

7 règles d'or pour souder son équipe

Soumis par Laurence Monaco

7 règles d'or pour souder son équipe

<http://www.capital.fr/carriere-management/coaching/sept-regles-d-or-pour-souder-son-equipe-535249>

Le 5/10/2010

En entreprise comme sur un terrain de foot, il ne suffit pas d'aligner des vedettes pour gagner. Sans confiance mutuelle, sans vision commune, pas de performance ! Le boulot du manager est d'allumer et d'entretenir cette flamme collective.

Raymond Domenech ou l'antimodèle managérial ; "Lors de la dernière Coupe du monde, il a enchaîné les pires contresens, dé-structurant to-tale-ment l'équipe", analyse Lionel Bellenger, maître de conférences à HEC et auteur de "Comment managent les grands coachs sportifs" (ESF). Dès le premier match des Bleus en Afrique du Sud, le sélectionneur cède aux caprices de Franck Ribéry, qui exige d'évoluer à gauche du terrain. Ce qui va le contraindre à reléguer à l'arrière, à contre-emploi ; puis à écarter le match après. "Il est montré inéquitable dans le traitement des joueurs, cédant tout à un, rien à l'autre, poursuit le consultant. Il a mal réparti les rôles et est cru dispensé de fournir des explications, ce qui a eu des conséquences terribles sur le moral du groupe." Avec le résultat que l'on sait ;

Selon Lionel Bellenger, Domenech a commis sept erreurs fatales : main-tien de joueurs en situation d'échec, ambiguïté du discours, faible autorité, versatilité, déni des responsabilités, choix de isolement, inconsistance. Sur un terrain de foot comme en entreprise, il ne suffit donc pas d'aligner de bons éléments pour constituer une équipe gagnante. Si le groupe n'est pas soudé, il ne fonctionnera pas. Il faut lui insuffler un élan, une envie, du rêve, de l'organisation, du rythme, du partage, de l'émotion, une histoire ; Pour apporter et doser ces divers ingrédients, le manager devra respecter les sept principes suivants.

1. Etablir un consensus autour des règles du jeu

"Les règles de vie commune doivent donner lieu à un débat dans l'équipe, insiste Maurice Imbert, directeur associé du cabinet de conseil Inergie. Il agit de fixer des principes communs, indiscutables et connus de tous. Cela renforcera la confiance au sein du groupe comme le sentiment de justice."

Parmi les sujets à aborder, la question des réunions. A quel rythme faut-il les organiser ? Sur quels thèmes ? Chez CB Richard Ellis (conseil en immobilier), les rencontres avec les directeurs de département sont mensuelles. "Mais si un sujet est susceptible de créer des crispations, nous le réglons en petit comité, explique Virginie Aubert, directrice générale. Pour évacuer les conflits ou dissiper les malentendus."

Les règles de courtoisie aussi se décident collectivement. Dire bonjour, au revoir ou merci reste fondamental, même si chaque entreprise développe ses propres codes de savoir-vivre, son étiquette. "Chez nous, les commerciaux doivent respecter le personnel administratif et ne pas le prendre de haut, témoigne Elisabeth Bardon, directrice commerciale d'un gros concessionnaire de Xerox, Document Store. Chacun compte, nous ne pratiquons pas le management par le galon. Lors des pots ou des voyages, tout le monde est invité, y compris la responsable de l'accueil."

2. Associer chacun à un objectif commun

"Je ne pratique pas le 'top-down', en lançant des consignes que l'équipe devrait exécuter sans broncher ! Au contraire, je construis avec elle", affirme Denis Machuel, directeur général de solutions de motivation chez Sodexo (chèques et cartes de service pour les salariés). L'été dernier, il a lancé le projet ExSellence, pour améliorer la performance commerciale de la zone qu'il supervise (Europe centrale et orientale). "Nous avons travaillé en petites équipes, raconte-t-il. Les idées émergeaient lors de brainstormings intenses. Ensuite, nous peaufinions, au fur et à mesure que nous récoltions les avis des directeurs commerciaux, puis de l'en-semble des patrons de pays. Au-jour-d'hui, les collaborateurs sont fiers de présenter nos produits à la clientèle."

Pour inciter chacun à jouer collectif, il est donc intéressant de mobiliser les énergies autour d'un projet commun : doper le chiffre d'affaires comme dans l'exemple précédent, mais aussi élaborer un nouveau processus ou lancer une certification Iso. "Il est essentiel que tout le personnel s'approprie le sujet, souligne Lionel Bellenger. Cela suppose beau-coup d'échanges, de consultations individuelles et collectives en amont." Avant chaque mission, Logica Business Consulting organise deux rencontres avec ses consultants : une réunion générale et des tête-à-tête. "Cela donne plus de sens à leur contribution, soutient Sébastien Durand, directeur associé. On leur explique l'importance du projet pour le client, mais aussi en quoi leur participation peut accroître leur

employabilité."

3. Insuffler un état d'esprit solidaire

Chez Logica Business Consulting, on emploie le mot de "cordée" pour désigner l'ensemble de l'équipe (jusqu'à 20 personnes) qui intervient chez le client, du directeur de mission au consultant junior. Une belle image pour dire qu'il faut un guide, mais qu'au moindre pépin, si personne ne réagit, tout le monde dévisse. La solidarité est un puissant ciment entre les individus. "Le manager a intérêt à encourager l'entraide entre ses collaborateurs, affirme Maurice Imbert du cabinet Inergie. Sinon, il risque de voir émerger des moutons noirs, qui seront peu à peu mis à l'écart par le groupe."

Dès lors, pourquoi ne pas faciliter des coopérations inattendues ? Des réunions informelles entre coéquipiers, dans lesquelles chacun explique où il en est, exprime ses difficultés, écoute son voisin ? -Logica Business Consulting invite ainsi ses collaborateurs à dialoguer sur des thèmes professionnels en dehors de toute hiérarchie. Ils échangent les bonnes pratiques, évoquent les ficelles du métier et se racontent leurs blessures de guerre sur le front des missions.

4. Encourager et valoriser les singularités

"Souder une équipe, ce n'est pas cloner les profils. Il n'y a pas deux personnes qui travaillent de la même façon, c'est un fantasme de professeur", ironise Lionel Bellenger. Mieux, la complémentarité des coéquipiers booste leur efficacité. Il est donc préférable, lorsqu'on recrute, de varier les expériences et les tempéraments. On a besoin d'organiseurs, mais aussi de créatifs, de rebelles et de gentils soldats, de communicants, de techniciens et de généralistes. La difficulté consiste à faire avancer la troupe sans gommer les spécificités de ses membres. -

Certains ont besoin de sentir la pression, quand d'autres paniquent vite. "J'ai appris à respecter le rythme de chacun, témoigne Aude Delobelle, l'extra-vertue directrice commerciale d'Adconion (au-dien-ce online). J'accorde plus de temps à qui en a besoin, c'est la meilleure façon d'avancer." "On peut aussi créer des binômes ou des trinômes dans l'équipe, suggère de son côté Olivier Devillard, coach de dirigeants chez Dex-team Dex et auteur de "Dynamiques d'équipes" (Ed. Organisation). Proposer, par exemple, à l'as du brainstorming de collaborer avec le roi du reporting. Songez qu'à partir d'une équipe de cinq, on peut combiner jusqu'à dix duos différents !" Monter des at-telages pertinents suppose évidemment de savoir jauger la valeur ajoutée de chacun. Ce qui exige sens de l'écoute, observation et disponibilité.

La diversité se niche aussi dans les états d'âme. Inspirez-vous d'Erik Campanini, associé au cabinet de conseil en management et en organisation BearingPoint. En début de réunion, il demande à chacun de donner sa "météo du jour". En clair, de dire s'il est content, triste ou en colère, et pourquoi. "Celui qui s'exprime se sent libéré, prêt à se concentrer, explique-t-il. C'est aussi le moyen, le cas échéant, de connaître les raisons d'une mauvaise humeur pas-sa-gère et de moins en prendre ombrage."

5. Créer des événements pour tisser du lien

L'idée lui est venue à l'improviste, un matin. Faire les boutiques avec son équipe à Deauville, pour profiter des soldes de l'été 2009. Gilles Castello, responsable trade marketing goûters et petits déjeuners chez Ferrero France, était alors en déplacement avec tous ses collaborateurs pour une réunion avec les forces de vente : «On essayait des vêtements, chacun donnait son avis, avec pas mal de fous rires à chaque sortie de cabine. Une demi-journée a suffi pour partager du plaisir et des émotions fortes. Ce moment fait désormais partie de l'histoire de l'équipe.»

Pour les coachs, c'est l'action qui soude un groupe. Une opération atypique comme celle montée par Gilles Castello permet de découvrir ses collègues sous un jour différent, de faire tomber les masques, d'instaurer une connivence. "Il faut favoriser les moments de convivialité et créer de l'émulation sans compétition", préconise Laurent Tylski, coach chez Acteo Consulting. Imaginer et jouer des sketches sur le thème du bureau comme dans "Caméra Café", organiser une randonnée à vélo, échanger des bouquins, partager un pique-nique... les variantes sont infinies. Chez BearingPoint, Erik Campanini aime associer l'action collective à la découverte des talents cachés. Un passionné de photo a ainsi exposé un soir ses clichés d'édifices parisiens, puis toute la bande est partie dans les rues, munie d'appareils numériques pour mitrailler les mêmes lieux. De retour au bureau, l'équipe a visualisé les résultats sur ordinateur et partagé ses impressions autour d'un verre. Ambiance garantie.

6. Donner une identité forte à l'équipe

«Une équipe, ce n'est pas une addition de gens, mais un ensemble de relations, de complicités nouées. C'est une entité qui a sa propre personnalité», explique le coach Olivier Devillard. Une traduction de la fameuse formule $1+1 = 3$. Nombreux sont d'ailleurs les coaches qui interviennent sur la définition du profil de l'équipe qu'on leur a confiée. Un exercice particulièrement utile pour les chefs de projet bombardés à la tête d'un groupe composé d'individus qui ne se connaissent pas. Cela débouche parfois sur l'adoption d'un signe de ralliement ou d'un insigne.

Ainsi, l'équipe technique de la SNCF chargée du TGV-Est s'était choisie une cigogne comme mascotte. "Donnez un nom et un logo à chaque nouveau projet et prévoyez tee-shirts, stylos et bloc-notes à ses couleurs", suggère Erik Campanini. Autre idée : monter une équipe sportive. Les salariés de Document Store ont ainsi leurs "footeux" qui entraînent tous les jeudis près de Suresnes et qui disputent des matchs contre des clubs amateurs d'autres sociétés sous les bravos des supporters maison.

7. Célébrer, féliciter et savoir accueillir l'échec

Entretenir la flamme, susciter du désir sont aussi de puissants facteurs de cohésion. Rien de tel que de célébrer les succès ou de s'extasier devant de modestes victoires pour motiver l'équipe. Les commerciaux ont coutume de sabler le champagne à chaque signature. "Chez nous, il n'y a pas de petit contrat, souligne Elisabeth Bardou chez Document Store. On fête à l'identique un accord important et la première affaire décrochée par les juniors."

Il ne faut en tout cas pas être avare de compliments pour donner un peu de solennité à un succès ou pour regonfler un collaborateur. Gilles Castello (Ferrero) n'hésite pas à valoriser le travail bien fait auprès de sa supérieure ou de sa direction. Parfois, c'est l'équipe elle-même qui s'autocongratule. Denis Machuel (Sodexo) a ainsi instauré un petit rituel. Lors du dîner annuel, chacun dispose d'une minute pour parler d'un sujet dont il est fier. Il doit commencer son intervention par "je suis fier de..."

Bien sûr, un groupe ne traverse pas que des phases de succès. Face à l'échec, il faut savoir débriefer, collectivement ou en face à face, comprendre ce qui n'a pas marché et pour quelles raisons. Ce qui compte alors, c'est de reconnaître le droit à l'erreur et de rester bienveillant. Sans omettre de réintroduire la notion de solidarité. Quand on se serre les coudes, le rebond est déjà presque en vue !

Marie-Madeleine Sève