



livres 10 minutes

Comment rendre votre équipe plus performante

1 - Les facteurs de succès



Comment trouver les facteurs de succès de votre équipe?

Il existe bien sûr de nombreuses recherches et études sur les facteurs de succès d'une équipe. Si cependant vous souhaitez utiliser une approche pragmatique et qui engage vos collaborateurs, le plus simple est de leur demander quels sont ces facteurs!

La plupart d'entre eux ont accumulé une grande expérience du travail en équipe, que ce soit en entreprise, dans le sport ou bien dans un cadre associatif.

Demandez-leur de réfléchir en petits groupes de 2 à 3 personnes à ces trois questions:

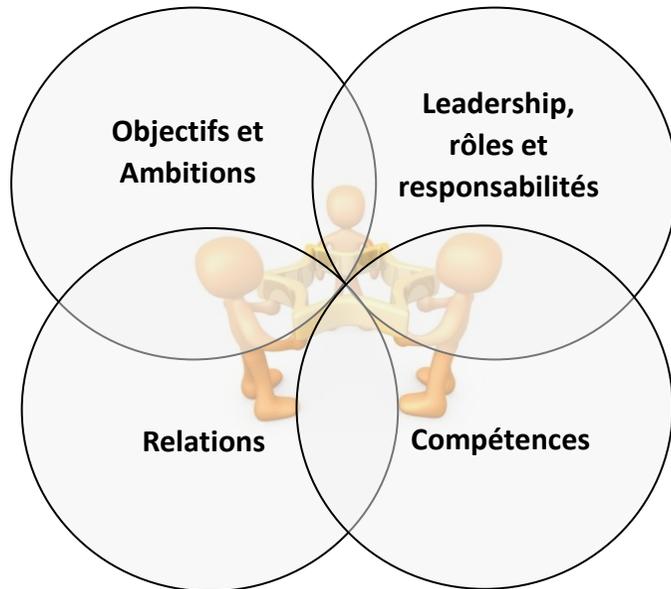
- *Quand avez-vous fait partie d'une équipe performante (travail, sport, association, ...)? Prenez un exemple concret à partager avec le groupe.*
- *Qu'est-ce qui était possible dans cette équipe et qui ne l'était pas dans d'autres?*
- *Quels étaient les facteurs – internes ou externes – qui ont permis d'obtenir ce succès ?*

Demandez ensuite à chaque groupe d'écrire sur des post-it® les 4 à 6 facteurs clé de succès, basé sur leur expérience (un élément important pour les convaincre de la validité des résultats). Regroupez ensuite ces facteurs en familles.

Dans la plupart des cas, vous obtiendrez les cinq facteurs suivants:

- Clarté
- Sens
- Impact
- Identification
- Engagement

- Structure et clarté
- Approche / plan
- Responsabilité conjointe
- Leadership partagé



- Sécurité psychologique (ouverture)
- Fiabilité
- Attitude positive
- Confiance



Contexte et contraintes extérieures

- Complémentarité
- Compétences techniques
- Compétences sociales
- Développement de l'équipe et de ses membres

Les cinq facteurs clé de succès

1. **La qualité des relations entre les membres de l'équipe.** C'est toujours le point le plus évoqué dans cet exercice. Dans une équipe performante, la communication est franche et directe, basée sur la confiance. Les membres savent aussi qu'il peuvent compter les uns sur les autres.
2. **Des objectifs et des ambitions** clairs et partagés. Ce sont des objectifs qui font du sens pour les membres de l'équipe et qui ont un réel impact dans l'entreprise. Tous s'identifient et s'engagent pour ces objectifs.
3. **Des rôles et des responsabilités** clairs, ainsi qu'une approche ou un plan de projet suffisamment détaillé. Dans une équipe performante, chacun se sent responsable de l'ensemble des résultats, pas seulement de ceux de son domaine d'activité, et chacun est prêt à prendre le leadership d'un thème si cela est nécessaire.
4. **Des compétences complémentaires.** Le plus souvent, les collaborateurs n'évoquent que des compétences techniques mais les compétences sociales sont elles aussi critiques: La gestion de conflit, la capacité à améliorer constamment l'équipe par des feedbacks réguliers. Une équipe performante est une source de développement personnel pour ses membres.
5. **Une gestion efficace du contexte et des contraintes extérieures.** Cet élément est souvent oublié mais la meilleure équipe du monde ne peut pas grand-chose si sa mission est ambiguë ou si on ne lui donne pas les moyens de la mener. Une équipe performante sait gérer de manière proactive ses partenaires et ses interfaces.

Degrés de maturité d'une équipe

J'ai développé avec mes clients ce tableau des degrés de maturité d'une équipe, basé sur les cinq facteurs de succès. Il vous permettra de mieux

identifier dans quels domaines votre équipe a besoin d'évoluer pour devenir encore plus performante.

	Initial	Défini	Performant	Excellent
Relations	<ul style="list-style-type: none"> • Chacun pour soi 	<ul style="list-style-type: none"> • Entente cordiale 	<ul style="list-style-type: none"> • Ensemble 	<ul style="list-style-type: none"> • Un pour tous, tous pour un
Objectifs et ambitions	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs et les ambitions de l'équipe ne sont pas clairement formulés • Pas de compréhension commune des leviers d'action nécessaires pour atteindre les objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Il y a des objectifs clairs (chiffrés) et des ambitions définies (« objectifs émotionnels »: Que voulons nous être en tant qu'équipe?) • Les leviers d'action sont identifiés 	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs et les ambitions sont déclinés dans tous les domaines nécessaires et sont partagés par tous • Les leviers d'actions sont acceptés par tous 	<ul style="list-style-type: none"> • Il y a un engagement fort de toute l'équipe pour atteindre les objectifs • Les objectifs et ambitions sont régulièrement ajustés
Leadership, rôles et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres de l'équipe se sentent uniquement responsables de leurs domaines de responsabilité • Ils ne voient pas la nécessité d'améliorer le travail d'équipe • Les rôles ne sont pas clairs • Un leadership fort est nécessaire pour coordonner l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres de l'équipe se sentent en premier lieu responsables de leurs domaines de responsabilité • Pas ou peu d'approches de travail communes • Les rôles sont définis mais pas toujours vécus • La coordination est basée sur des interactions bilatérales 	<ul style="list-style-type: none"> • Chacun se sent conjointement responsable des résultats de l'équipe • Chacun est prêt à prendre la responsabilité de certains thèmes, même hors de son domaine technique • Les rôles sont vécus • La coordination se fait au niveau de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Chacun se sent responsable pour les autres membres de l'équipe • Il y a une réflexion régulière sur les façons de travailler de l'équipe et une amélioration continue des performances
Compétences techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les compétences techniques nécessaires ne sont pas disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Les compétences techniques nécessaires sont disponibles mais pas toujours utilisées au mieux 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonnes compétences techniques et bonne complémentarité dans l'atteinte des objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissances de pointe dans les domaines concernés et forte complémentarité dans l'atteinte des objectifs
Compétences sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Les compétences sociales ne sont pas considérées comme nécessaires • La qualité des relations entre les membres de l'équipe est une question de chance 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonnes relations individuelles • « Vivre et laisser vivre »: Les questions difficiles ne sont pas abordées 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement conscient des compétences d'équipe • Les sujets difficiles peuvent être abordés • Les feedbacks sont activement offerts et demandés entre les membres de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences sociales très développées • Forte réciprocité entre les membres de l'équipe • L'équipe est une ressource de développement personnel pour chaque membre

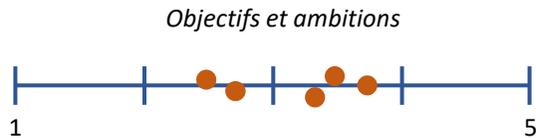
Comment faire pour améliorer votre équipe?

Si vous étiez entraîneur sportif, vous réfléchiriez après chaque match sur comment améliorer les performances de l'équipe. Main sur le cœur, quand l'avez-vous fait la dernière fois avec la vôtre ? Pourtant seules les équipes réfléchissant régulièrement sur leurs performance progressent. Ce qui est une évidence dans le sport reste valable en entreprise.

Voici donc une excellente occasion de commencer!

Prenez cinq feuilles d'un paperboard, une pour chaque facteur de succès, et divisez-les horizontalement en trois parties

- Dans la partie haute dessinez une échelle de 1 (très mauvais) à 5 (excellent) et demandez à tous les membres de mettre un point représentant leur perception de l'état de l'équipe. Par exemple:



- Dans la partie médiane, demandez aux membres d'écrire les points positifs et négatifs majeurs sur ce facteur. Par exemple:

+

- *Objectif commun*
- *Engagement fort de l'équipe*

-

- *Objectif parfois contradictoire avec les objectifs de l'équipe marketing*
- *Manque d'objectifs intermédiaires*

- Dans la partie basse, demandez quelles actions devraient être entreprises pour améliorer ce facteur. Par exemple:

- *Définir des objectifs intermédiaires*
- *Atelier de travail avec le marketing: Alignement des objectifs*

Bonne chance avec le développement de votre équipe!

Contact

Des questions? Des équipes à développer? Une transformation à gérer? N'hésitez pas à me contacter!



Pierre Frot

pierre@frot.de +49 179 703 17 85

Pierre Frot (MSc., MBA, Dipl. Psych.) est coach, team coach et spécialiste de la gestion du changement en entreprise.

Basé à Munich, Allemagne, il intervient sur des missions en français, anglais et allemand.

Retrouvez son parcours professionnel détaillé et ses compétences sur LinkedIn ou Xing.

LinkedIn **XING**

Retrouvez et téléchargez tous les livres
10-minutes sur mon site **www.frot.com**

