



livres 10 minutes

Comment rendre votre équipe plus performante

3 – Compétences de développement d'équipe



Les équipes performantes réfléchissent constamment à comment s'améliorer

Pouvez-vous imaginer une équipe sportive qui ne réfléchisse qu'une fois par an à comment s'améliorer et comment développer individuellement ses joueurs au lieu de le faire après chaque match ou à chaque entraînement? Main sur le cœur, quand l'avez-vous fait la dernière fois avec la vôtre? Pourtant, seules les équipes réfléchissant régulièrement sur leur performance et développant les capacités de chacun des membres deviennent vraiment excellentes.

Si vous demandez à vos collaborateurs quel étaient les facteurs de succès d'une équipe performante dans laquelle ils ont participé, ils vous répondront certainement qu'un de ces facteurs était «les compétences techniques et la complémentarité»¹). Les compétences de développement d'équipe et de ses membres sont rarement nommées, bien qu'essentiels. Cela montre combien ce qui est une évidence dans le sport est complètement oublié en entreprise.

Ou presque! Dans les organisations agiles, les équipes sont obligées de réfléchir de manière structurée à comment s'améliorer, en général au moins une fois par mois. C'est que l'on appelle des rétrospectives, une approche que je détaille un peu plus loin.

Ce livre ne se focalise pas sur les compétences techniques, spécifiques à chaque mission, mais sur les compétences sociales nécessaires au développement d'une équipe performante. Ce sont entre autres:

- La réflexion continue sur l'efficacité du travail en équipe et le développement de bonnes pratiques
- Une forte culture de feedback et de coaching par les pairs
- Une gestion constructive des problèmes et des conflits
- Les compétences de relations interpersonnelles et de communication des membres de l'équipe
- Des méthodes de prise de décision efficaces

Je présente dans les pages suivantes des approches particulièrement efficaces de développement d'équipe.

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

Améliorer continuellement l'efficacité du travail d'équipe: L'outil « rétrospective »

« Une réflexion permanente, c'est bien pour les équipes sportives mais impraticable en entreprise » pensez-vous peut-être?

Ce n'est pas ce que croient les entreprises qui ont introduit des pratiques agiles: Elle exigent de leurs équipes de réfléchir à comment s'améliorer au moins toutes les quatre semaines, parfois plus souvent encore. Une à deux heures investies chaque mois dans l'amélioration continue et la mise en place de bonnes pratiques qui se révèlent très payantes.

Les rétrospectives: Des cycles d'apprentissage courts avec peu d'investissement et une grande réactivité

Le concept de base d'une rétrospective est dérivé d'un principe du Manifeste Agile : "À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit à la manière de devenir plus efficace, puis elle s'accorde et ajuste son comportement en conséquence."

Il ne s'agit donc pas d'une revue permettant de tirer des enseignements en fin de projet, mais bien d'amélioration continue. Les réunions doivent se tenir à intervalles très réguliers. Pour des équipes classiques, au moins toutes les quatre ou six semaines. L'idée est qu'il est nécessaire de fréquemment s'arrêter pour s'auto-évaluer – en investissant à chaque fois peu de temps – et d'avoir des cycles d'apprentissage courts. Si les changements proposés ne fonctionnent pas, ils sont rapidement corrigés dans le prochain cycle.

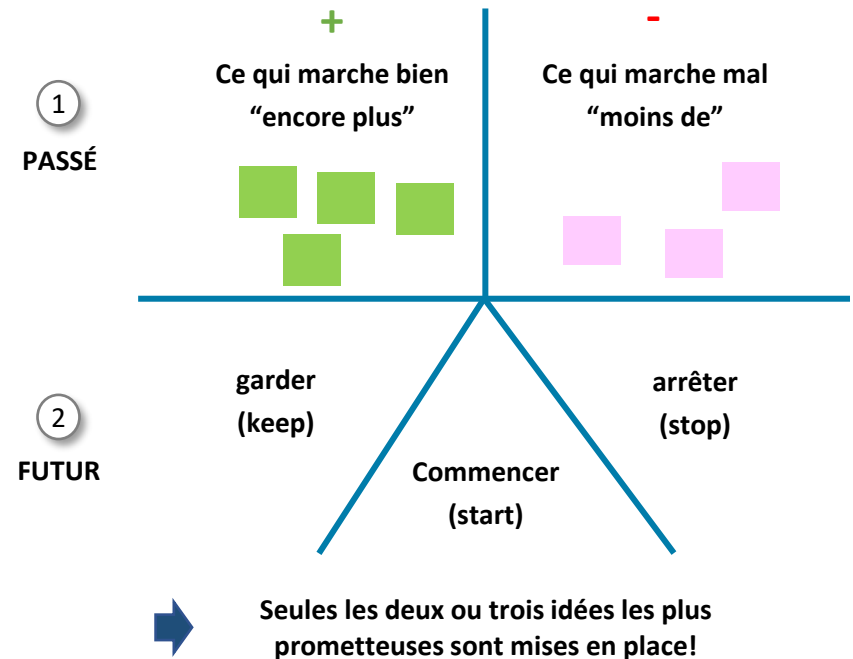
L'étoile de mer, un format facile et efficace pour les rétrospectives

Il existe de nombreux formats de rétrospective qui sont utilisés en fonction du contexte et des défis de l'équipe. Un des plus simples et efficaces est « l'étoile de mer ».

1. Le passé

- Les membres de l'équipe écrivent sur des post-it® verts les éléments positifs du travail en équipe depuis la dernière rétrospective. Les post-it® sont lus et regroupés sur l'étoile. Il est très important de commencer par les éléments positifs seuls, cela permet de développer une atmosphère ouverte et constructive

- Les membres de l'équipe écrivent ensuite sur des post-it® roses les éléments qui n'ont pas bien fonctionné ou devraient être améliorés



2. Le futur

Les membres de l'équipe réfléchissent ensuite sur comment améliorer le travail dans le futur

- Ce qu'il faut absolument garder (en général les post-it® verts, cela va très vite)
- Ce qu'il faut arrêter de faire, les pratiques qui n'ont pas fait leurs preuves
- Ce qu'il faudrait commencer de faire, les nouvelles pratiques qui permettront à l'équipe d'être encore plus performante

Seules les deux ou trois idées les plus prometteuses sont implémentées, cela permet d'optimiser le ratio effort-amélioration

N'hésitez pas et lancez-vous dans un cycle d'au moins trois rétrospectives. Vous verrez, l'essayer, c'est l'adopter!

Développer les compétences de résolution de problèmes

Il n'y a pas de meilleur moyen pour souder une équipe que de lui faire résoudre des problèmes collectivement!

Une approche de résolution de problèmes qui a maint fois fait ses preuves est la méthode A3, appelée ainsi parce que toute la discussion et ses résultats doivent pouvoir être consignés sur une feuille A3. Cela permet de se focaliser sur les points essentiels.

Un gabarit A3 - que j'ai simplifié - est composé d'une séquence de six éléments:

1	Problème	Description brève du problème et de ses effets par rapport à la réalisation d'un objectif de l'entreprise.
2	État actuel	Description de l'état actuel, contenant des faits détaillés, souvent sous la forme d'éléments graphiques facilement compréhensibles.
3	État cible	Les objectifs que l'on souhaite atteindre – si possible chiffrés -, les changements spécifiques que l'on veut créer.
4	Analyse des causes fondamentales	Cette analyse est cruciale. L'objectif est d'identifier les facteurs influençant le problème ainsi que les causes fondamentales. Une bonne méthode est de se poser cinq fois de suite la question « pourquoi ? » afin de toujours aller plus profond dans la recherche des causes.
5	Options et mesures	Il est important dans cette phase de développer et considérer plusieurs options et de ne pas s'arrêter à la première idée, par exemple en faisant un brainstorming. Description des mesures retenues (comment?) qui permettront de résoudre le problème.
6	Plan d'action et de suivi	Création d'un plan d'action (Quoi? Qui? Pour quand?). Suivi: Comment la mise en place des mesures sera-t-elle suivie? Comment pérenniser les mesures?

Les A3 sont d'une simplicité trompeuse: Le plus important est la pensée sous-jacente. Elle permet

- de se focaliser sur la résolution commune de problèmes en encourageant un dialogue constructif et productif
- aux membres de l'équipe à travailler de manière structurée, basée sur l'analyse des causes profondes
- de communiquer autrement, de manière bienveillante, à s'impliquer plus activement, à adopter un point de vue collectif et à apprendre les uns des autres

Si vous le faite régulièrement et que l'équipe sort victorieuse de ces défis, cela crée une culture positive de résolution de problèmes, développe une attitude « orientation solutions » et accroît la confiance entre les membres. L'équipe devient soudée et performante.

Il ne s'agit donc pas seulement d'une approche de résolution de problèmes, mais aussi d'une méthode très efficace de développement d'équipe!

S'assurer que toutes l'équipe s'exprime: L'échelle 0-100

Il est courant que certaines personnes soient plus réservées dans une équipe et ne s'expriment que rarement. Il vous est toujours possible en tant que manager de demander explicitement leur avis. Une méthode qui assure la participation de tous et une plus grande interactivité est l'échelle 0-100.

Posez cinq papiers sur le sol, marqués 0-25-50-75-100 et disposés sur une ligne qui sert d'échelle. Demandez à tous les membres de l'équipe de se positionner physiquement sur cette échelle pour répondre à la question posée. Les thèmes possibles sont innombrables, par exemple:

- Quelle est la qualité de la collaboration dans l'équipe?
- Quelle est la qualité de la collaboration avec le département des ventes?
- Quelle est la chance de réussite de la mise en œuvre cette mesure?
- ...

Chacun des membres explique – toujours debout à sa place – pourquoi il s'est positionné ainsi. Les réponses permettent de mieux comprendre les réflexions, perceptions ou motivations de chacun et enrichissent les échanges.

Deux compétences sont indispensables à des équipes performantes, qui exigent cependant une formation préalable des membres:

Prévenir et gérer les conflits

Les conflits sont inévitables dans une équipe qui essaye vraiment d'atteindre des objectifs ambitieux. J'ai déjà décrit dans un livre 10 minutes l'exercice « speed dating »²⁾, une routine qui permet de désamorcer les frustrations qui s'accumulent dans une relation de travail.

Il y a d'autres méthodes qui permettent de prévenir les conflits. Une des plus efficaces est de former les équipes aux relations interpersonnelles, par exemple en présentant aux membres les différents types de personnalités ainsi que leur influence sur la communication et la collaboration. Il existe de nombreuses approches (par exemple les « big 5 », DISC, ...) qui ont toutes leurs avantages et inconvénients. Bien présentées et bien utilisées, elles permettent d'augmenter la performance de l'équipe et de réduire les conflits.

Une culture de feedback et des feedbacks positifs fréquents

Toutes les personnes travaillant en équipe devraient avoir reçu une formation de feedback, en particulier sur la façon de donner correctement des feedbacks correctifs/constructifs pour changer un comportement non adéquat. Une véritable culture de feedback est une caractéristique des équipes performantes.

Un secret de développement d'équipe est de donner très régulièrement des feedbacks positifs qui renforcent les comportements souhaités. Il est important d'utiliser les mêmes règles: Situation concrète, faits observés, conséquences positives et comportement à renforcer, et pas un simple « c'est bien! »

Les managers utilisent malheureusement beaucoup plus les feedbacks correctifs que positifs. Or des expériences menées avec des équipes de jeunes joueurs de football recevant des feedbacks uniquement correctifs ou uniquement positifs ont montré que les deuxièmes augmentaient bien plus leur performance!

Bien sûr, il ne s'agit pas de ne donner que des feedbacks positifs, mais d'en donner plus que des correctifs. Une bonne mesure est de trois pour un.

Il est prouvé que cette approche augmente la motivation, l'engagement et la motivation de l'équipe ... et sa performance.

Bonne chance avec le développement de votre équipe!

2) Voir le livre 10-minutes « Relations dans l'équipe et sécurité psychologique »

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.



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

