

Les 4 piliers d'une équipe performante



La vie d'une équipe est souvent ponctuée de réunions opérationnelles le lundi matin, et son leader imagine parfois que ces temps de travail collectif, enrichis de quelques interactions individuelles au fur et à mesure de l'avancement des dossiers, suffiront à animer son collectif. Pas si simple...

Pour l'équipe et son leader immergés dans le projet, il faut aller vite. L'énergie mobilisée par le leader est naturellement directive, orientée vers la recherche de solutions immédiates, sur le « champ des opérations », au sens militaire. Les réalisations deviennent peu à peu l'objet de davantage d'attention que les personnes qui les réalisent. Or, si aucun temps n'est prévu pour discuter de la manière dont les choses se passent dans l'équipe, le risque est grand que l'opérationnel devienne le théâtre de dissensions qui le dépassent. Tel équipier, se sentant moins impliqué parce qu'il perd de vue les objectifs du projet, freinera ostensiblement sa contribution. Tel autre, considérant que son service n'est pas suffisamment valorisé, fera part à qui veut l'entendre de ses doutes sur la réussite finale...

Face à ces risques, il est nécessaire de prévoir des temps d'une autre nature, centrés sur le projet et les personnes de l'équipe. Pour mettre en œuvre ces temps, nous proposons d'utiliser le modèle VORD (Vision, Opération, Régulation, Développement). La pratique du VORD permet de renforcer la confiance et la coopération au sein de l'équipe. Utiliser VORD, c'est avoir en permanence en tête quatre grandes questions et se donner des temps dédiés pour traiter spécifiquement celles-ci lorsque le besoin apparaît.

1. LA VISION « OÙ ALLONS-NOUS ENSEMBLE ? »

Une première question porte sur la vision. Elle peut prendre la forme : « Quelle vision partageons-nous ? », « où allons-nous ensemble ? », « quels sont nos objectifs communs ? ». L'équipe prend ici le temps de vérifier qu'elle est toujours alignée. Une équipe a besoin de savoir où elle va pour être efficace, et a besoin de se le répéter à fréquences régulières.

Ce temps sur la vision permet de lever la tête, de réinvestir de l'énergie dans le futur, et de redonner sens à l'action quotidienne. Il permet de revenir sur les objectifs collectifs et de dépasser les enjeux individuels, bref de réaligner le leader et son équipe vers une direction commune et partagée. C'est se permettre de repenser le futur, si possible dans un espace qui sort du quotidien, et de réinterroger les habitudes. L'alignement de l'équipe et du leader sur la vision est plus un processus qu'un résultat. En effet, il est intéressant à fréquence régulière de permettre à l'équipe et son leader de questionner leur vision en partant par exemple d'une grille classique d'analyse stratégique comme le SWOT (forces, faiblesses, menaces, opportunités). On peut aussi proposer à chaque membre de l'équipe de questionner la vision, pour l'enrichir, la critiquer, la rendre opérationnelle, en s'inspirant de l'approche Disney modélisée par Robert Dilts, partant de l'hypothèse que chacun d'entre nous (et donc un collectif) va mobiliser de l'énergie pour enrichir une vision (la partie créative), pour identifier les freins et obstacles (la partie critique), et pour la transformer en actions dans la réalité (la partie réaliste).

2. LES OPÉRATIONS OU « COMMENT MIEUX FAIRE ENSEMBLE ? »

La seconde question peut se formuler ainsi : « Quelles opérations menons-nous ? » ou « que faisons-nous ensemble ? ». Ici, le temps est au

« Une équipe a besoin de savoir où elle va pour être efficace »

pilotage opérationnel des dossiers et leur amélioration en continu. L'équipe doit prendre du recul sur son organisation, son fonctionnement, et ses processus de travail. Le leader pourra s'appuyer sur des faits, sur ce qui va bien ou moins bien, sur les besoins clients. Ceci permettra d'identifier d'une manière précise les objectifs d'amélioration. Le risque dans toute analyse de fonctionnement étant de partir dans une recherche des causes et des coupables, le leader aura tout intérêt à adopter une posture orientée sur l'objectif d'amélioration et la recherche de solutions.

3- LES RÉGULATIONS OU « COMMENT MIEUX INTERAGIR ENSEMBLE ? »

Dans un troisième temps, les relations entre les personnes interrogent : « Quelle régulation nous donnons-nous ? », ou « comment mieux faire ensemble ce que nous réalisons ? » L'équipe doit prendre conscience de sa dynamique positive, mais aussi de ses éventuelles dissensions, et identifier les moyens de se réguler. La dimension, visible ou non, dans les relations est pour cela une clé de lecture intéressante. Il peut être utile alors de travailler sur les niveaux sous-jacents des comportements collectifs, pour se poser la question « comment nous traitons-nous dans l'équipe ? ». En effet, dans toute équipe, les comportements individuels et collectifs sont visibles aux yeux de tous. Mais ce qui fait que l'équipe performe plus ou moins réside dans la qualité relationnelle développée en son sein, qui se traduit par la capacité de chacun à faire confiance à l'autre et au leader, à être dans une intention positive ou pas. Comme pour la vision, cette dimension peut être travaillée lors de temps spécifiques et bien identifiés comme tels par l'ensemble de l'équipe, à partir de questionnements – décrits par Will Schutz dans ses travaux sur les niveaux d'ouverture – où chacun pourra explorer son niveau d'ouverture aux autres (1) :

- Comment fais-je pour contribuer à cette situation et la maintenir ? Qu'est-ce que je fais ou ne fais pas, pour que la situation soit telle qu'elle est ?
- Qu'est-ce que je gagne à maintenir la situation en l'état ? Quels sont mes bénéfices secondaires issus de la situation actuelle ?
- Puis-je trouver d'autres solutions pour garder mes bénéfices secondaires sans en avoir les inconvénients ?
- Qu'ai-je appris de la situation ? Que puis-je faire pour améliorer celle-ci ?

La régulation, ici abordée sous l'angle d'un temps en équipe, peut être également pratiquée dans le cadre d'entretiens individuels, à l'aide d'outils spécifiques comme le DESC (dire-exprimer-suggérer-conclure).

4. LE DÉVELOPPEMENT OU « COMMENT PROGRESSER INDIVIDUELLEMENT ET COLLECTIVEMENT ? »

Enfin, la question du développement boucle le cycle de ce questionnement, afin d'aider à grandir, « comment allons-nous progresser, quels moyens nous donnons-nous pour cela ? ». Pour que le projet ne s'essouffle pas, chacun doit pouvoir développer sa compétence et enrichir la compétence collective. Pour cela, plusieurs moyens peuvent être envisagés :

- la formation, individuelle et/ou collective ;
 - la mise en œuvre de systèmes de mutualisation et d'échanges de pratiques ;
 - l'exploitation de toutes les occasions de formalisation de l'expérience ou des pratiques, en capitalisant et diffusant celles-ci, par des guides de *good practices*, ou du tutorat... ;
 - l'apport d'expertises vers l'équipe, en lien avec le métier, ou totalement décalées ;
 - l'exploration d'autres domaines d'activité sur des terrains semblables ou métaphoriques.
- Le développement de la compétence, individuelle et collective, induira à terme un besoin de développement des responsabilités au sein de l'équipe qu'il peut être pertinent d'anticiper pour le leader.

VORD, UN OUTIL AU SERVICE DU DIAGNOSTIC D'ÉQUIPE

VORD peut être utilisé comme un outil de diagnostic par le leader de l'équipe. Face à des constats de dysfonctionnements ou des symptômes de mal-être dans son équipe, celui-ci peut chercher à identifier si ceux-ci relèvent du V, du O, du R ou du D.

Par exemple, ses équipiers lui font fréquemment part de ce qu'ils ne savent plus où ils vont. Nous sommes dans le V de Vision, et le travail du leader sera de réactiver dans son équipe une vision commune. Si le constat est celui d'une inefficacité pour gérer les opérations au jour le jour, nous sommes dans le O d'Opérations, et l'enjeu sera de retravailler l'organisation. Des conflits peuvent être relevés entre les membres de l'équipe. Nous sommes alors dans le R de Régulation. Si le problème est au niveau de l'équipe, un travail sur les niveaux d'ouverture sera profitable. S'il s'agit d'un conflit avec une personne, l'usage du DESC peut améliorer la situation. Enfin, si le sentiment que la routine s'installe devient présent, nous sommes alors dans le D de Développement. Il peut être nécessaire de se préoccuper de l'acquisition de nouvelles compétences par les membres de l'équipe, ou d'injecter du sang neuf, ce qui est une autre manière d'accroître la compétence de l'équipe. ■

1. Will Schutz, *L'élevage humain*, InterEditions, Paris, 2006.

À lire
Sur www.lettreducadre.fr, rubrique « au sommaire du dernier numéro » :
Team building, l'équipe au cœur du fonctionnement ! *La Lettre du cadre* n° 452, 1^{er} novembre 2012.

Formation d'Experts
Cultiver l'esprit d'équipe
Paris les 14-15/02
ou à Lyon les 03-04/06
Renseignements au 04 76 65 61 00 ou
par e-mail formation@territorial.fr