



HELIOS CONSEIL

Conseil en Ressources Humaines et Accompagnement de Dirigeants

HELIOS CONSEIL

Septembre 2007

L'EQUIPE PERFORMANTE

Du terrain à la Direction Générale, l'équipe est la structure de base la plus utilisée dans beaucoup d'entreprises et d'organisations performantes. Cela ne contredit pas la nécessité d'avoir un ou plusieurs leaders et que la décision finale soit souvent prise par une seule personne, la prise de décision collective ayant montré ses limites, mais sans équipes plus ou moins grandes, peut-on gérer ? La plupart des entreprises qui gagnent aujourd'hui sont organisées en équipes.

Certaines questions viennent à l'esprit lorsque nous pensons «équipe performante» :

est-ce la personnalité des membres et leur interaction qui fait la performance dans les équipes ou est-ce l'équipe qui induit les comportements performants ?

Définir le concept d'équipe paraît très délicat, on peut simplement évoquer des approches, des avis...

La notion culturelle dans les équipes peut être illustrée de la manière suivante :

«Les français sont franchement individualistes et leur formation entretient cette tendance».

Or, professionnellement, travailler en solo est l'exception, travailler à plusieurs, la règle.

Valorisé ou considéré comme un mal nécessaire, le travail d'équipe a, en apparence, le vent en poupe :

cercles, groupes de travail, comités ad hoc se multiplient.

La réalité de leur fonctionnement laisse souvent entrevoir de l'insatisfaction : perte de temps... guerre des chefs.

On ne décide pas de bâtir une équipe pour bâtir une équipe. La finalité de toute action de construction d'équipe est d'accroître l'efficacité du groupe en matière de productivité et, à terme, la compétitivité globale de l'entreprise.

Ceci signifie que cette efficacité accrue doit être conçue comme un résultat prévisible de la démarche et non pas comme une conséquence espérée à plus ou moins long terme. (...)

Cela implique de ne pas se limiter à réunir dans une enveloppe vide un certain nombre d'individus outillés de méthodes de travail en commun et de règles de communication interpersonnelles».



Quelques règles opératoires pour le « bon » fonctionnement d'une équipe autour d'un projet

- Les problèmes de l'équipe sont de la responsabilité de tous
- La participation et l'implication de tous les membres de l'équipe sont indispensables
- L'introduction d'éléments externes à l'équipe et à ses objectifs ainsi que les échanges sur des thématiques non prévues sont à éviter
- La communication interne à l'équipe doit être efficace afin d'accroître le respect mutuel ; les critiques et commentaires négatifs sur les acteurs évités
- Tous les membres doivent rechercher le succès du projet en maintenant un esprit ouvert par un questionnement permanent
- L'action et les décisions doivent rester souples



HELIOS CONSEIL

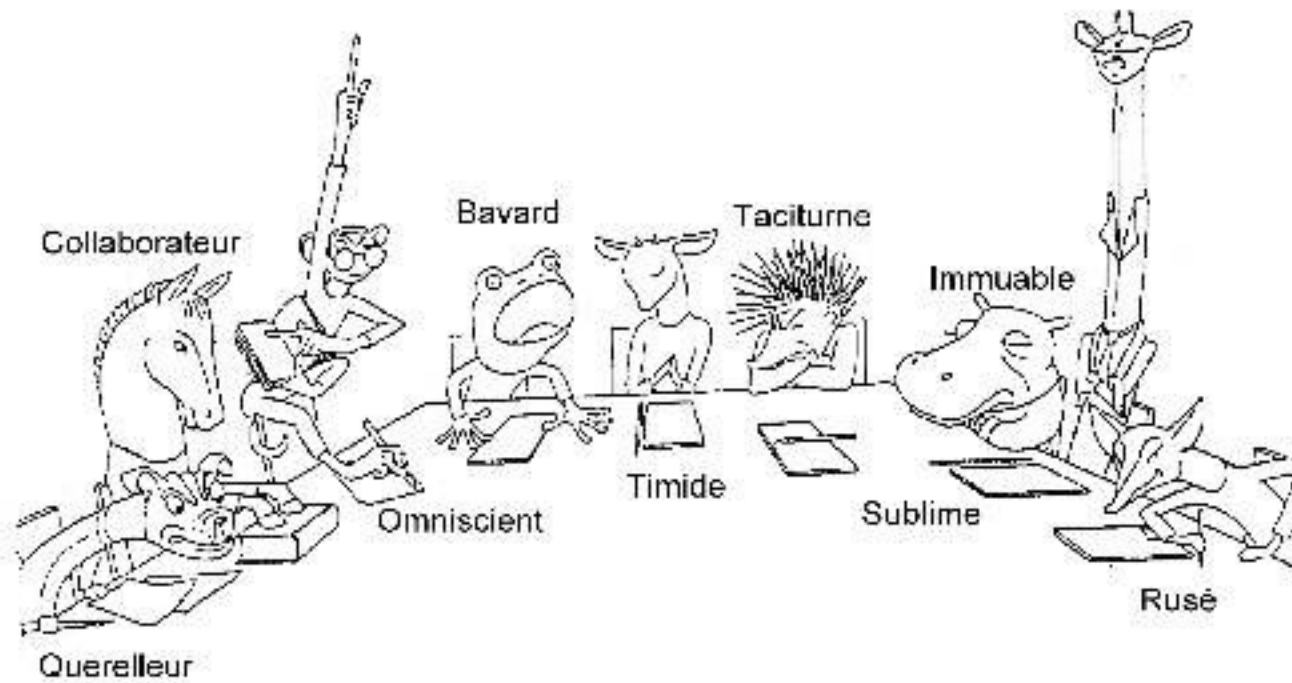
Partenaire du Dirigeant dans l'approche globale de sa stratégie Ressources Humaines

Recrutement de cadres et cadres dirigeants
Evaluation des potentiels et accompagnement des mobilités
Conseil en organisation

LES PRINCIPAUX ROLES TELS QU'ILS SE DISTRIBUENT SOUVENT DANS UN GROUPE...

Le querelleur

Il cherche à provoquer, épie toute faille chez les autres. Il refuse toute nouveauté.
Conseil : utiliser ses connaissances mais guider ses débordements sur les points sans importance.



L'omniscient

Il n'a aucune conscience de ses limites, il intervient et critique sans cesse.
Conseil : accepter ses arguments constructifs, opposer les autres arguments à l'avis des participants.

Le collaborateur

Il écoute attentivement la discussion, montre son intérêt, participe de façon positive.
Conseil : le faire intervenir au bon moment pour canaliser les débats.

Le timide

Il manque de confiance, reste indécis et sur la réserve. Il peut parfois réagir soudainement.
Conseil : ne pas le provoquer. Lui poser des questions simples et louer si possible ses interventions.

Le taciturne

Il suit avec attention la discussion, mais, introverti, n'y prend part que sur sollicitation.
Conseil : repérer ses signes de communication non verbale, lui demander son avis.

Le bavard

Il renchérit sur les propos précédents, mobilise longtemps la parole sans apport particulier.
Conseil : l'interrompre avec tact, limiter ses explications ou l'inciter à amener d'autres arguments.

Le sublime

Il se place au-dessus de tout, fait valoir son rôle sans contribution notable pour autant.
Conseil : lui poser des questions concrètes, l'amener à des réponses claires par des « oui-mais ».

L'immuable

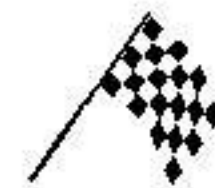
Il a la peau dure et joue les désintéressés, malgré un intérêt souvent réel.
Conseil : s'intéresser à ses réalisations, lui demander ce qu'il pense pouvoir apporter.

Le rusé

Il traque les impasses, pose des questions complexes, pousse aux réactions affectives.
Conseil : soumettre ses avis au débat et le pousser à formuler plus précisément ses questions.



Charte de la SUPER EQUIPE



Chaque membre de l'équipe admet que pour réussir il sera de la responsabilité collective

1. D'être intransigeants sur le respect des critères de réussite mais inventifs et flexibles dans la manière d'y parvenir.
2. D'exiger beaucoup de nous-mêmes et des autres en ce qui concerne l'engagement, l'énergie, les compétences et l'esprit d'entraide.
3. De manifester son respect, son admiration et une réelle reconnaissance des qualités et aptitudes de tous ceux qui participent.
4. De signaler très tôt toute difficulté potentielle et de ne pas dissimuler ses erreurs ou passer sous silence un problème.
5. De fournir un effort important pour se tenir les uns les autres au courant et pour intégrer les nouveaux venus ou les personnes extérieures.
6. De se demander comment résoudre un problème au lieu d'accuser les autres.
7. De représenter l'équipe de manière positive dans l'entreprise comme à l'extérieur.
8. D'apprécier, de faire participer les membres de l'équipe invisibles et d'être ouverts à eux, car ils sont essentiels à notre réussite.
9. De comprendre la place de nos rôles respectifs par rapport à celui des autres et à l'ensemble du projet et ainsi, de nous sentir capables d'enrichir d'idées et de questions la réflexion des autres.
10. D'être francs mais respectueux les uns envers les autres lorsque nos résultats ne sont pas à la hauteur des aspirations, d'être fermes et de tout faire pour trouver une solution.