

L'essentiel du MANAGEMENT

WEKA

MAÎTRISER LES BONNES PRATIQUES

NUMÉRO 06 | JUIN 2025

PRÉREQUIS POUR LES ÉQUIPES HAUTEMENT PERFORMANTES

Quel est le rapport entre les rôles au sein d'une équipe, la pression du groupe et la haute performance?

Plus à ce propos page 2

D'UNE ÉQUIPE ORDINAIRE À UNE ÉQUIPE HAUTEMENT PERFORMANTE

Comment la qualité du leadership améliore-t-elle les performances de l'équipe de manière significative?

Plus à ce propos page 5

LES DISCUSSIONS RÉGULIÈRES AU SEIN DE L'ÉQUIPE SONT IMPORTANTES

«Lire entre les lignes» n'a plus aucun avenir!

Plus à ce propos page 8

ENCOURAGER LA CONFIANCE AU SEIN DE L'ÉQUIPE

Comment se forment les «pseudo-équipes» et comment les éviter

Plus à ce propos page 10

DANS CETTE ÉDITION

DIRIGER DES ÉQUIPES

ÉDITORIAL



Stephan Bernhard



Matthias K. Hettl

Bienvenue!

«Le talent permet de gagner des matchs, mais c'est le travail d'équipe et l'intelligence collective qui permettent de remporter des championnats.» Michael Jordan

Qu'est-ce qu'une équipe de haut niveau, et existe-t-elle seulement? Fredmund Malik estime que les plus grands accomplissements, au cours de l'Histoire, ont été le fait d'individus comme Léonard de Vinci, Adam Smith ou Goethe. Mais que serait Bill Gates sans ses équipes dévouées?

La collaboration est un principe fondamental de l'interaction humaine. Une équipe ne peut pas toujours tout mieux faire qu'un individu, mais elle peut lui apporter une grande valeur ajoutée – en tant que réservoir de connaissances, source d'expérience ou de créativité. Elle crée des liens, favorise l'identification et, espérons-le, donne du plaisir au travail.

Nous vous montrerons ce qui caractérise les équipes hautement performantes, comment les constituer, quel rôle devraient jouer les discussions d'équipe, et comment instaurer la confiance au sein du groupe.

Dans le contexte actuel, des performances d'équipe exceptionnelles sont plus que jamais essentielles.

Bonne lecture!

Stephan Bernhard
CEO

Matthias K. Hettl
Rédacteur en chef

LA CONDITION PRÉALABLE POUR LES ÉQUIPES HAUTE- MENT PERFORMANTES

Une «équipe hautement performante», cela existe-t-il vraiment? Selon Fredmund Malik, les plus grandes réalisations de l'histoire de l'humanité ont été accomplies par des individus: Léonard de Vinci, Adam Smith, Johann Wolfgang von Goethe, Albert Einstein et Bill Gates. Est-ce vrai? Que serait Bill Gates sans ses nombreuses équipes de collaborateurs? Aurait-il réussi sans elles? Probablement pas.

La collaboration et la coopération sont deux principes bien connus de l'interaction humaine. Elles sont le pendant de l'action individuelle, sans pouvoir ni vouloir la remplacer. Si toutes les tâches ne sont pas plus faciles lorsqu'on les accomplit en équipe, le travail en équipe peut aussi apporter une grande valeur ajoutée à l'individu et à l'entreprise. Les équipes peuvent être des réservoirs de connaissances, capables de résoudre de nombreux problèmes, des trésors d'expérience et autant de sources de créativité. Et une équipe crée des liens, une identification et procure du plaisir au travail.

Une équipe crée plus

Pour de nombreux spécialistes des sciences du travail, il est clair que «l'Age d'or de l'équipe» ne fait que commencer. Dans notre réalité complexe et compliquée, il n'est plus guère possible de résoudre les problèmes économiques ou écologiques sans devoir coopérer avec différentes disciplines et des experts de toute sorte. Cette utilisation efficace de connaissances et d'expériences différentes nécessite des collaborateurs capables de travailler en équipe et ayant de solides compétences sociales.

Des compétences qui ne sont pas toujours présentes dans toutes les équipes.

C'est ainsi que l'on peut décrire l'effet du «passager clandestin», dans lequel le travail d'équipe est effectué par quelques «hauts performants», tandis que les autres membres de l'équipe ont plutôt tendance à s'attribuer le mérite de la réussite. Si cette situation perdure et qu'aucune correction n'est apportée, un autre effet des plus typiques se produit chez les «high performers»: le «Dois-je vraiment tout faire tout seul?»

Il faut construire une équipe

Il est clair que la performance maximale d'une équipe ne se développe pas automatiquement, même avec l'aide de quelques «joueurs de haut niveau». Au contraire, les performances de pointe doivent être garanties par des conditions cadres et une orientation appropriées. Ces performances sont le résultat d'un effort commun dirigé vers le même objectif. Il ne suffit pas de pouvoir compter sur le potentiel de connaissances et d'expérience d'un seul membre de l'équipe. Les cadres dirigeants le découvrent trop souvent à leurs dépens. En effet, une «équipe» ne fonctionne pas toute seule, et la mise en place d'une équipe hautement performante nécessite notamment un encadrement ciblé.

En principe, le succès de chaque équipe ne dépend pas seulement des

Processus de développement de l'équipe

Pour parvenir à une bonne «image de soi en tant qu'équipe», chaque équipe devra passer par des «phases de développement» plus ou moins marquées. En général, cela se passe de manière inconsciente au sein des groupes de travail. Les phases et les problèmes spécifiques qui apparaissent dépendent principalement de la durée de la connaissance mutuelle des membres de l'équipe (la majorité d'entre eux), des personnalités des membres de l'équipe, des tâches et des objectifs actuels et, enfin et surtout, du travail de direction du chef d'équipe.

Laisser le développement de l'équipe se faire tout seul, comme cela peut être le cas par exemple avec un style de management «contemplatif», conduit souvent à des dérives. De l'«équipe cosy» à la

«troupe de Pieds Nickelés», l'éventail est large. La dynamique du groupe est particulièrement mise à l'épreuve lorsqu'un ou plusieurs nouveaux membres doivent être intégrés dans une équipe.

Culture d'équipe et pression du groupe

Dans ce processus, les structures existantes (telles que les descriptions de poste, les réglementations du temps de travail et les instructions de procédure) sont le nerf de la guerre: les interprétations informelles, les «choses à faire» et à «à ne pas faire» se concrétisent, les valeurs et les rôles se définissent. Lorsqu'une équipe a une image d'elle-même très forte, cette culture d'équipe très marquée, ce sentiment d'appartenance, de valeurs, de règles du jeu, agit le plus souvent comme une sorte de «pilote automatique». Les nouveaux

membres de l'équipe savent immédiatement «de quoi il retourne» et s'adaptent relativement vite.

La pression du groupe et le désir d'en faire partie (pour ne pas en être exclu ou pour ne pas s'en attirer les foudres) ont pour la plupart des collaborateurs un effet déterminant sur leur comportement. C'est pourquoi il est souvent si difficile pour les cadres de briser les dynamiques d'équipe bien établies.

Dans le pire des cas, cela ne peut être réalisé que par un «changement radical», c'est-à-dire par un remaniement touchant plus de 50% des membres de l'équipe. Un tel «changement radical» implique également une nouvelle répartition des tâches et une redéfinition des processus, ainsi qu'un travail ciblé sur les objectifs et le contenu des tâches de l'équipe.

D'ÉQUIPE «LAMBDA» À «ÉQUIPE HAUTEMENT PERFORMANTE»

Des études empiriques ont montré à plusieurs reprises qu'il existe des différences significatives au niveau des performances d'une équipe et que celles-ci sont fonction de la qualité de son encadrement. Ainsi, le «Harvard Business Manager» a souligné que les équipes bénéficiant d'un encadrement de qualité supérieure fournissent parfois des performances cinq fois supérieures. La responsabilité ou l'opportunité de développer une équipe performante, efficace et composée d'employés satisfaits incombe donc en grande partie au responsable de l'équipe en question.

Une expérience a été menée chez VW dans le domaine de la production. Les jours de maladie, les taux de fluctuation et la fréquence des erreurs des employés ont été enregistrés dans tous les secteurs de maîtrise. Ensuite, tous les chefs

d'atelier, contremaîtres et superviseurs concernés ont été «affectés» à un autre groupe en tant que responsable. À peine deux ans plus tard, ces responsables affichaient, dans leurs nouveaux groupes d'employés, des chiffres clés relative-

ment identiques à ceux de leurs anciens groupes en termes de jours de maladie, de taux de fluctuation et de fréquence des erreurs. D'où cette affirmation provocatrice: «Tôt ou tard, chaque cadre reçoit les collaborateurs qu'il mérite!»

Selon le degré de développement de l'équipe (phase de développement de l'équipe), il est donc absolument nécessaire d'exercer une influence ciblée et un leadership situationnel pour motiver l'équipe à atteindre des performances (maximales) et maintenir le degré de satisfaction des membres de l'équipe. Il existe quatre phases d'équipe successives. Selon Tuckman, il s'agit de la formation, de la confrontation, de la normalisation et de la performance. Ces phases donnent un aperçu des tâches de direction qui sont prioritaires à un moment donné.

Phase de formation

Dans la «phase de formation», les collaborateurs se concentrent fortement