



livres 10 minutes

# Comment rendre votre équipe plus performante

## 2 – Relations dans l'équipe et sécurité psychologique

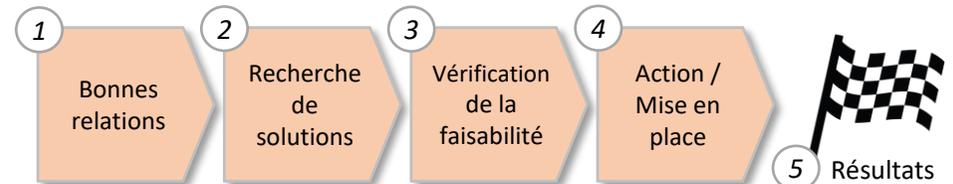


**Plus les défis sont grands, plus la qualité des relations dans l'équipe est essentielle!**

Si vous demandez à vos collaborateurs quel était le facteur de succès le plus important d'une équipe performante dans laquelle ils ont participé, ils vous répondront certainement « la qualité des relations dans l'équipe »<sup>1)</sup>.

Cette expérience est confirmée par la recherche: La sécurité psychologique - la conviction partagée par tous les membres qu'il est possible de suggérer des idées, d'admettre des erreurs et de prendre des risques sans craindre des réactions négatives du groupe - est l'élément qui caractérise le mieux les équipes performantes chez Google.

La sécurité psychologique est le contraire de « vivre et laisser vivre » ou d'une zone de confort: C'est s'engager, prendre des risques et pouvoir aborder les sujets difficiles de façon constructive.



Une équipe dans laquelle les relations sont bonnes recherche des solutions et utilise *l'intelligence et l'énergie collective* de ses membres. Une focalisation sur la recherche de solutions ainsi que l'entraide lors de leur mise en place sont d'après mon expérience les meilleurs indicateurs d'une équipe performante.

Lorsque les relations ne sont pas assez bonnes, les membres regardent d'abord la faisabilité et les raisons pour lesquelles quelque chose n'est pas possible (le syndrome du « oui, mais ... »). Ils utilisent avant tout *leur intelligence et leur énergie protectrices*, les solutions proposées ou leur mise en œuvre ne sont pas à la hauteur des défis à relever.

1) Voir le livre 10-minutes « facteurs de succès d'une équipe »

## Degrés de maturité de la qualité des relations dans une équipe

Ce tableau des degrés de maturité de la qualité des relations dans une équipe vous permettra de mieux identifier dans quels domaines relationnels votre équipe a besoin d'évoluer pour devenir encore plus performante.

## Comment améliorer les relations et la sécurité psychologique dans votre équipe?

J'ai développé ou j'utilise des approches qui ont fait leurs preuves. Les plus efficaces - pouvant être pratiquées par l'équipe sans l'aide d'un coach - sont présentées dans les pages suivantes.

	Initial	Défini	Performant	Excellent
<b>Gestion des relations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La qualité des relations est laissée au hasard</li> <li>Croyance « qu'il n'est pas possible d'améliorer la qualité des relations »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La qualité des relations est essentiellement gérée de façon bilatérale</li> <li>Résignation sur la qualité de certaines relations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prise de conscience que la gestion active de la qualité des relations est un élément essentiel pour la performance de l'équipe</li> <li>Approches et méthodes adaptées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La qualité des relations est adressée de manière systématique</li> <li>Croyance « qu'il est toujours possible d'améliorer les relations »</li> </ul>
<b>Sentiment d'appartenance et entraide</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chacun pour soi</li> <li>Il est plus important d'atteindre ses objectifs personnels que ceux de l'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entente cordiale: « Vivre et laisser vivre »</li> <li>L'équipe met du temps à aider les membres en difficulté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensemble</li> <li>Sentiment d'appartenance</li> <li>Il est facile de demander de l'aide pour sécuriser les résultats de l'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un pour tous, tous pour un</li> <li>Très fort sentiment d'appartenance à l'équipe</li> <li>Forte réciprocité entre les membres de l'équipe</li> </ul>
<b>Communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussions absentes ou destructives, voir toxiques</li> <li>Intelligence essentiellement protectrice: Crainte d'être jugé ou perçu comme ignorant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les questions difficiles ne sont pas abordées, faible énergie: Crainte du désaccord</li> <li>Discussions orientées faisabilité (« oui, mais ... »)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les thèmes difficiles sont abordés</li> <li>Discussions animées, constructives et orientées solutions (« oui, et encore ... »)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'intelligence et l'énergie collective sont pleinement utilisées</li> <li>L'optimisme domine</li> </ul>
<b>Confiance et reconnaissance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les membres de l'équipe ne se font pas confiance</li> <li>Ils ne croient pas les autres capables de réussir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confiance limitée en la capacité des autres membres à effectuer leur travail du mieux possible, dans le respect des délais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confiance en la capacité des autres membres à effectuer leur travail du mieux possible, dans le respect des délais</li> <li>Reconnaissance mutuelle exprimée activement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confiance mutuelle très forte</li> <li>Respect mutuel</li> <li>La reconnaissance mutuelle est une forte source de motivation pour les membres</li> </ul>
<b>Attitude face aux erreurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Crainte</i>: Les membres ont peur de faire des erreurs ou d'être perçus comme incompetents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Acceptation</i>: Les erreurs sont reconnues et corrigées mais restent perçues uniquement comme négatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Apprentissage</i>: Les erreurs sont recherchées, discutées et utilisées comme sources d'amélioration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Source de développement</i>: L'appartenance à l'équipe est comprise comme un apprentissage permanent</li> </ul>

## Augmenter l'esprit d'appartenance et la reconnaissance dans l'équipe: « Deux bonnes choses et ma reconnaissance »

Pour créer une relation d'équipe cohésive, les membres doivent apprendre à se connaître. Les rituels sont un moyen simple et efficace d'engendrer des changements significatifs. Ils accélèrent la collaboration, la créativité et la confiance et assurent surtout la pérennité des bonnes relations dans l'équipe. La régularité est essentielle!

- Un rituel très efficace que j'ai développé à partir d'exercices individuels de psychologie positive est de commencer **toutes les deux semaines** la réunion d'équipe en demandant



– *Quels sont mes deux succès ou moments positifs forts des deux dernières semaines?*



– *Envers qui suis-je reconnaissant(e)?*

Chaque membre écrit ses réponses sur trois post-it® et les présente en moins d'une minute. Le rituel dure en général moins de dix minutes et génère plusieurs effets très importants:

- L'équipe ne se focalise plus seulement sur les problèmes à résoudre mais aussi, et ceci de manière très régulière, sur les succès (« nous sommes une équipe qui marche »)
  - Chaque membre comprend mieux sur quoi travaille les autres et ce qui les motive
  - Très souvent, la reconnaissance est exprimée envers un autre membre de l'équipe (ce n'est cependant pas une obligation) et l'effet d'un remerciement public est particulièrement puissant pour la cohésion. Le manque de reconnaissance est une des critiques les plus répandues dans les équipes, c'est donc un point important!
- De manière plus traditionnelle, il est aussi utile de convier régulièrement l'équipe autour d'un café ou bien d'organiser **une fois par mois** un « petit déjeuner » au bureau. C'est simple mais souvent efficace.

## Gérer activement les relations

La qualité d'une relation se gère, au sein de l'équipe comme avec les autres parties prenantes. Je recommande aux membres d'une équipe de réfléchir aux questions suivantes qu'ils se posent rarement. Les réponses apportent souvent des améliorations significatives:

- Qu'est-ce qu'une bonne relation pour moi? Qu'est-ce que j'attends de cette relation? (bien sûr dans le cadre professionnel, l'objectif de la relation étant d'obtenir des résultats)
- A combien de % est-ce que je vis chacune de mes relations professionnelles tel que je le souhaite?
- Qu'est-ce qui m'empêche de l'améliorer? Que puis-je faire?

## Améliorer les relations bilatérales: « Speed dating »

Même dans des équipes qui fonctionnent bien, les relations ont parfois tendance à se détériorer: Les petites déceptions, les ressentiments, les irritations qui s'accumulent dans le feu de l'action ne disparaissent pas d'eux-mêmes. Ils doivent être adressés, résolus, voir pardonnés dans un cadre qui assure une approche constructive.

Un exercice que je conseille aux équipes que je coach est de faire **tous les six mois** un « speed dating ». Chaque membre de l'équipe parle en tête-à-tête 12 minutes avec chaque autre personne (soit environ une heure pour une équipe de six personnes) avec l'objectif d'améliorer leur relation. Les échanges se déroulent en parallèle et sont minutés. Un son indique qu'il faut changer de partenaire, même si la discussion n'est pas achevée.

Les discussions s'établissent autour des quatre thèmes suivants. L'intention est toujours positive: améliorer la relation de travail.

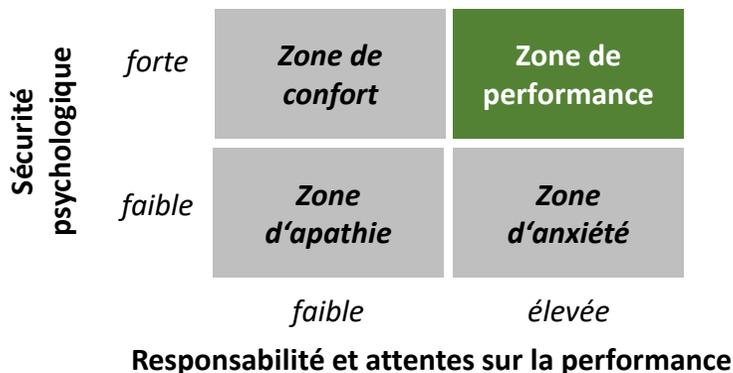


- *Ce que j'apprécie chez toi*
- *Ce que tu dois savoir sur moi*
- *Ce que j'attends de notre relation*
- *Ce que je souhaite discuter avec toi*

## Créer une atmosphère de confiance et apprendre de ses erreurs

Si les erreurs sont acceptées et considérées comme une source d'apprentissage, cela incite à la participation, génère des idées plus innovantes ainsi que de meilleures décisions.

Pour Amy Edmonson, qui a développé le concept de sécurité psychologique, seule cette attitude permet d'atteindre la zone d'apprentissage et donc de performance de l'équipe:



Ce sont les actions quotidiennes du manager qui définissent la qualité de la sécurité psychologique de l'équipe. Voici quelques approches que vous pouvez utiliser:

- Définissez le travail de l'équipe non pas comme un problème d'exécution mais comme un problème d'apprentissage
- Assurez-vous que l'équipe a des discussions orientées solutions et pas seulement de faisabilité (le syndrome du « oui, mais ... »)
- Invitez les membres de l'équipe à exprimer clairement leurs demandes envers les autres. Souvent ils ne les ont jamais structurées ou exprimées!
- Si certains membres ne participent pas assez, pratiquez la collaboration progressive: On commence à travailler seul, puis à deux, puis à quatre et enfin en groupe. Le "1-2-4-Tous" est parfait pour les sessions de brainstorming et de feedback

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**

