

Le développement d'équipe

Paul Newton

Atos

PAUL NEWTON

**LE DÉVELOPPEMENT
D'ÉQUIPE**

Le développement d'équipe

1e édition

© 2018 Paul Newton & bookboon.com

ISBN 978-87-403-2204-0

CONTENU

Préface	5
Introduction	6
1 Les «Étapes Du Groupe» de Bruce Tuckman	10
1.1 Étape 1 – Formation	11
1.2 Étape 2 – Tension	13
1.3 Étape 3 – Normalisation	16
1.4 Étape 4 – Exécution	17
2 «Le Modèle En Cinq Facteurs» de Richard Hackman	19
2.1 Facteur 1 – Véritablement former une équipe	20
2.2 Facteur 2 – Une orientation convaincante	21
2.3 Facteur 3 – Une structure d'appui	21
2.4 Facteur 4 – Supportive context	22
2.5 Facteur 5 – Des conseils d'expert	23
Résumé	26
Références	27

**Imagine
your future
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

HARVARD ManageMentor®

Atos

PRÉFACE

C'est l'objectif et la composition de l'équipe qui détermineront le meilleur style de leadership style de cette équipe en particulier. Ce livre électronique est un guide pratique vous permettant de comprendre les dynamiques de groupe afin de vous aider à mener à bien vos exercices quotidiens de cohésion d'équipe.

Vous y apprendrez :

- Comment appliquer l'étude des dynamiques de groupe aux problèmes réels de cohésion d'équipe.
- Cinq éléments à mettre en place pour vous assurer que les dynamiques de groupe demeurent positives et productives.
- Comment reconnaître les étapes de développement par lesquelles une nouvelle équipe doit passer afin de réaliser son plein potentiel.
- Pourquoi modifier votre niveau de participation selon l'étape à laquelle se situe votre équipe.
- L'influence des conflits sur les membres de votre équipe et pourquoi les guider afin qu'ils développent leurs propres stratégies d'adaptation.

INTRODUCTION

Beaucoup d'études ont été publiées sur la cohésion de groupe et les dynamiques de groupe. Bien que la plus grande partie de ces recherches soient purement académiques et aient été effectuées dans un environnement de recherche et non dans le milieu du travail, on y trouve des informations de valeur pour un chef d'équipe.

Vous devriez vous familiariser avec deux études en particulier: les « Étapes du groupe » de Bruce Tuckman et le « Modèle en cinq facteurs » de Richard Hackman. Ce livre électronique les décrit en détail et vous indiquera comment est-ce que ces analyses peuvent vous aider à traverser les problèmes quotidiens de cohésion et de gestion d'équipes.

La définition d'une équipe change selon le contexte de référence, mais il pourra être utile de se pencher sur trois définitions largement acceptées :

« [Une équipe est un] groupe au sein duquel les membres collaborent de manière intensive pour atteindre un objectif commun. »

– (Lewis-McClear & Taylor, 1998)

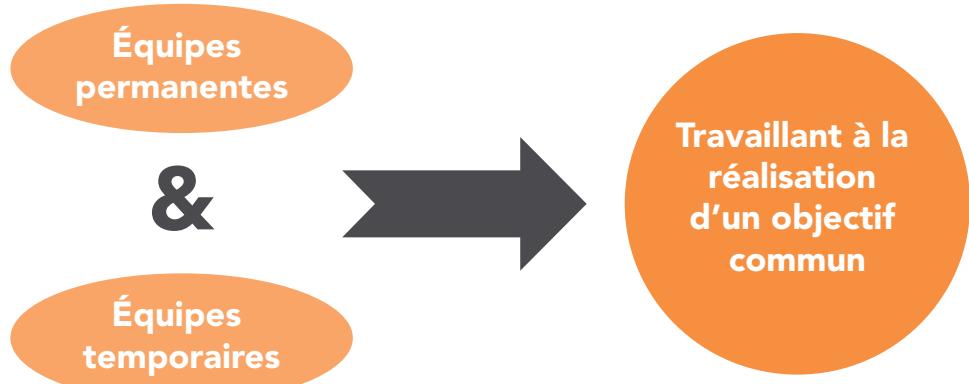
« Une équipe est un nombre restreint d'individus ayant des compétences complémentaires, ayant un même but, des objectifs de performance communs et une approche avec des responsabilités mutuelles. »

– (Katzenbach & Smith, 1993)

« [Une équipe est composée d'individus] s'engageant à collaborer afin d'atteindre un objectif ou de réaliser une mission commune. Leur travail est interdépendant: les membres de l'équipe partagent des responsabilités et acceptent de répondre des résultats. »

– (Informations et services de technologie de MIT, 2007)

Le fil conducteur de ces définitions est qu'une équipe est un groupe d'individus ayant une vision commune de leurs objectifs et travaillent ensemble pour les réaliser.



Aucune de ces définitions ne précise si une équipe est une entité fixe ou éphémère. Pourtant, dans le domaine du travail, il existe de nombreux exemples d'équipes permanentes et temporaires :

- Un groupe peut être formé de manière temporaire afin
 - D'examiner ou de résoudre un problème spécifique
 - De concevoir un nouveau produit ou service
 - Agir en tant que comité afin de résoudre un problème
- Un groupe permanent peut être formé :
 - En tant que comité directeur
 - Afin d'avoir la charge d'une fonction particulière
 - À partir du même secteur de fonctionnalité qui se réunit régulièrement pour étudier les possibilités d'amélioration professionnelles

Bien que l'objectif de l'équipe puisse être considéré permanent dans l'exemple ci-dessus, ses adhérents vont inévitablement changer au fil du temps.

Cela aura lieu pour un grand nombre de raisons : les membres individuels, y compris le dirigeant, pourront partir ou être remplacés ; les individus disposant de compétences rares pourront aller vers une autre équipe où leurs qualifications sont essentielles ; la composition d'une équipe pourra changer même si son objectif demeure le même, lorsqu'une organisation est rachetée ou fusionnée avec une autre.

La structure de soutien dont vous disposez aura un impact direct sur le succès de votre équipe, et votre capacité à récompenser, développer et informer les membres de votre équipe contribuera pour une large part à votre succès et à celui de votre équipe.

Que vous soyez en charge d'une équipe temporaire ou permanente, les équipes qui réussissent sont extrêmement avantageuses au sein d'une organisation.



Dans le milieu du travail, de nombreux projets sont trop vastes ou complexes pour qu'un individu puisse les réaliser seul, et que l'utilisation d'équipes permet de réussir ces projets en temps et en heure. C'est particulièrement vrai pour les projets de développement informatique et pour les projets à l'échelle d'une organisation.

L'un des avantages les plus importants qu'une équipe peut apporter est peut-être une expertise accrue et vaste par rapport à celle d'un individu. Seule, une personne n'aura pas toutes les compétences nécessaires à la réalisation d'un produit ou service en son entier.

Les équipes sont composées d'individus ayant des connaissances complémentaires dépassant de loin celles d'un seul individu. Les membres d'une équipe peuvent également coordonner leurs efforts afin d'atteindre les objectifs souhaités dans le respect des délais et du budget.

Grâce aux comités de direction et aux équipes de spécialistes, les départements d'une organisation peuvent associer leurs connaissances afin de jouer un rôle actif dans les décisions appliquées à l'ensemble de l'entreprise et au niveau stratégique. Cela permet à ces départements de se sentir responsables de décisions prises lorsque le conseil d'administration agit conformément à ces recommandations.

Cette impression de participation active, en garantissant l'adhésion aux décisions, permet de renforcer le sentiment d'appartenance à la structure organisationnelle communautaire, qui se diffuse au sein de l'organisation et permet souvent de fournir la motivation nécessaire à l'identification d'un groupe d'individus sous l'étiquette d'équipe. Par exemple, l'équipe du service client est un groupe au sein duquel les membres ont les mêmes compétences et accomplissent exactement le même travail, ce qui donne à l'équipe une expertise collective.

La création de ce type d'environnement d'équipe permet aux dirigeants de donner le moral aux individus et au milieu de travail. Cela ne signifie pas que tous les groupes d'individus réalisant le même rôle peuvent être appelés une équipe (comme par exemple le service comptable), mais ils ont une identité de groupe, et le moral de ceux-ci se fonde sur la contribution de leur département au reste de l'organisation.

Points clés

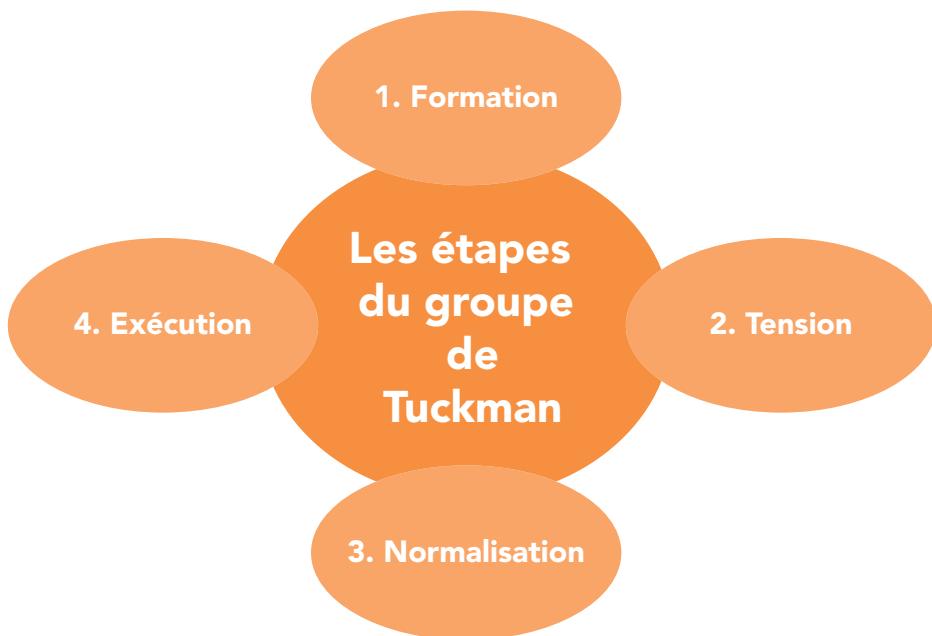
- Une équipe est un group d'individus ayant une vision commune de leur mission et qui collaborent afin de la réaliser.
- Une équipe peut être temporaire ou permanente.
- La gestion d'une équipe reflétera la nature et la composition de celle-ci.
- Votre capacité de gestion et de motivation de vos équipes aura une corrélation significative avec vos aspirations professionnelles.
- Les équipes ont plusieurs avantages pour les organisations :
 - Elles permettent des niveaux d'expertises plus élevés et approfondis.
 - Elles sont plus productives que les individus.
 - Elles permettent de réussir de projets plus vastes.
 - Elles permettent le développement d'une communauté sur le milieu de travail, ce qui améliore le moral des individus.

1 LES «ÉTAPES DU GROUPE» DE BRUCE TUCKMAN

La plus grande partie des théories ayant trait à la cohésion d'équipe se fondent sur des recherches académiques ayant comme origine la psychologie et la sociologie. Tout commence par le travail de Wilhelm Wundt (1832–1920), considéré comme le fondateur de la psychologie expérimentale. C'est Kurt Lewin (1890–1947), un psychologue social, qui utilise le terme «dynamique de groupe» pour parler des forces positives et négatives qui existent au sein des groupes.

En 1945, Lewin établit le Centre de Recherche des Dynamiques de Groupe à l'Institut de technologie du Massachusetts, le premier institut expressément dédié à l'étude des dynamiques de groupe et à l'application de celles-ci aux véritables questions sociales.

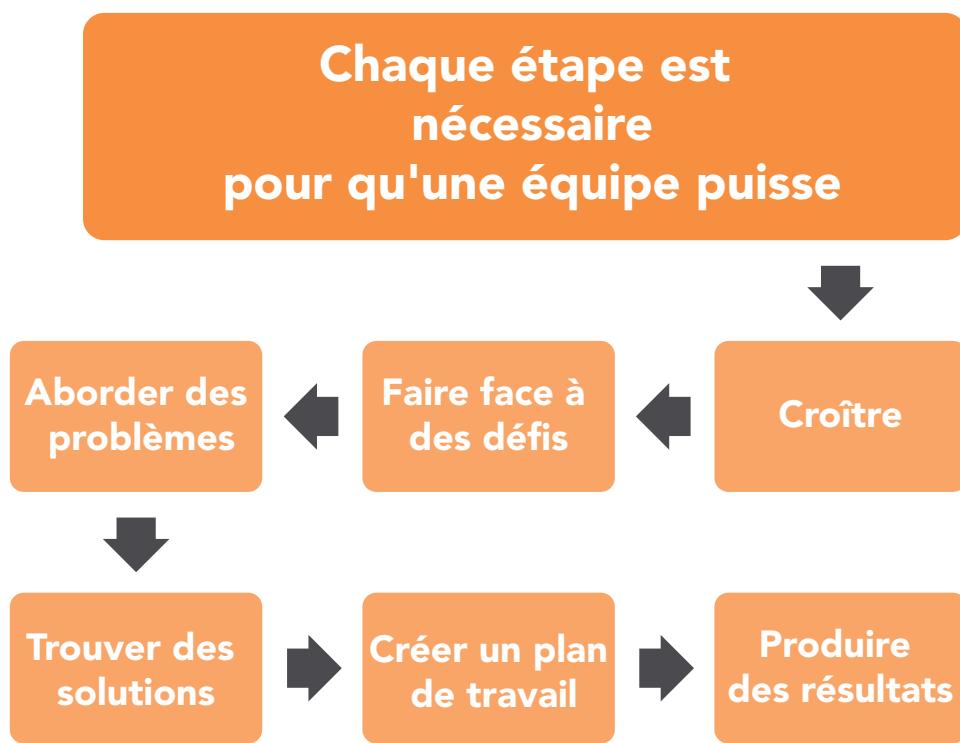
Au fur et à mesure de l'avancée des recherches dans ce domaine au cours de la deuxième moitié du vingtième siècle, son centre d'intérêt principal s'est réorienté sur l'étude de l'amélioration des performances de groupe dans le milieu du travail.



L'une des études les plus importantes dans ce domaine est celle de Bruce Tuckman en 1965. Il proposa un modèle en quatre étapes appelé «Les étapes du groupe de Tuckman» qui déclare que le processus idéal de prise de décision en groupe devrait avoir lieu en quatre étapes :

1. Formation
2. Tension
3. Normalisation
4. Exécution

Tuckman soutient que ces phases sont toutes nécessaires et inévitables afin que l'équipe puisse croître, faire face à des défis, aborder des problèmes, trouver des solutions, créer un plan de travail et produire des résultats.



Ce modèle est devenu la base des modèles suivants, et est important si vous voulez comprendre le processus de chaque étape ainsi que les concepts associés afin de l'appliquer à votre milieu de travail.

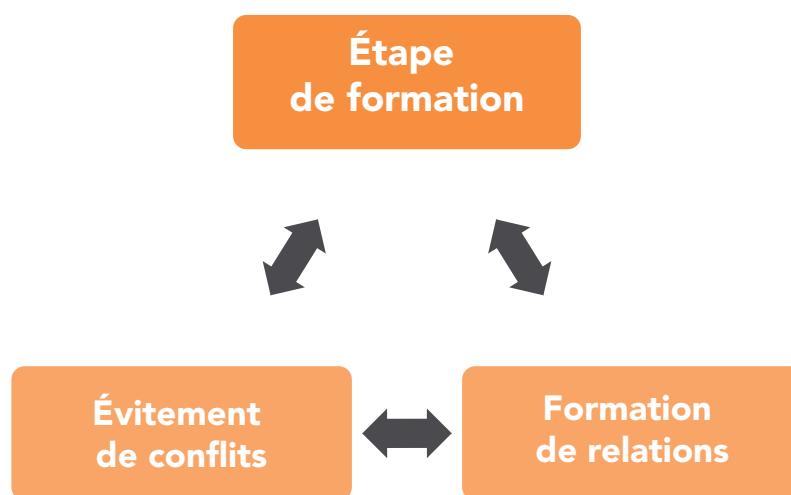
1.1 ÉTAPE 1 – FORMATION

La première étape est de rassembler un groupe de personnes afin de former une équipe. À cette étape, les membres de l'équipe ont généralement des attentes positives à l'égard du projet, bien qu'ils pourront avoir une certaine inquiétude vis-à-vis des autres membres, ne sachant pas qui ils sont.

Il s'agit alors de développer des relations au sein du groupe, et de clarifier la mission de l'équipe. Les individus commencent par agir indépendamment les uns des autres, mais au fur et à mesure qu'ils accumulent des informations et des impressions au sujet de :

- autrui,
- l'ampleur de leur tâche,
- ses difficultés et ses opportunités, et
- comment approcher le problème

les membres de l'équipe se mettent peu à peu d'accord sur leurs objectifs et s'attellent à des tâches particulières.



Le comportement de chaque individu repose sur son désir d'être accepté par les autres membres de l'équipe et d'éviter les conflits. En conséquence, les problèmes sérieux sont évités ou remis à plus tard et les membres de l'équipe se concentrent sur les problèmes routiniers ou non controversés.

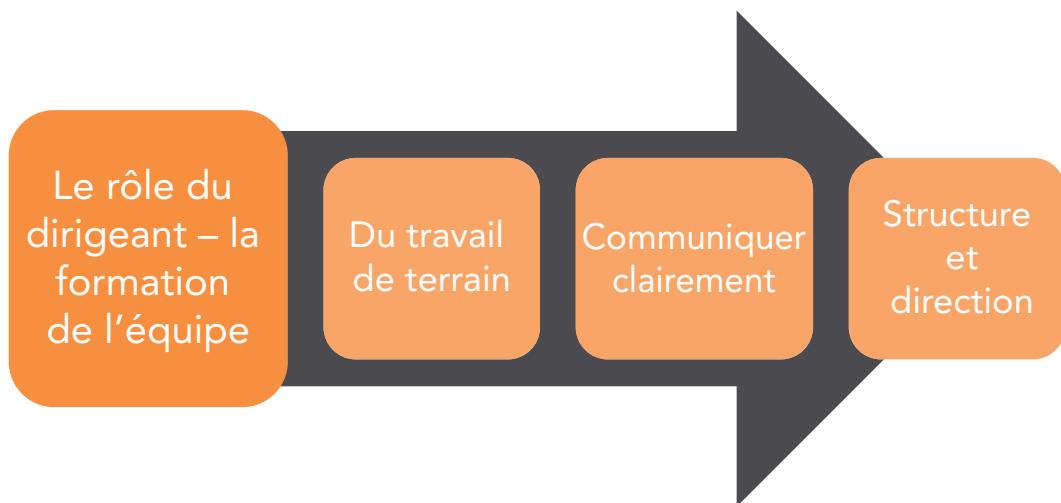
Cette réticence à approcher et à résoudre les points de conflit signifie que l'équipe accomplit très peu, et que les différences sous-jacentes qui sont repoussées feront éventuellement surface et devront être abordées.

La durée de cette première étape dépend de la clarté de l'énoncé de la tâche à accomplir, et de l'expérience de travail en équipe des individus. Les groupes ayant à accomplir des tâches simples passeront rapidement cette étape, tandis que les groupes ayant des objectifs et des tâches complexes pourront passer davantage de temps sur cette étape.

Les équipes composées d'individus ayant l'habitude d'être autonomes mettront davantage de temps à développer les relations nécessaires au succès de l'équipe par rapport à ceux

ayant l'habitude de travailler en groupe. De nombreux individus pourront être réticents à contribuer à cette étape et n'apporteront leur soutien au dirigeant qu'avec précaution.

Le dirigeant doit faire du travail «de terrain» à cette étape, donnant des instructions claires et fournissant une structure à son équipe afin d'assurer le développement de liens solides. Vous pouvez vous assurer pour cela que toutes communications dont vous êtes responsable visent à éliminer tout malentendu pouvant avoir lieu au sujet des rôles et des responsabilités.



Les décisions étant généralement prises par le chef désigné, vous devez également vous assurer qu'aucun membre de l'équipe ne s'attelle à trop ou trop peu de la charge de travail prévue.

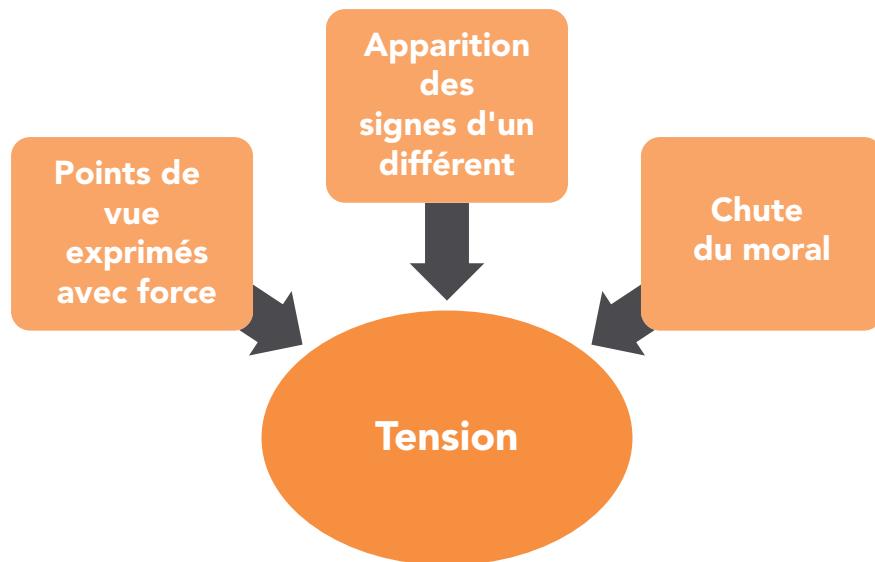
En faisant attention au développement de bonnes relations dès le départ, et en se concentrant sur une tâche clairement définie, votre équipe sera plus performante que celle des dirigeant qui se précipitent ou même oublient l'étape de formation des relations.

1.2 ÉTAPE 2 – TENSION

Au cours de cette deuxième étape, lorsque les membres de votre équipe se sentent plus en mesure de s'exprimer et de remettre en question les opinions présentées, vous observerez davantage de conflits internes. En tant que dirigeant, votre rôle est de contenir et de diriger cette énergie à fin de productivité. Vous devez également garder à l'esprit qu'un certain niveau de conflit interne aura un impact négatif simultané sur le moral de l'équipe.

Votre rôle sera de guider votre équipe au fil de son processus de décision, de présenter des explications quant à ce processus, et d'apporter votre soutien. Vous devez définir pour l'équipe les attentes en terme de comportement professionnel que l'entreprise et vous avez.

Cette approche plus pédagogique vous permettra, en tant que dirigeant de l'équipe, de prévenir l'escalade des conflits afin que ceux-ci n'enveniment pas les rapports entre les membres de l'équipe.



Vous reconnaîtrez le passage de votre équipe à l'étape de « tension » car vous verrez que celle-ci commencera à traiter les différences entre sa perception de départ et la situation telle

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

Download now

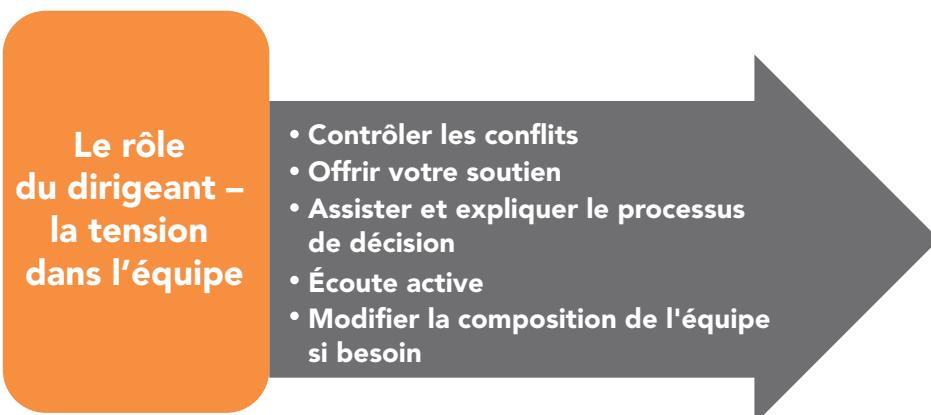
bookboon

qu'elle se présente en réalité et pour le traitement de laquelle l'équipe a été assemblée. Cela comprendra des aspects tels que les problèmes à résoudre, le fonctionnement de l'équipe lorsque les membres travaillent ensemble ou de manière indépendante, et le modèle de leadership qu'ils accepteront.

Avec le début des négociations des affectations, alors que les membres de votre équipe commencent à s'exprimer au sujet de la meilleure manière d'atteindre les objectifs des tâches, vous observerez des désaccords. Grâce à vos compétences d'écoute active, vous pourrez servir de médiateur et assister les prises de décisions grâce à l'établissement de compromis en déterminant la manière la plus efficace d'atteindre les résultats désirés.

Alors que les membres de votre équipe reformulent et confrontent leurs idées, discutent des étapes nécessaires et comment les réaliser, votre rôle se transforme et vous devez alors être un facilitateur afin de développer la confiance au sein des sous-groupes de travail.

La tension au sein l'équipe, bien qu'elle puisse être contentieuse et désagréable, sera relativement rapidement résolue grâce à vos conseils et à votre soutien. Vous devez considérer cette étape comme étant nécessaire afin de permettre à votre équipe de devenir un ensemble harmonieux, plutôt que de la percevoir comme une terrible irritation à écarter.



En tant que dirigeant, il vous faut faire attention à l'impact de ce «conflit» sur les membres de votre équipe, et les guider dans le développement de leurs propres stratégies d'adaptation. Certains individus pourront par exemple :

- Trouver cette étape douloureuse car ils sont peu enclins aux conflits.
- Ressentir de la colère ou de la frustration envers les tâches ou les autres membres.
- Éprouver du ressentiment envers la présence d'un dirigeant officiel.
- Se concentrer sur des vétilles afin d'éviter les problèmes réels auxquels l'équipe doit faire face.

La maturité de certains membres de l'équipe, en ce qui concerne leur attitude et leur approche de la résolution des problèmes, pourra avec un impact significatif afin de déterminer si votre équipe passera à l'étape suivante.

Si vous cherchez à forcer l'accomplissement de cette étape du développement de votre équipe, vous risquez d'en faire un état permanent et d'obtenir une équipe avec le moral à zéro et une faible productivité. Si vous pensez que c'est ce qui a lieu, il vous faudra déterminer la latitude que vous avez en terme de modification de la composition de l'équipe dans la limite des contraintes de votre organisation.

Vous pourrez choisir de diviser l'équipe en plusieurs sous-groupes uniformes afin d'améliorer le moral et la productivité de celle-ci.

1.3 ÉTAPE 3 – NORMALISATION

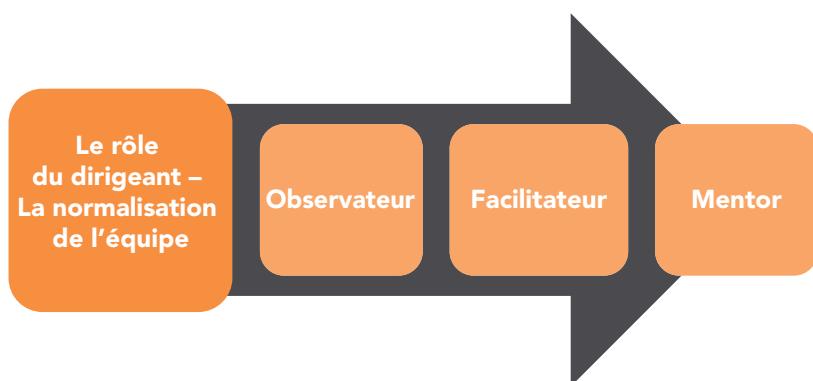
Lorsque votre équipe atteint la troisième étape de son développement, les membres peuvent se concentrer sur la résolution de leurs différences, afin de définir clairement la mission et les objectifs de celle-ci. Votre rôle au sein de l'équipe change alors, et vous passez du statut de dirigeant à celui de membre de l'équipe.



Les membres de l'équipe apprennent à se connaître et à travailler ensemble en développant des outils, tel un processus de résolution des problèmes, un code de conduite, un ensemble de valeurs d'équipe, et des indicateurs de mesure. L'équipe a désormais établi des processus centraux, et votre rôle en tant que dirigeant devient alors de vous assurer que l'équipe ne perd pas de temps sur des problèmes liés aux processus mineurs.

Au cours de cette période de négociation et de discussion, votre rôle devient d'observer et de faciliter afin d'aider votre équipe à établir les règles de base régissant son comportement de coopération. Les attitudes des individus se caractérisent par une réduction de l'animosité des uns envers les autres ; un sentiment de cohésion, de respect mutuel, d'harmonie et de confiance ; et un certain plaisir à accomplir les tâches.

Votre équipe développe alors une certaine fierté d'appartenance, et vous observerez une augmentation de sa productivité au fur et à mesure du développement de ses compétences. L'équipe prend des décisions adaptées à son objectif, plutôt que sur la base de compromis.



Votre transformation peut commencer, et vous passez alors du rôle de guide à celui de mentor et de délégate, offrant à votre équipe davantage de possibilités d'accroître son niveau de compétence.

1.4 ÉTAPE 4 – EXÉCUTION

Votre équipe a désormais atteint la dernière étape de son développement et est bénéficiaire à votre organisation et à vous-même. Les membres de votre équipe sont maintenant compétents, autonomes, et capables de prendre des décisions sans supervision.

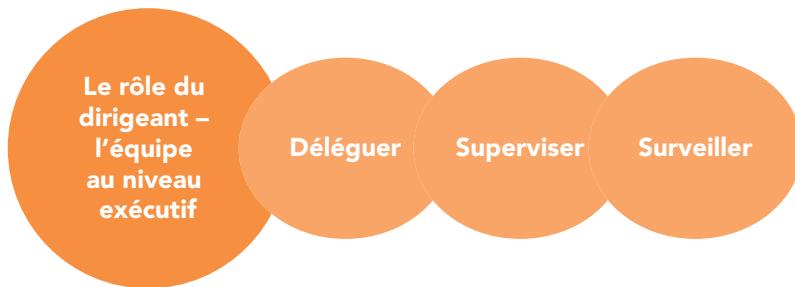
Votre équipe a effectué du travail à chaque étape, mais c'est lors de cette étape « d'exécution » que le travail est accompli le plus efficacement. Le moral est excellent et l'atmosphère générale est positive. Les attitudes des membres de l'équipe se caractérisent par des sentiments positifs et un enthousiasme à faire partie de l'équipe.

Les membres ont confiance en leur capacité à accomplir leur mission, maintiennent une bonne communication, ont un niveau d'énergie élevé, et les désaccords sont permis et escomptés tant qu'ils sont gérés de manière acceptable pour l'équipe. La direction de l'équipe est souvent partagée, et les tâches sont réparties au sein de l'équipe, ce qui permet au processus de décision global de fonctionner avec davantage d'aisance qu'aux étapes précédentes.



Une fois que votre équipe fonctionne à ce niveau, votre rôle en tant que dirigeant devient de superviser et de déléguer. Vous n'êtes plus impliqué dans les activités quotidiennes, et la relation des membres au sein de l'équipe égale le degré élevé de confiance et de loyauté dont vous faites preuve dans votre relation avec l'équipe.

À cette étape, vous remplissez un autre rôle important, et c'est celui de surveiller les relations et les performances de votre équipe afin de vous assurer que les dynamiques de groupe demeurent positives et productives. La raison pour cela est que les changements de la dynamique du groupe pourraient donner lieu à un retour d'une équipe hautement performante à une étape antérieure du développement de celle-ci.



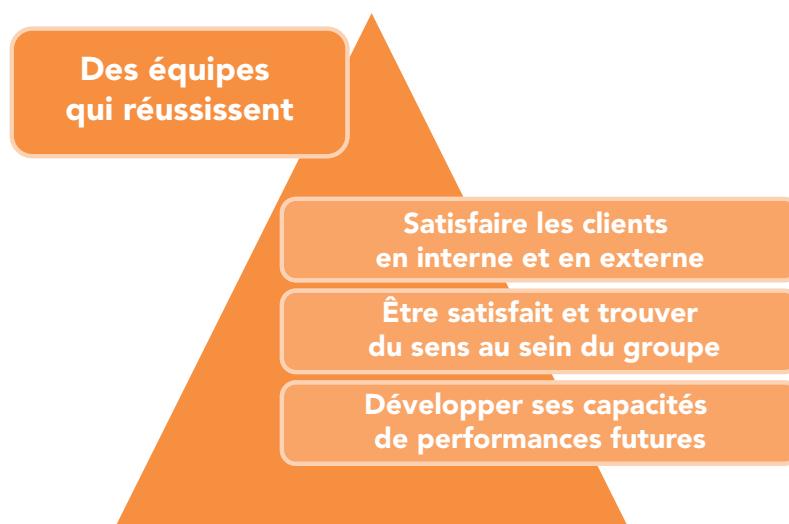
Un changement de leadership pourra par exemple pousser l'équipe à retourner à l'étape de «tension» puisque de nouveaux arrivants pourront remettre en question les normes établies et la dynamique de l'équipe.

Bien que le modèle de Tuckman a eu une influence très importante pour améliorer la compréhension du fonctionnement et du changement des dynamiques de groupe lors de la transformation d'une équipe en groupe soudé, il ne s'applique pas facilement au monde du travail.

Au cours des cinquante et plus années depuis la publication des recherches de Tuckman, de nombreux chercheurs ont relié les dynamiques de groupe au milieu du travail. Lors de la conception et de la gestion de groupes de travail, c'est le modèle de J. Richard Hackman auquel ont fait fréquemment référence pour se préparer à ces responsabilités.

2 «LE MODÈLE EN CINQ FACTEURS» DE RICHARD HACKMAN

En 2002, alors qu'il travaillait à Harvard, Richard Hackman a utilisé ses recherches pour développer un modèle conçu pour la création et la gestion de groupes de travail.



Ses recherches étudiaient pourquoi est-ce que certains groupes réussissent, et ce qui les démarquait des autres. Il identifia trois attribut que ces groupes ont en commun :

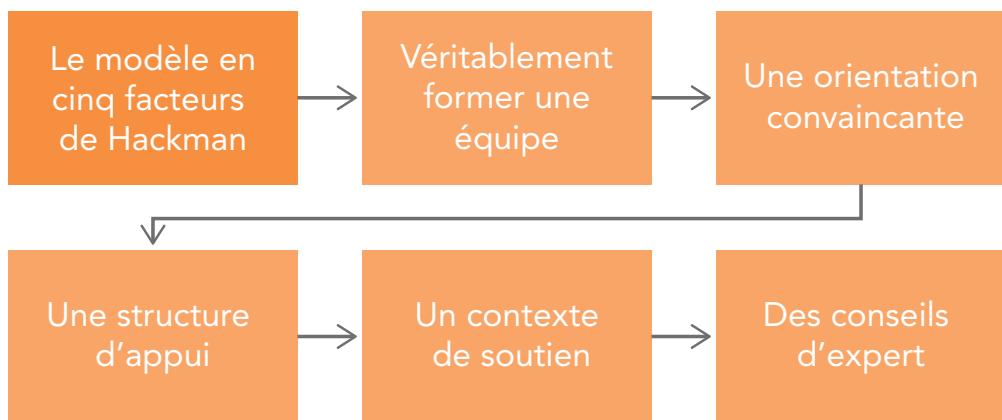
- Ils parviennent à satisfaire les clients, en interne comme en externe,
- Ils développent leurs capacités de performances futures, et
- Ses membres trouvent du sens et sont satisfaits par leur appartenance au groupe.

Il identifia ensuite les conditions qui augmentent les chances de réussite d'une équipe, qu'il nomma son « Modèle en Cinq Facteurs. »

Ces cinq facteurs sont :

1. Véritablement former une équipe
2. Une orientation convaincante
3. Une structure d'appui
4. Un contexte de soutien
5. Des conseils d'expert

Nous allons devoir définir ces phrases pour que vous puissiez voir comment est-ce que votre rôle de gestion peut vous permettre d'influencer le succès de votre équipe en vous assurant que ces éléments soient présents dans l'environnement de votre département.



2.1 FACTEUR 1 – VÉRITABLEMENT FORMER UNE ÉQUIPE

Que veut dire Hackman lorsqu'il parle de « véritablement former une équipe » ? Les éléments permettant d'après lui de déterminer qu'il s'agit d'une « véritable équipe » sont : les membres ont une tâche commune, les limites de l'équipe indiquent clairement qui est dans le ou hors du groupe, et l'appartenance au groupe est stable.

En tant que dirigeant, vous exercez un contrôle direct sur les deux premiers éléments de ce qui constitue « une véritable équipe » mais la stabilité des membres du groupe est l'élément qu'il est le plus difficile de contrôler. Si vous êtes dans un environnement du type projet, il devient probable que la stabilité de l'équipe ne durera qu'aussi longtemps que le projet.

Si votre équipe comprend des individus ayant des compétences rares, même ce niveau de stabilité pourra ne pas durer, puisque différentes équipes attelées à différents projets pourront être en concurrence pour cette ressource rare.

L'instabilité au sein de la composition de l'équipe pourra également provenir de la nature de son travail. Ce sera le cas par exemple si vous gérez une équipe au sein d'un centre d'appel, cet environnement connaissant un taux de roulement élevé des employés en raison de la nature du travail et du fait qu'il attire souvent des gens de passage.

En tant que gérant dans ce type d'environnement, vous pourrez réduire la confusion inévitable créée par ce taux de roulement en développant un programme d'intégration permettant d'intégrer rapidement les nouvelles recrues à l'équipe.

2.2 FACTEUR 2 – UNE ORIENTATION CONVAINCANTE

Le deuxième facteur de ce modèle est de fournir une orientation ou mission convaincante à votre équipe. Vous devez fournir des objectifs clairs à votre équipe, qui soient à la fois stimulants et importants.



En tant que dirigeant, quel que soit le type d'équipe dont vous ayez la charge, vous avez un contrôle direct sur les objectifs de votre équipe. Vous pouvez également vous assurer d'établir des objectifs SMART (en anglais: intelligent) afin de motiver et de récompenser vos employés.

Ces objectifs devront indiquer clairement la contribution de l'équipe à l'organisation afin que ses membres aient conscience de leur contribution à la mission globale.

2.3 FACTEUR 3 – UNE STRUCTURE D'APPUI

La structure au sein de laquelle votre équipe existe est le troisième facteur du modèle d'Hackman, qu'il considère comme étant influent dans la réussite de votre équipe. Vous aurez le contrôle de certains de ces aspects, tandis que d'autres seront déterminés par le type d'organisation au sein de laquelle vous travaillez ainsi que votre rôle au sein de celle-ci.

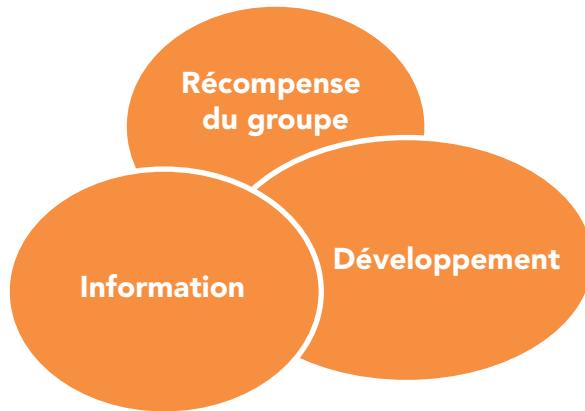


Offrir une variété de tâches à compléter à votre équipe améliore les chances de réussite du groupe, si cela est possible. Vous pouvez par exemple établir de simples changements dans l'attribution des tâches si vous gérez une équipe dans un centre d'appels, ou avoir un nombre de membres raisonnable afin d'éviter que votre équipe ne devienne trop nombreuse et complexe. Vous pourrez parfois diviser votre équipe en plusieurs sous-groupes si celle-ci est ingérable, afin de pouvoir encourager les qualités d'équipes productives.

Vous voudrez également vous assurer que certains des acteurs clé au sein de la structure de votre équipe aient un sens social développé, afin de vous assurer que les prises de décisions se fassent sur la base d'arguments convaincants et bien présentés plutôt qu'en raison de conflits au sein de l'équipe. Ces compétences sociales permettront également d'assurer que les comportements individuels soient guidés par des normes solides.

2.4 FACTEUR 4 – SUPPORTIVE CONTEXT

La quatrième qualité requise pour l'assurance d'une équipe gagnante est le soutien. Un contexte de soutien au sein d'une entreprise ou organisation est essentiel, puisque celles-ci se composent de petits groupes qui s'associent pour former un groupe plus large.



Ce contexte de soutien, ou cadre propice, est composée de trois éléments: récompense, développement, et information. Les récompenses doivent être liées à la performance du groupe ou de l'équipe. Ce système doit être fondé sur la récompense des performances et de la collaboration du groupe.

Le deuxième élément du contexte de soutien doit être le développement des compétences des membres individuels grâce à un système pédagogique. Dans bien des organisations, ce rôle est joué par le système d'évaluation, et en tant que dirigeant il est vital que vous preniez la peine de développer vos compétences dans ce domaine.

Le troisième élément de soutien est lié à la transmission des informations et vous devez donc garantir un accès facile aux données et aux documents. Votre capacité de gestionnaire est cruciale dans ce domaine : vous devez vous assurer que votre équipe ait accès aux informations et documents dont elle a besoin pour développer ses propres compétences.

Vous pouvez tirer parti des avancées dans la technologie des communications (ordinateurs, portables, liseuses électroniques, smartphones, etc.) et d'Internet. Vous pourrez également guider votre équipe vers les ressources et informations les plus utiles dont elle a besoin pour développer ses compétences.

2.5 FACTEUR 5 – DES CONSEILS D'EXPERT

On en arrive donc à l'aspect final du modèle en cinq facteurs, qui est le sujet du système de mentorat et de conseils d'expert. Au travers du système d'évaluation annuel et de votre gestion quotidienne de votre équipe, vous pouvez identifier les membres de votre équipe qui ont besoin de votre assistance avec certaines tâches, et aider certains individus à développer leurs compétences relationnelles.

Lorsque ce besoin est identifié, vous pouvez guider la personne à relever au mieux le défi auquel elle fait face, et à développer les compétences qui lui manquent. Vous devez faire l'effort de ne pas pour autant dominer la situation, puisque cela peut gravement porter atteinte à l'efficacité de l'équipe. Hackman attire l'attention sur ce dernier point au cours de ses recherches, car cela pourra réduire de manière significative le succès d'une équipe.

Hackman publie depuis 1967 ses études sur le fonctionnement d'équipes, et son travail dans ce domaine reste apprécié. De nombreuses publications universitaires rédigées par Hackman sont disponibles sur :

<http://www.harvard.edu/searches?searchtext=richard%20hackman>

La plupart des équipes que vous rencontrerez dans le milieu du travail seront susceptibles de présenter des traits appartenant aux quatre étapes du groupe de Tuckman et au modèle en cinq facteurs de Hackman dans ses activités quotidiennes.

En tant que dirigeant et gestionnaire, il vous est utile de pouvoir identifier l'étape à laquelle votre groupe se situe et fonctionne, et les facteurs présents dans votre organisation entre les cinq présentés. Une telle compréhension des dynamiques de groupe de votre équipe vous permet de mieux adapter votre type de leadership ainsi que vos comportements afin que ceux-ci conviennent à la situation actuelle de votre équipe.

Vous trouverez des équipes quasi-permanentes mais dont les membres vont et viennent. Dans ce cas, votre rôle sera de vous assurer de faciliter une intégration aussi rapide que possible des nouveaux membres au sein de l'équipe déjà en place. Cela permet à l'équipe de continuer à fonctionner de la manière la plus efficace.

D'autres équipes auront une nature temporaire, souvent constitués pour un projet spécifique. Bien souvent, ce type d'équipe sera composée d'individus qui connaissent le travail d'équipe et ont beaucoup d'expérience dans ce domaine.

Lors de la gestion de ce type d'équipe, votre rôle sera de faciliter la formation d'une unité cohésive, puisque ses membres seront sûrement clairs en ce qui concerne leurs rôles et responsabilités, ce qui signifie que les étapes de formation et de tension seront résolues plus rapidement et que l'équipe en son entier se concentrera sur son objectif.

Au cours de votre carrière, vous hériterez de nouvelles équipes lors de chaque entrée en poste, et pouvoir identifier leurs étapes of développement vous aidera à fournir le niveau de soutien et de conseils approprié.



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

Download now

bookboon

À un moment ou à un autre de votre carrière, vous rencontrerez inévitablement une équipe dysfonctionnelle prisonnière de l'étape de tension et refusant tout progrès, quoi que vous fassiez. Dans certains cas, vous pouvez traiter ce problème en développant des sous-groupes au sein de l'équipe afin que chacun puisse être efficaces et productifs.

Vous pouvez aussi vous assurer que l'environnement dans lequel l'équipe travaille soit propice à la réalisation des objectifs, et que les individus reçoivent suffisamment de soutien, en plus de vos conseils d'expert au besoin.

Points clés

- Le modèle en quatre étapes de Tuckman indique que le processus de décision idéal du groupe devrait avoir lieu en quatre étapes:
 - formation,
 - tension,
 - normalisation, et
 - exécution.
- Vous pouvez utiliser ce modèle en quatre étapes pour vous aider à identifier clairement les dynamiques de groupe de votre équipe.
- Le modèle en quatre étapes fournit un cadre vous indiquant comment interagir au mieux avec votre équipe.
- Le modèle de Hackman suggère que les groupes réussissent lorsqu'ils:
 - Satisfont les clients en interne comme en externe,
 - Développent leurs capacités de performances futures, et
 - Trouvent du sens et sont satisfaits par leur appartenance au groupe.
- Fixer des objectifs SMART à votre équipe et à ses membres SMART leur permettra de se concentrer sur leurs activités.
- Le développement de vos compétences d'évaluation et de gestion vous permettra de veiller à ce que la structure de l'équipe soit appropriée, en plus de vous permettre de fournir un environnement favorable au développement des compétences propres de votre équipe.

RÉSUMÉ

Le travail en équipe a de nombreux avantages pour les organisations, qu'il s'agisse d'assembler des expertises variées ou de développer une collectivité. Il est pour cela très difficile d'opérer des généralisations au sujet des équipes, puisqu'on pourra trouver des équipes n'ayant quasiment rien en commun, même au sein d'une même organisation.

Le meilleur style de gestion pour une équipe particulière sera influencé par son objectif et sa composition. Vous devrez donc soigneusement réfléchir à chaque problème de cohésion de groupe ou de gestion d'équipe que vous rencontrerez. Vous devrez vous demander dans quel contexte est-ce que cela serait utile, limité, ou complètement inadapté.

N'oubliez pas que votre capacité à gérer et à motiver les équipes dépendants de votre autorité sera largement lié à vos aspirations professionnelles, puisque l'encadrement des équipes est une compétence essentielle dans le milieu du travail d'aujourd'hui.

RÉFÉRENCES

Hackman, J.R. et Wageman, R. (2005), 'When and How Team Leaders Matter,' *Research in Organisational Behavior*. (« Pourquoi et comment est-ce que les dirigeants d'équipe sont importants, » *Recherche sur les comportements en organisation*.)

Harrison, D.A. et Klein, K. (2007), 'What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organisations,' *Academy of Management Review*, 32. (« Quelle est la différence? Construction de diversité en tant que séparation, variété ou disparité dans les organisations, » *Académie d'étude de gestion*, 32)

Katzenbach, J.R. et Smith, D.K. (1993), *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation*, Boston: Harvard Business School. (La sagesse des équipes: créer une organisation à haut rendement).

Lewis-McClear, Kyle et Taylor, M.S. (1998), 'Psychological Contract Breach and the Employment Exchange: Perceptions from Employees and Employers.' Paper Presented to the Academy of Management, San Diego, August 1998. (« Rupture de contrat psychologique et l'échange de personnels: du point de vue des employés et des employeurs. » Article présenté à l'académie du management de San Diego, août 1998.)

Mello, A.S. et Ruckes, M.E. (2006), 'Team composition,' *Journal of Business*.

MIT Information Services and Technology (2007), *Guide for Creating Teams: Definition of Teams* (« Composition des équipes, » Informations et services de technologie de MIT (2007), Guide de création d'équipes: définition des équipes.)

Tuckman, Bruce (1965), 'Developmental Sequence in Small Groups,' *Psychological Bulletin* 63. (« Séquence de développement en petits groupes. »)