

## Travail d'équipe et réussite : bâtir de bonnes équipes de travail

« *Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite.* »  
– Henry Ford

Bien que la plupart des gens soient sensibles à l'idée de la réussite d'un travail d'équipe, ce concept demeure difficile à définir pour un bon nombre d'organisations et de groupes de travail, en partie parce que la culture nord-américaine récompense la réussite personnelle et aussi parce que, parfois, l'idée d'en arriver à un consensus et une collaboration donne l'impression de ralentir notre rythme effréné centré sur des résultats instantanés. Créée sans planification et objectifs précis, une équipe « fictive » peut entraîner chez les travailleurs de la frustration ou, pire encore, les rendre complètement cyniques à l'égard du processus de formation d'équipe.

D'autre part, une équipe performante découvre des solutions auxquelles une personne seule pourrait ne jamais avoir pensé. Elle tire profit de l'expérience, des idées et des connaissances de ses membres et offre de nouveaux points de vue qui encouragent l'innovation.

La tâche n'est peut-être pas facile, mais, en choisissant avec soin les membres de votre équipe, en soutenant sa réussite et en gérant les tensions internes, vous pouvez contribuer à bâtir un environnement positif qui favorise le triomphe des équipes plutôt que leur échec.

### Si vous réunissez une équipe... Construction d'équipe 101

Le fondement de l'équipe est critique et déterminera la réussite ou l'échec du groupe. Si l'équipe n'est pas bien organisée, préparée et soutenue, ses chances de s'effondrer sont considérablement plus élevées. Voici les éléments essentiels à une équipe forte et dynamique :

**Le respect.** Le cœur d'une bonne équipe est formé d'individus qui respectent les idées, l'expérience et les opinions de chacun, qu'ils soient d'accord ou non. Accordez aux membres de l'équipe le même temps pour parler et assurez-vous que chacun demeure attentif aux propos des autres. En tant que chef d'équipe, il est essentiel que vous donniez l'exemple : manifestez du respect à l'égard des idées des autres (peu importe si elles sont différentes des vôtres) et évitez de parler en même temps ou d'interrompre.

**La diversité.** Bien qu'il semble plus facile de regrouper des personnes pensant de la même façon, cette approche produit rarement les meilleurs résultats. Des points de vue différents, même si ceux-ci peuvent parfois soulever des polémiques, peuvent apporter de nouveaux éléments à des problèmes et idées laissés de côté et stimuler l'innovation.

**Des rôles, des buts et des objectifs clairement définis.** Quelle est la raison d'être de l'équipe? Quel est le rôle de chacun des membres de l'équipe? Quel est le but poursuivi par ce groupe de travail? Quelles sont les échéances? Si ces questions semblent être l'évidence même, nombre d'équipes connaissent l'échec, car leur rôle, leur raison d'être et leurs objectifs ultimes n'ont jamais été clairement définis. Les membres de l'équipe devraient avoir une idée très claire de leur rôle et des résultats attendus. Il est recommandé de communiquer au départ les buts et les objectifs de l'équipe ou d'inviter les membres à participer à leur définition au cours de la première rencontre.

**Le contexte.** Aucune équipe ne devrait être détachée de l'organisation et fonctionner comme une entité indépendante. Pour aider les membres à conserver leur motivation et à comprendre la valeur de leur travail, il faut leur expliquer en détail le lien entre leur projet, leur contribution et l'organisation dans son ensemble.

**Une culture inclusive.** Tenez les membres de l'équipe au courant, demandez leurs commentaires, exprimez votre appréciation à cet égard, et encouragez une atmosphère amicale et respectueuse. Si les gens se sentent vraiment intégrés à l'équipe, ils seront beaucoup plus motivés à réaliser ses objectifs.

**Les bonnes ressources.** Rassembler des gens qui manquent d'expérience ou sont surchargés de travail ou non préparés ne peut que créer les conditions idéales à l'échec. Assurez-vous que votre équipe possède les outils, les ressources et le personnel nécessaires à la réussite. Offrez de la formation, du mentorat ou de l'aide supplémentaire qui permettront de développer les compétences essentielles au projet et à la réussite de vos employés.

**De plus petites équipes.** Un groupe trop important pourrait donner à certaines personnes l'impression d'être moins concernées que d'autres; par conséquent, leur participation à la réussite de l'équipe sera moins enthousiaste. En général, un groupe de quatre à dix personnes favorise un meilleur esprit de camaraderie et une meilleure responsabilisation personnelle à l'égard des résultats de l'équipe.

### Menez l'équipe à la réussite

Vous avez préparé le terrain et formé une bonne équipe. Vous devez maintenant l'encourager à maintenir le cap. Voici des suggestions qui vous aideront à maintenir un esprit d'équipe positif :

**Encouragez la communication ouverte.** Vous n'avez sans doute pas oublié le professeur d'histoire au secondaire qui semblait prendre plaisir à vos erreurs, ni à quel point il était difficile de faire parler les élèves. Si vous voulez vraiment que vos employés soient engagés et participent pleinement en tant que membres de l'équipe, vous devez absolument favoriser un environnement qui encourage et recherche le dialogue ouvert et les commentaires constructifs. Une communication positive et honnête, où les employés ne craignent pas d'avoir l'air fou ou de faire des erreurs, les encouragera non seulement à raffermir leurs liens au sein de l'équipe, mais aussi à demeurer centrés sur la recherche de solutions.

**Donnez aux gens le pouvoir de prendre des décisions.** Si vous voulez que les membres de l'équipe prennent en charge leur travail et investissent de l'énergie dans le projet, ils doivent avoir le sentiment d'exercer un certain contrôle sur les décisions. Vous craignez les conséquences que pourrait entraîner ce type de passation de pouvoir? Des attentes claires, des buts bien définis et une connaissance antérieure du contexte permettront d'assurer que les membres de l'équipe fassent des choix éclairés et réfléchis.

**Favorisez l'inclusivité.** L'une des plus grandes difficultés de la dynamique de groupe consiste à tenter de maintenir un équilibre entre les membres extravertis de l'équipe et ceux dont la participation est plus discrète. Empêchez les extravertis de prendre le contrôle et encouragez les plus timides à s'exprimer : demandez les commentaires de chacun et fixez poliment une limite de temps égale pour les réponses. Les membres de l'équipe qui ne pourraient participer à une rencontre devraient être tenus au courant de son déroulement et chacun devrait connaître les progrès, les contretemps et les changements touchant le projet.

**Organisez des activités de groupe.** Les activités auxquelles participent les membres de l'équipe – qu'il s'agisse d'un atelier, d'un dîner ou d'une activité de financement – peuvent contribuer à solidifier les liens, la confiance et la compréhension au sein de l'équipe.

**Mettez l'accent sur les forces et minimisez les faiblesses.** Renforcez la confiance dans l'équipe – et ensuite la confiance en soi de chacun et leur engagement à l'égard du groupe – en soulignant les points forts collectifs et individuels. Si l'un des membres de l'équipe éprouve de la difficulté à suivre le rythme, efforcez-vous ensemble de trouver une solution – un soutien complémentaire, de la formation ou du temps – afin de l'aider à rattraper son retard.

**Récompensez l'équipe.** Une équipe qui célèbre ensemble travaille ensemble. Des mesures d'encouragement collectives plutôt qu'individuelles aident à créer une dynamique de travail centrée sur la réussite de l'équipe. Une récompense de groupe encourage chacun à fournir un effort et peut éliminer – ou au moins réduire – l'impact négatif de la concurrence effrénée entre les individus.

**Gérez les interactions.** Bien que chaque membre de l'équipe soit responsable de ses propres actions au sein du groupe, en tant que chef d'équipe, votre travail consiste à vous assurer que les interactions sont constructives, empreintes de respect, et contribuent de façon efficace à la réalisation des objectifs de l'équipe.

### Apaisez les tensions au sein de l'équipe

S'il existe une certitude au sujet du conflit, c'est qu'il ne peut être évité, surtout lorsque les gens travaillent en étroite collaboration du matin au soir. Cependant, la façon de le gérer pourra avoir des répercussions sérieuses sur l'expérience de l'équipe et les résultats du projet. Afin de réduire au minimum les conséquences d'un conflit :

- Reconnaissez son existence
- Obtenez de toutes les personnes en cause un compte rendu détaillé
- Essayez de trouver un terrain d'entente propice à la négociation d'une solution
- Créez un plan d'équipe – définissant clairement ce que doit faire chaque membre de l'équipe – afin de régler le problème rapidement et convenablement

À ne pas faire :

- Personnaliser le conflit
- Placer les membres de l'équipe dans une situation où ils se sentent obligés de prendre parti
- Ignorer le problème en espérant qu'il finira par disparaître

De nombreuses équipes sont vouées à l'échec avant même d'avoir démarré leur projet. L'absence de soutien, des attentes peu réalistes ou mal définies ainsi que des rôles ambigus pourraient mener à l'échec le groupe le plus prometteur. Cependant, en favorisant une culture de collaboration, en définissant de façon proactive les buts de l'équipe et en trouvant rapidement une solution aux conflits pouvant se présenter, vous pouvez bâtir une équipe qui, en plus de travailler à l'unisson, encouragera les employés à tracer une nouvelle route collective vers la réussite.

Si vous souhaitez obtenir une aide spécialisée dans la résolution de situations délicates concernant un employé, communiquez avec Shepell-fgi pour vous renseigner sur notre service de consultation en gestion ou les séances de formation offertes par votre programme d'aide aux employés.

**Composez le 1 866 833-7690**