de terminologie au fur et à mesure de la collaboration entre les analystes et les utilisateurs experts afin de définir et de mettre en place le système. Il est important d'encourager les analystes à utiliser des définitions honnêtes quant à l'efficacité du système afin de répondre aux besoins des utilisateurs, puisque les aspects informatiques et commerciaux pourront nécessiter certains compromis afin de rédiger les spécifications du système.

Points clefs

- Le chef de projet n'est pas un expert en ce qui concerne les aspects techniques du projet (la conception des bases de données et des interfaces, la programmation et les tests) mais doit tout de même coordonner les efforts de l'équipe.
- Votre devoir est de vous assurer que les ressources humaines coûteuses servant à la production de votre projet soient utilisées de manière aussi efficace que possible afin de respecter le budget et les délais prévus.
- Appliquez les principes du développement d'équipe appropriés à l'environnement de gestion matricielle.
- Ayez conscience des zones de conflit potentiel au sein de l'équipe, comme par exemple les membres empruntés et à mi-temps.

2.3 EXEMPLES DU SERVICE CLIENT

Le support client est l'un des domaines du département du service à la clientèle, dirigé par le directeur du service client, lui-même travaillant dans cette entreprise depuis plus de vingt ans. Deux objectifs principaux pour le support client découlent de son rôle :

1. De s'assurer que les plaintes des clients sont résolues rapidement de manière satisfaisante des deux parties intéressées.
2. De s'assurer de réduire au maximum le nombre de plaintes transmises au régulateur.

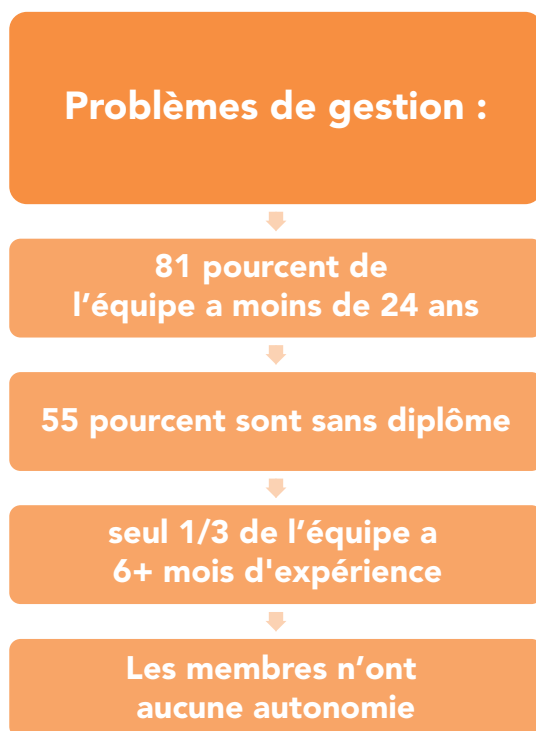
Le responsable du support client

Dans ce scénario, vous avez travaillé pendant trois ans dans le domaine du support à la clientèle et venez de recevoir une promotion au poste de responsable du support client. Vous devez vous assurer :

- Que les appels atteignant le service de support reçoivent une réponse en moins de cinq minutes.
- De résoudre 90 % des problèmes lors du premier appel.

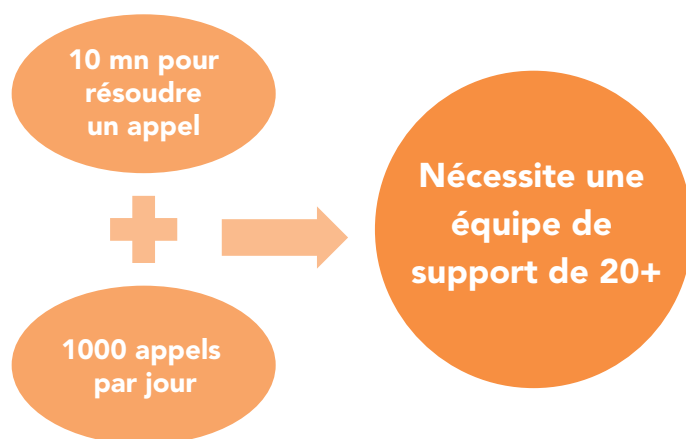
La composition de l'équipe

Votre équipe se compose de 22 membres du personnel permanents qui dépendent tous de vous. Les membres de votre équipe ont entre seize et vingt-huit ans, dix-huit d'entre eux ayant moins de vingt-quatre ans. Dix membres de l'équipe ont terminé leurs études supérieures, et seuls sept ont fait partie de l'entreprise depuis six mois au moins.



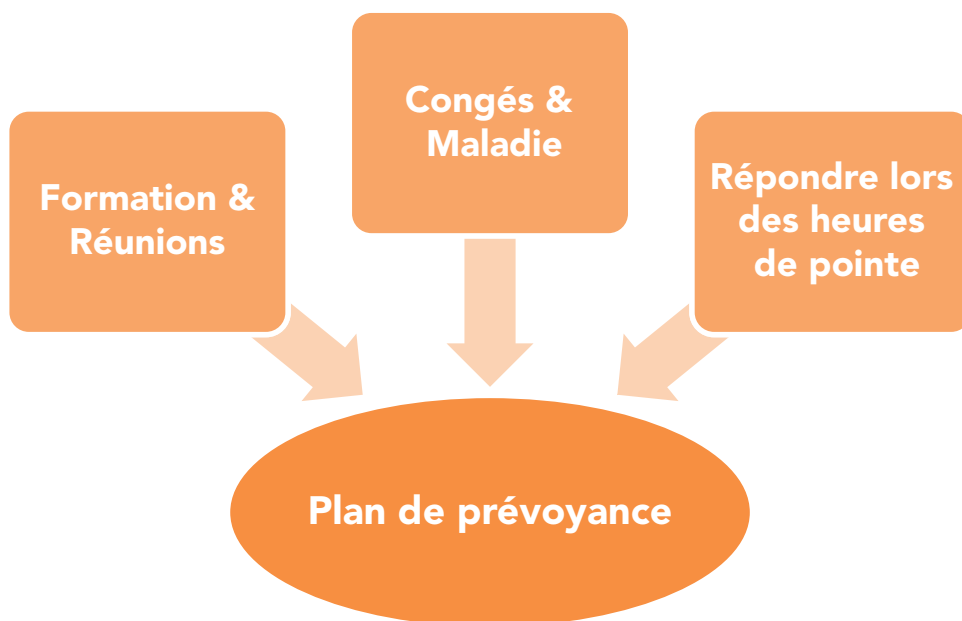
Les membres de cette équipe ne disposent quasiment d'aucune autonomie dans leur travail puisque le flux du travail est sous le contrôle d'un système téléphonique automatisé, qui transfère les appels au premier membre de l'équipe disponible.

Un appel dure en moyenne dix minutes, avec environ mille appels reçus chaque jour, indiquant que l'équipe doit avoir environ vingt membres pour répondre à la demande.



Cela explique la taille de votre équipe, bien supérieure à l'équipe idéale composée de six individus. Vous pourriez séparer l'équipe en deux groupes de onze, ce qui pourrait être réalisé en spécialisant les travailleurs. Vous pourriez par exemple demander à un groupe de traiter exclusivement les questions de facturation, et l'autre les problèmes de paiement.

Cette division peut être assez simple à mettre en place en utilisant le système téléphonique automatisé déjà en place, puisque les clients doivent déjà choisir la raison de leur appel avant que leur appel puisse être acheminé au service d'assistance. Diviser le groupe en deux équipes vous permettrait également d'offrir des formations plus spécifiques à chaque équipe.



Vous devrez soigneusement réfléchir à l'impact de cette scission sur votre temps de gestion, puisqu'il vous faudrait redoubler d'efforts et par exemple tenir deux réunions.

La création de groupes de plus petite taille au sein de votre équipe pourrait aussi réduire des points de conflit que vous avez identifié au sein de votre équipe : si par exemple certains membres ont tendance à se mettre d'autres membres à dos juste « pour s'amuser » au cours de leurs journées de travail longues et répétitives.

2.3.1 LES DÉFIS LES PLUS COURANTS

Votre équipe, au contraire de l'équipe de développement, n'a pas été sélectionnée sur la base des compétences individuelles de ses membres. Votre travail est de gérer cette équipe, et il vous faudra pour cela travailler avec les individus présents et faire de votre mieux pour atteindre vos objectifs.

Définir les critères du succès

Les critères du succès de l'équipe du service client sont affichés pour toute l'équipe sous la forme d'un « énoncé de mission » sur le tableau d'affichage du bureau.

- Les clients qui appellent le support client ne doivent pas passer plus de cinq minutes sans réponse.
- 90 % des problèmes doivent être résolus lors du premier appel.

Ces critères sont problématiques pour deux raisons, et ont été déterminés par quelqu'un n'ayant pas la moindre idée du déroulement du travail au sein de l'équipe au quotidien.

Aux heures de pointe tout d'abord, les appels reçus par le service client sont si nombreux que même en répondant le plus vite possible, certains clients attendront plus de cinq minutes avant de recevoir une réponse à leur appel. Il faudrait même doubler la taille de l'équipe pour pouvoir accomplir cet objectif, ce qui n'est pas réaliste.

Deuxièmement, bien que 95 % des questions de facturation soient résolues dès le premier appel, ce n'est le cas que de 60 % des problèmes de paiement. La raison pour cela est que l'employé doit souvent obtenir des informations auprès de la banque ou de l'assistance sociale afin de répondre à la question du client. Lorsque c'est le cas, il s'engage à rappeler le client par la suite, ce que le client préfère à attendre en ligne. Puisque les problèmes de paiement représentent 30 % des appels reçus, l'objectif de 90 % des appels est impossible à réaliser.

En tant que gestionnaire, les implications de ce fait pour vous est de comprendre que les critères de succès ne sont pas adaptés à votre équipe, et ils vous font donc agir immédiatement. Personne n'apprécie les objectifs utopiques qu'on ne peut atteindre, et les échecs répétés ont certainement un impact sur l'humeur de l'équipe. Il vous faudra aborder ce sujet avec votre directeur, en lui recommandant un critère de succès qui pourrait permettre de motiver votre équipe et de le satisfaire.

Vous pourriez aussi encourager votre équipe à l'aide de critères de succès « officiels » de votre invention. Vous pourriez par exemple utiliser les statistiques hebdomadaires d'appel générés par le système téléphonique automatisé et afficher les performances de l'équipe dans un tableau d'excellence. L'équipe aurait alors des scores à surpasser (les chiffres de la semaine passée) et vous pourriez ainsi offrir aux membres des retours fondés sur des évaluations de performance intéressantes et justes.

Montrer l'exemple

Le premier défi du dirigeant de l'équipe est de faire en sorte que tout membre de votre équipe ayant travaillé avec vous en tant que collègue du support client se mette à vous voir comme étant le responsable. Il vous faut agir de manière à démontrer vos compétences de gestionnaire. Vous pouvez par exemple former et encadrer les membres de l'équipe sur comment traiter les cas difficiles plutôt que de prendre l'appel en charge et de résoudre leur problème.

En ayant travaillé au sein du support client, vous pouvez comprendre votre équipe. Vos trois années d'expérience sont très avantageuses dans une équipe où les deux tiers de celle-ci n'ont pas six mois d'expérience.

Bien que votre équipe n'ai aucune autonomie de travail, vous pouvez les aider à exercer une forme de contrôle en les laissant décider entre eux de l'heure des repas et des pauses en respectant les minima – il faut par exemple douze employés au minimum pour répondre aux appels entre midi et quatorze heures.

Valoriser toutes les contributions

Vous devez démontrer que vous appréciez leurs commentaires sur les appels clients. Bien souvent, le premier signe qu'une entreprise a créée une situation déconcertante ou contrariante pour ses clients est l'augmentation des appels entrants.

Le nouveau format de facture pourrait par exemple les induire en erreur, ou on pourrait avoir un manque de clarté quant aux étapes à suivre en cas de problèmes de paiement. Ces deux problèmes seraient reflétés par une augmentation des appels au support client. Faire attention aux changements quant à la nature ou la fréquence des appels est important et fait partie de vos fonctions. Dans ce scénario, faire passer ces informations au directeur ou responsable concerné afin de reformuler le document ou les informations données est une amélioration au niveau du service à la clientèle et permet également de réduire le nombre d'appels reçus par votre équipe.

Il arrive souvent qu'apparaissent des problèmes plus difficiles à résoudre, mais en étant équitable et cohérent dans vos décisions et vos rapports avec les membres de votre équipe, ceux-ci se sentiront valorisés et seront plus à même de donner leur avis lors de vos communications.

Reconnaître et récompenser le travail de l'équipe

Dans ce type d'équipe, la tâche la plus difficile est d'assurer la motivation et l'engagement de votre équipe envers l'organisation. La nature transitoire de votre équipe est claire en observant le roulement élevé du personnel, puisque deux tiers de votre équipe ne travaillent ici que depuis moins de six mois. Cela pourra également être représentatif du niveau de stress puisque vos employés doivent interagir avec des clients irrités ou indignés à longueur de journée.

Vous pourrez choisir de négocier avec votre directeur pour répartir la prime annuelle de votre équipe sur quatre trimestres afin d'avoir une rémunération incitative régulière, ainsi que d'être apprécié et récompensé. Si ce n'est pas possible, vous pourrez aborder d'autres méthodes pouvant permettre de récompenser les réussites de votre équipe – que ce soit par le biais de titres restaurant, de billets de théâtre ou de concert, ou encore d'accès à des activités sportives.

Il est également possible de viser à reconnaître les demandes d'aide pour les appels particulièrement difficiles à résoudre sans l'aide d'un spécialiste. À charge d'exemple, il serait bénéfique de vous informer d'un grand nombre d'appels souffrants de problèmes de communication, tels des clients ayant besoin d'une aide spécifique, les personnes âgées ou les personnes parlant mal le français.

En tant que dirigeant, vous avez accès à quantité de données statistiques, qui vous permettront d'identifier facilement tout membre de l'équipe ayant un problème d'absentéisme ou un manque de motivation. Il est important d'interagir régulièrement avec chaque membre de votre équipe afin de pouvoir aborder tout problème, les comprendre, et chercher une solution.

L'un de vos plus grands défis de responsable avec ce type d'équipe sera de parvenir à motiver et à récompenser suffisamment les membres individuels de votre équipe afin qu'ils veuillent rester. Vous devrez compenser pour l'absence de débouchés de carrière, leur perception d'être mal rémunéré, ainsi que le flux interminable d'appels difficiles.

Identifier toutes les manières permettant à l'entreprise de récompenser vos employés pour leur travail sera utile jusqu'à un certain point, mais il vous faudra sûrement faire preuve de créativité et créer des programmes de récompenses non monétaires. Vous pourriez permettre la création d'un « casual day » ou d'une journée costumée afin recueillir des fonds pour des œuvres de charité. Toute idée permettant d'améliorer l'humeur de l'équipe tout en permettant au service client d'offrir un support de qualité sera bonne. Vous pourriez négocier afin de permettre à certains individus de participer aux événements sportifs ou culturels parrainés par l'entreprise.

Points clefs

- En tant que responsable du support client, vous n'avez guère de contrôle sur le choix des membres de votre équipe, mais vous pouvez les organiser de la manière la plus appropriée à l'accomplissement de vos objectifs. Il est important:
- Démontrer votre engagement envers votre travail et écouter et employer les commentaires et retours des membres de l'équipe afin de vous faire une idée du moral de l'équipe.
- Vous assurer que les sous-groupes au sein de votre équipe fonctionnent à une échelle aussi proche de la taille idéale d'un groupe que possible.
- Tirer parti des méthodes de récompense existant au sein de votre organisation, et aussi développer des manières créatives de récompenser votre équipe ou ses membres individuels comme par exemple avec des invitations à des événements parrainés par l'entreprise.
- Employer les méthodes de communication formelles et informelles afin d'identifier, de désamorcer et de traiter les problèmes de motivation ou les conflits.
- Préparer un dossier d'intégration complet pour faire face au fort roulement du personnel et pour rapidement mettre au niveau les nouveaux membres de l'équipe.

2.3.2 EXEMPLE DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

De nombreuses entreprises emploient des équipes de direction afin de préserver leur longueur d'avance sur la concurrence, d'étudier et de prédire les comportements du marché, et de s'adapter aux modifications de la législation pouvant les affecter. Les organisations qui fonctionnent dans des secteurs extrêmement réglementés emploient généralement ce type d'équipe afin de considérer l'impact des décisions judiciaires actuelles sur les affaires.



Diriger l'équipe de direction

Dans ce scénario, vous êtes depuis deux ans le directeur du développement commercial de cette entreprise de service de l'eau. Vous avez auparavant travaillé dans le domaine de la jurisprudence commerciale et avez géré le passage à la dérèglementation pour l'un des leaders nationaux des télécommunications. L'objectif de votre équipe est, sur le long terme, d'identifier les opportunités commerciales les plus fructueuses pour l'entreprise des eaux suivant la dérèglementation de leurs activités. La loi supprime les restrictions stipulant auparavant que l'entreprise pouvait uniquement fournir des services des eaux.

L'équipe a également un objectif à court terme, qui est de présenter un rapport sur les opportunités potentielles et la rentabilité de la vente d'assurances aux quatorze millions de foyers existants de clients de l'entreprise.

La composition de l'équipe

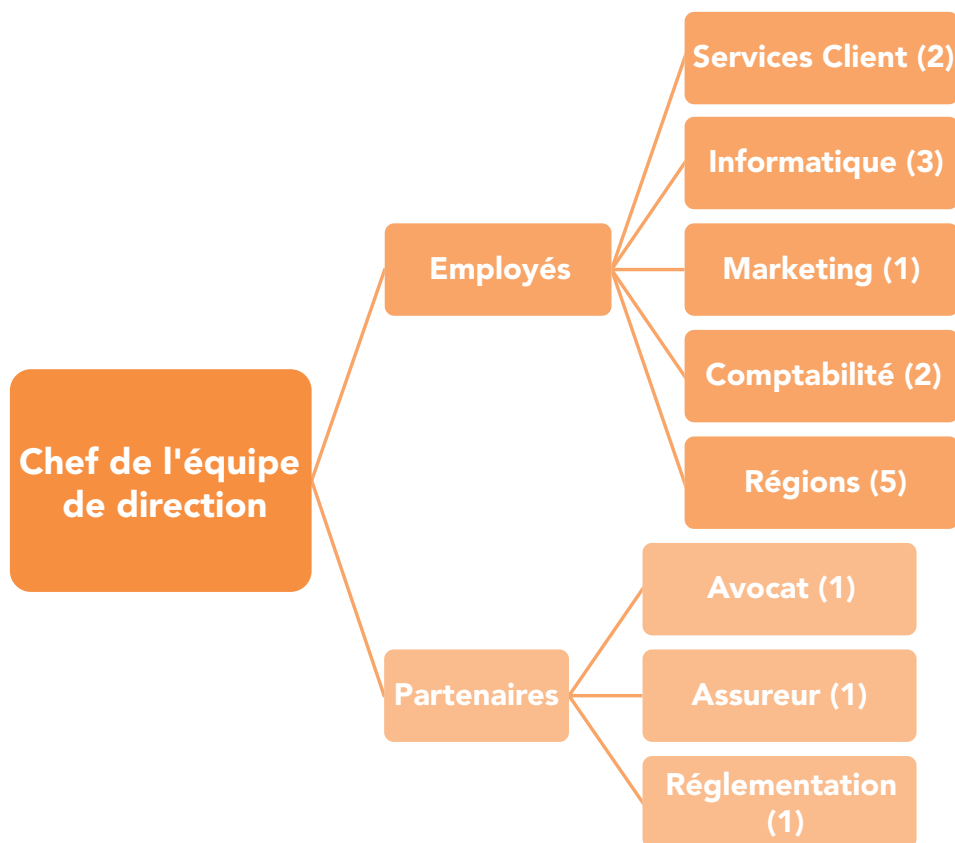
L'équipe de direction a quelques membres permanents, et d'autres qui sont introduits pour traiter de problèmes spécifiques. Les membres permanents sont un supérieur issu de chaque département de l'entreprise, et la fonction du groupe est d'identifier de nouvelles opportunités commerciales comme nous l'avons vu précédemment.

Afin d'évaluer les opportunités commerciales, le chef de l'équipe doit incorporer des experts supplémentaires employés ou non par l'entreprise.

Lors par exemple de l'étude de la possibilité de vendre des assurances à clientèle existante, l'équipe de direction devra inclure des représentants :

- Du département des services à la clientèle
- Du service informatique
- De la comptabilité
- Les directeurs régionaux
- Du service marketing
- D'un cabinet d'avocat
- De la société d'assurance partenaire potentielle
- Des autorités de réglementation du secteur des assurances

On arrive à un total de dix-sept personnes, tel qu'on le voit dans schéma ci-dessous.



Discover our eBooks on
Time Management Skills
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

Chaque membre de l'équipe a différentes responsabilités et différents plans de carrière, et même les membres permanents n'y travaillent qu'à temps partiel. Votre équipe, composée de dix-sept individus, est plutôt importante, mais c'est nécessaire pour vous assurer que tous les départements et partenaires concernés pouvant être affectés par la décision de vendre des assurances soient présents. Une décision éclairée n'est possible qu'en impliquant toutes les parties concernées.

2.3.3 LES DÉFIS LES PLUS COURANTS

En tant que dirigeant de l'équipe de direction, votre plus grand défi est d'établir un équilibre entre une attention pointue accordée par l'équipe à des projets spécifiques (ici la décision de tenter de s'installer dans le domaine des assurances) et la liberté offerte à l'équipe d'explorer d'autres domaines d'intérêt potentiels.

Définir les critères du succès

Les critères du succès de cette équipe sont plus difficiles à déterminer que pour les autres exemples abordés. Bien que le projet actuel serve d'objectif à court terme à l'équipe, les résultats de celui-ci devront être définis avec soin, et un délai devra être fixé. Sans cela, il sera difficile de motiver les membres de l'équipe, qui devront continuer à vaquer à leurs obligations quotidiennes, à allouer suffisamment de temps et d'efforts à votre équipe.

Les membres permanents de l'équipe devront en même temps réfléchir de façon stratégique aux changements du contexte économique, qui présentera constamment de nouvelles opportunités pour l'entreprise.

Ces deux domaines distincts devront être gérés de manière distincte afin d'éviter que l'équipe ne devienne complètement absorbée par le projet actuel, ou au contraire passe trop de temps aux préparations stratégiques plutôt qu'à l'ordre du jour.

En tenant compte de ça, la meilleure approche est donc de séparer ces deux fonctions.

Toutes les réunions et communiqués ayant trait au projet d'assurances devront se limiter à ce sujet. Cette politique devra être strictement appliquée car ce type d'équipe tend facilement à devenir énième comité débâtant à bâtons rompus, et bien que quelques idées viables puissent parfois émerger, les membres de l'équipe peuvent utiliser leur temps plus efficacement.

La procédure de présentation d'une nouvelle opportunité à l'attention du groupe devrait être une pratique d'examen formelle. On pourra par exemple avoir un rapport préparé par un membre de l'équipe et proposé à un sous-comité avant d'être abordé lors de la réunion de stratégie mensuelle lors de laquelle on n'abordera pas les projets individuels.

En tant que dirigeant, votre responsabilité tient à la concentration des efforts des membres sur le problème actuel, qu'il s'agisse d'un projet continu ou d'une nouvelle opportunité. Il vous faudra donc sélectionner avec précision les points à l'ordre du jour, ainsi que vous assurer du respect de l'ordre du jour.

Montrer l'exemple

Votre expertise et vos connaissances sont reconnues au sein du groupe, mais chaque personne impliquée l'est en raison de ce qu'elle peut elle-même apporter, et il ne tient qu'à vous de faire en sorte que chacun continue. Votre comportement représente et définit les attentes que vous avez d'autrui :

- Vous arrivez toujours à l'heure
- Vous vous préparez préalablement à chaque réunion
- Vous réalisez toutes vos tâches dans les temps
- Vous distribuez à chaque fois rapidement des comptes rendus de réunion exacts
- Vous communiquez clairement
- Vous vous assurez d'afficher votre engagement envers vos objectifs lors de chaque décision

Vous découvrirez que votre rôle est comparable à celui de la personne présidant une réunion, en ayant à recevoir les informations communiquées et à décider des actions à entreprendre. Votre décision devra avoir le soutien de l'équipe, et être le résultat de conversations et d'un consensus.

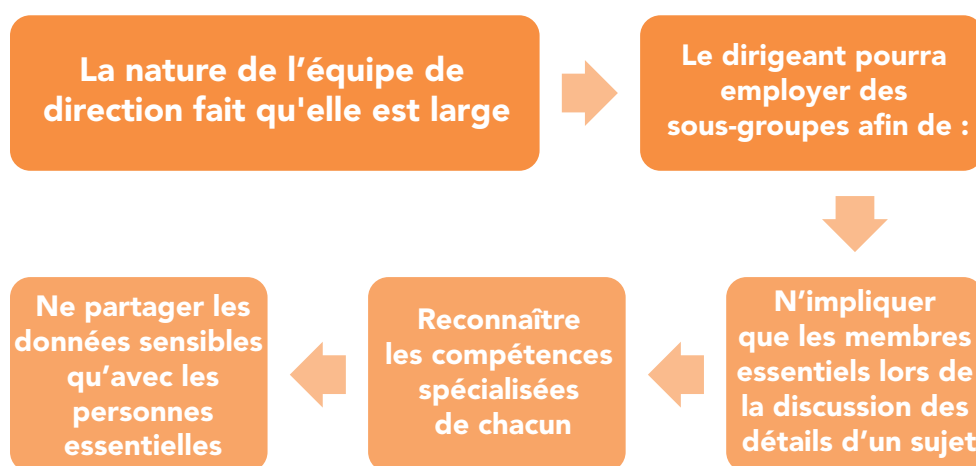
Un problème que vous pouvez rencontrer dans ce scénario sera d'essayer de contrôler une réunion dans laquelle chaque participant a autant ou davantage d'expérience et d'histoire au sein de l'entreprise que vous. Cela pourra être facilité avec des réunions plus formelles, les points de l'ordre du jour recevant des créneaux horaires alloués.

Nous abordons en détails les méthodes pour garder le contrôle d'une réunion lorsque vous ne bénéficiez pas de l'ancienneté dans le livre électronique « Les compétences de réunion – Présider, » disponible sur www.free-management-ebooks.com.

En tant que dirigeant de l'équipe de direction, vous devez vous concentrer sur une autre activité clef : développer un système de support auprès de la haute direction, afin d'assurer leurs prises de décisions quant aux objectifs de l'équipe d'investigation.

Valoriser toutes les contributions

Vous devriez autant que possible diviser votre équipe en plusieurs sous-groupes, pour la simple raison que chaque sujet de discussion ne couvrira pas nécessairement tous les domaines d'expertise présents. Cela permettra non seulement à l'entreprise d'économiser sur les heures de vos employés mais également de réduire le développement de rancunes en raison du temps pris au reste du travail des individus.



Vous n'aurez que rarement à réunir l'équipe de direction en son entier, et vous pourrez préférer une large gamme d'outils communicationnels aux réunions – courriels, un site intranet sécurisé, et les comptes rendus de réunion – afin de tenir tous les membres informés des progrès et des résultats de chaque sous-groupe.

Lorsque de plus petites équipes fonctionnent de cette manière, vous devez vous assurer que l'équipe en son entier, et non seulement le sous-groupe, soit tenue au courant de la contribution individuelle de chaque membre. Les potentiels en terme de visibilité et d'avancée de carrière est une motivation importante de vos membres dans leur participation à cette équipe. Puisque vous ne pouvez leur offrir des récompenses monétaires, vous devez vous assurer que chaque participant sache que ses efforts soient reconnus autant que possible au sein de l'entreprise.

À cet effet, vous pouvez communiquer votre appréciation pour leurs apports ou le rôle tenu lors d'un projet ; il peut parfois suffire de dire merci à la personne et dans une situation

d'équipe. Vous pouvez aussi indiquer à qui revient la contribution de réunion dans les comptes rendus, et vous assurer que tout abrégé de rapport que vous publiez indique clairement ses auteurs.

Reconnaître et récompenser le travail de l'équipe

Les membres de l'équipe apprécient d'être impliqués dans le groupe en raison des avantages offerts en terme de développement de carrière par leur participation.

Dans ce type d'équipe, les individus sont en quête de reconnaissance afin d'avancer leur carrière. En tant que chef d'équipe, votre objectif est de vous assurer que chaque participant sache que leurs supérieurs reconnaîtront leurs efforts comme vu plus tôt.

Cela ne veut pas dire que vous ne devez pas aussi indiquer votre appréciation et reconnaître les contributions individuelles. Il est même essentiel pour le dirigeant de reconnaître le rôle joué par chaque personne lors de chaque étape du processus d'examen et de décision.

Certains membres, ne recevant pas cette reconnaissance de votre part, pourraient se sentir pris pour acquis et donner lieu à de la rancœur, et à une baisse de leur motivation. Il est important de reconnaître la contribution de chaque membre au sein de l'équipe de direction, parmi les hauts fonctionnaires de l'entreprise, et lorsque c'est approprié avec les organismes partenaires.

Points clefs

- L'équipe de direction est unique, puisqu'elle se compose d'individus ayant des compétences et des connaissances complémentaires. Dans ce cas, le dirigeant de l'équipe délègue autant que possible les responsabilités, en permettant aux membres de l'équipe d'être récompensés par la reconnaissance de leurs efforts
- Vous pouvez démontrer votre appréciation des contributions individuelles en poussant un membre de l'équipe à présenter des faits essentiels.
- Dirigez votre équipe en faisant preuve des comportements attendus des membres.
- En tant que gestionnaire de l'équipe de direction vous avez la charge de la gestion des relations publiques du projet au sein de l'entreprise.
- Communiquez clairement à quel point vous appréciez la participation de chaque membre, afin que chacun se sente reconnu et récompensé à hauteur de ses attentes.
- La taille d'une équipe de direction peut être importante, bien d'entre elles se situant entre douze et vingt-cinq membres. Vous pouvez facilement sous-diviser cette équipes en groupes de plus petite taille afin de travailler sur des sujets et aspects spécifiques.

RÉSUMÉ

Le développement d'équipe dans le milieu du travail dépend de l'application de quelques principes clés à l'équipe à laquelle vous avez à faire, plutôt que de recruter des membres « parfaits » afin de développer dès le départ une équipe idéale.

Les quatre principes clés du développement d'équipe sont :

Définir les critères du succès

Il s'agit ici de définir et de communiquer clairement l'objectif de l'équipe afin que tous le comprennent et que chacun puisse contribuer, quelque soit son niveau de compétences et d'expérience.

Montrer l'exemple

Donner l'exemple signifie présenter les comportements professionnels que vous espérez de la part de vos interlocuteurs, que ceux-ci fassent ou non partie de votre équipe. Cela comprend et les clients et les fournisseurs, ainsi que quiconque faisant partie de votre entreprise.

Valoriser toutes les contributions

Il vous faudra démontrer l'importance que vous accordez à la participation de chaque membre de votre équipe et à son point de vue, quelque soit son rôle. Vous pouvez réaliser cela en vous assurant que chaque personne ait l'occasion de s'exprimer lors des réunions ou des discussions en équipe.

Récompenser les réussites

Vous pouvez généralement récompenser les membres de votre équipe qui dépendent directement de vous. Cependant, la culture de votre organisation et votre niveau de responsabilité en terme de prises de décisions influenceront largement votre capacité à offrir des récompenses gratifiantes, et monétaires en particulier.

Il demeure toujours des facteurs sur lesquels vous n'exercez aucun contrôle, tels que les membres de votre équipe, les récompenses de l'équipe, et les récompenses individuelles.

Les principes du développement d'équipe forment un socle de connaissance sur lequel vous appuyer, mais il vous faudra les adapter à la culture de votre entreprise et à la composition de votre équipe. N'oubliez pas qu'en passant du temps à gérer le développement de vos équipes, vous avez l'opportunité d'améliorer les conditions sur lesquelles vous avez le contrôle avec les ressources à votre disposition.

BIBLIOGRAPHIE

Hackman, J.R. et Wageman, R. 'When et How Team Leaders Matter,' *Research in Organizational Behavior*. [« Le fonctionnement et la place des chefs d'équipe, » *Recherches sur le comportement organisationnel*.], 2005

Harrison, D.A. et Klein, K., 'What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations,' *Academy of Management Review*, 32. [« Quelle est la différence ? Diversité des conceptions de séparation, variété ou disparité dans les organisations, » *Revue de l'académie de la gestion*], 2007

Katzenbach, J.R. et Smith, D.K., *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*, Boston: Harvard Business School. [La Sagesse des équipes : développer une organisation hautement performante.], 1993

Lewis-McClear, Kyle et Taylor, M.S., 'Psychological Contract Breach and the Employment Exchange: Perceptions from Employees and Employers.' [« Ruptures de contrats psychologiques et l'office du travail : points de vue d'employés et d'employeurs. »], 1998. Présenté à l'académie de la gestion de San Diego, en août 1998.

Mello, A.S. et Ruckes, M.E., 'Team composition,' *Journal of Business* [« La composition des équipes, » le Journal des affaires], 2006

MIT Information Services and Technology, *Guide for Creating Teams: Definition of teams*. [Guide de création d'équipes : Définition de l'équipe], 2007

Tuckman, Bruce, 'Developmental Sequence in Small Groups,' *Psychological Bulletin* 63. [« Séquence de développement des petits groupes »], 1965