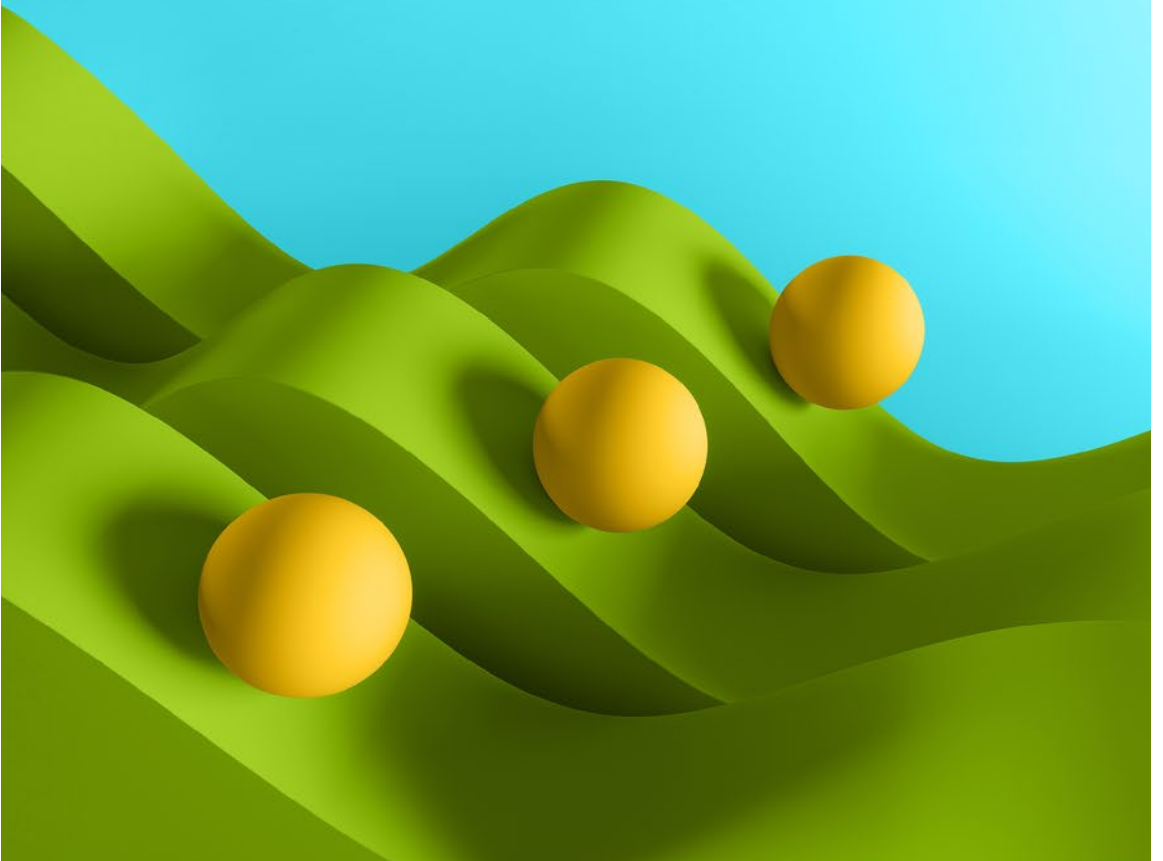


# La Psychologie des Équipes

Ces facteurs cachés qui drivent  
la performance collective



Si les équipes jouent un rôle prépondérant dans la réussite d'une organisation, la cohésion représente aujourd'hui un challenge de taille pour beaucoup d'entre elles. Pour cause : l'arrivée du travail hybride, les changements organisationnels, l'incertitude économique et l'héritage d'un fonctionnement orienté sur les tâches.

Cet ebook passe en revue les facteurs ayant un impact sur l'efficacité d'une équipe. Il illustre le rôle central des processus dans le développement d'un environnement et d'une culture d'équipe sains. Mais aussi celui des éléments psychologiques - visibles et invisibles - qui gouvernent la performance collective.

**« La plupart des articles sur le développement des équipes omettent la dynamique psychologique – invisible – au sein des équipes »**, explique le Dr Martin Boulton, consultant en développement des équipes chez Boulton Executive Psychology. « Souvent, on recrute des personnes qualifiées et compétentes, et on espère que tout va marcher comme sur des roulettes. »

« Mais si les membres d'une telle équipe n'osent pas se dire les choses, s'ils ne parviennent pas à échanger ou débattre de manière constructive, ou s'ils ne sont pas animés par un objectif commun, leur efficacité n'atteindra jamais celle d'une équipe où c'est le cas. »

On observe chez les équipes performantes un certain nombre de caractéristiques communes. Elles ont tendance, par exemple, à solliciter différents points de vue lors de la résolution des problèmes, afin d'aboutir aux décisions les plus éclairées possibles. Pour atteindre les objectifs fixés, leurs membres sont encouragés à se soutenir mutuellement, ce qui renforce le sentiment de réussite collective.

Une organisation en bénéficie grâce à :

- Une hausse de sa productivité
- Une amélioration de la qualité de ses produits ou services
- Une plus grande capacité à saisir les opportunités sur son marché

Combiné à une stratégie commerciale efficace, **ce type d'attitudes et de comportements constructifs au sein des équipes génère de meilleurs résultats financiers et stimule la croissance.**

Il n'en reste pas moins que le travail en équipe représente un challenge.

Pourquoi ?

Parce qu'il implique que des personnes aux points de vue, aux styles de communication et aux modes de travail différents - et parfois en apparence incompatibles -, travaillent en étroite collaboration pour atteindre les objectifs fixés. Qui plus est, certaines de ces différences sont dues à des facteurs difficilement observables pour les membres de l'équipe, comme l'explique le Dr Boulton.

« Lorsque les managers ne parviennent pas à identifier ces obstacles, ou ne disposent pas des compétences pour en tirer la substance, cette dynamique invisible peut se transformer en comportements inefficaces, voire contre-productifs », confie-t-il. « Les membres de l'équipe qui ne sont pas conscients de leurs différences, finissent par les subir, à la merci des comportements perturbateurs comme la rétention d'informations, l'absentéisme ou le présentéisme, voire la formation de clans au sein de l'équipe. Bien sûr, personne n'admettra naturellement agir de la sorte, ce qui laisse à ces comportements le temps de s'installer sournoisement dans le quotidien de l'équipe, voire devenir la norme. »

Faire émerger ces éléments cachés, aiderait-il à mieux travailler ensemble ?

**« Il est surtout question de les faire passer de l'inconscient vers le conscient.**

Lorsqu'il s'agit de faire tourner une équipe à plein régime, ses membres doivent savoir exploiter leurs points communs et leurs différences, pas seulement les tolérer. »

Si le travail en équipe reste un challenge pour ses membres, il demeure important de le relever pour atteindre des niveaux de performance élevés. Les restructurations organisationnelles, de plus en plus fréquentes, accompagnées de réductions d'effectifs se sont soldées par des hiérarchies plus horizontales, faisant émerger un besoin accru de collaboration. D'où l'importance grandissante du travail en équipe.

La composition et la durée de vie des équipes ne sont aussi plus les mêmes.

La composition des groupes de travail n'est plus gravée dans le marbre. Elle est en évolution constante. Leur durée de vie s'en trouve ainsi réduite. Par ailleurs, le nombre croissant d'équipes virtuelles et travaillant à l'international signifie qu'on fonctionne et communique de plus en plus à distance, ce qui ne rend pas toujours service à la clarté des messages et peut être source de malentendus.

Dans ce contexte, comment amener une équipe à atteindre le maximum de son potentiel ?

À quels signes les managers doivent-ils être attentifs pour déterminer si leur équipe est performante ou non ? Et comment peuvent-ils favoriser son développement ?

En regardant ce qui se joue dans l'équipe au-delà de la réalisation ou non des tâches.

Traditionnellement, le rôle du manager consistait à s'assurer que le travail soit fait (centré sur la tâche) aux dépens de la façon dont l'équipe interagissait pour réaliser cette tâche (centré processus).

Les recherches récentes démontrent cependant que **les équipes qui affichent un haut niveau de performance prêtent autant d'attention aux tâches qu'au processus.**

Si garder le cap sur le résultat à atteindre est important, développer des équipes efficaces passe surtout par la prise en compte de la manière dont les personnes collaborent ensemble : dit autrement, les éléments visibles et invisibles de la dynamique interpersonnelle.



## La dynamique d'équipe : ça passe ou ça casse

Une équipe performante se remarque à l'impact positif qu'elle exerce sur son environnement. Ses membres tiennent généralement compte de la dynamique relationnelle pour adapter leurs comportements.

À l'inverse, une équipe moins performante peut avoir un impact négatif et ralentir l'ensemble de l'organisation. C'est d'autant plus le cas lorsque les comportements contre-productifs sont observés au niveau managérial.

L'efficacité d'une équipe a des effets non-négligeables sur le plan organisationnel, collectif et individuel.

**Au niveau organisationnel**, ces effets peuvent être multiples :

- Perte de temps
- Gestion inefficace des ressources
- Désengagement des collaborateurs
- Manque d'agilité et démotivation face aux défis
- Absence de réponse de la part de l'organisation
- Difficultés à saisir les opportunités
- Lenteur dans la résolution des problèmes

L'insatisfaction peut pousser les plus « dégourdis » à quitter le navire, laissant sur place des effectifs réduits et désenchantés. Ce qui n'est pas sans impact sur la productivité et la rentabilité de l'entreprise.

**Au niveau de l'équipe**, travailler dans un environnement de travail perçu comme improductif ou menaçant se solde souvent par une baisse de productivité, un manque de réactivité et le désengagement. Ne pas être engagé envers un objectif commun conduit généralement à une baisse d'implication et de collaboration, au profit souvent d'une compétition malsaine où les objectifs individuels passent au premier plan : de quoi jeter de l'huile sur le feu dans un contexte déjà tendu.

Enfin, **au niveau individuel**, faire partie d'une équipe inefficace à l'ambiance morose peut aussi avoir des conséquences non-négligeables. En l'absence d'implication, d'engagement envers un objectif commun et de responsabilisation, le sentiment de ne pas être reconnu et valorisé s'installe dans les esprits.

Ces facteurs ont un impact majeur sur la motivation et la satisfaction au travail. Leur absence prive la vie professionnelle de sens et d'objectif. Voire même peut avoir des répercussions plus sérieuses, allant jusqu'à la perte d'estime de soi, l'apathie, la dépression et une diminution du bien-être.

Le point de départ pour les managers soucieux d'éviter de tels effets délétères sur leur équipe, pourrait être de se poser ces deux questions :

1. Qu'est-ce qu'une équipe efficace ?
2. Quelles sont les dimensions cachées de sa dynamique psychologique ?

Nous allons voir chacun de ces éléments plus loin.

Mais avant toute chose : faites-vous partie d'une équipe ou d'un groupe de travail ?

## Équipe vs groupe de travail

Une équipe est un groupe de personnes qui collaborent pour accomplir une tâche commune, possédant souvent des compétences ou aptitudes complémentaires.

« Lors de séminaires de développement d'équipe, quand je demande aux participants de donner des exemples d'équipe, beaucoup pensent spontanément à une "équipe sportive". C'est vrai que c'est l'exemple le plus évident. Mais il existe plein d'autres situations où les personnes sont amenées à fonctionner comme une équipe. Prenez les équipes des urgences d'un hôpital, par exemple. Leur objectif commun ? Sauver des vies », explique le Dr Boulton.

« Autre exemple : un groupe de musiciens ou un orchestre. Quel est leur objectif commun et raison d'être ? Interpréter au mieux un morceau de musique. Mais que se passe-t-il si l'un des musiciens ne joue pas sa partie correctement ? L'ensemble devient dissonant et cela affecte la production de tout l'orchestre. »

Travailler en équipe signifie avancer de manière coordonnée. Ainsi, on peut assez rapidement déterminer si une équipe fonctionne efficacement ou pas.



## Caractéristiques d'une équipe

- Est centrée sur les objectifs communs
- Planifie, prend des décisions et résout les problèmes collectivement
- Partage les responsabilités
- Partage les projets ou les résultats
- Prend du temps à devenir opérationnelle
- Partage le leadership
- Définit et partage l'objectif

Il est à noter que les équipes performantes obtiennent de meilleurs résultats que les groupes performants.

Toutefois, il se trouve que **certaines équipes ne fonctionnent pas vraiment comme des équipes, mais plutôt comme des groupes.**

### Groupe de travail : définition

« Un groupe de travail est généralement constitué dans le but de mener un projet ou de créer un produit. Chaque membre a alors le rôle d'expert. Ils n'ont pas nécessairement d'objectif commun à atteindre, mais sont amenés à travailler ensemble », explique le Dr Boulton.

« Les équipes commerciales sont un excellent exemple de groupe de travail. Si la rémunération de vos commerciaux est basée sur leur performance individuelle (et non collective), il est probable qu'ils opèrent en groupe de travail et non en équipe. Ils ne vont alors pas partager leurs prospects et collaborer car chacun a ses propres objectifs à atteindre pour percevoir sa rémunération. »



## Caractéristiques d'un groupe de travail

- Les réunions y servent à échanger des informations et les points de vue
- Chacun est focalisé sur ses besoins individuels
- Produits et résultats sont reconnus individuellement
- Objectifs définis par le responsable
- Rôles et responsabilités définis individuellement
- Rapidement opérationnel
- Responsabilité individuelle

Notons que les groupes de travail performants NE LE SONT PAS au même point que les équipes performantes.

## Équipe ou groupe de travail ? L'heure des comptes

« Que ce soit une équipe ou un groupe de travail, le mode de fonctionnement commun doit être accepté par tous. Car si certains considèrent faire partie d'une équipe et que d'autres pensent faire partie d'un groupe, ce ne sera ni l'un, ni l'autre. Sur le plan psychologique, considérons-nous comme une équipe et agissons-nous comme telle ? Ou sommes-nous un groupe de travail qui n'a pas vocation à devenir une équipe ? »

« Ce n'est pas parce qu'une entité est appelée "équipe" par l'organisation, qu'elle fonctionnera comme telle. Pour y arriver, ses membres et le manager doivent mettre du leur pour travailler ensemble. Car si tous n'adhèrent pas à l'idée d'être une équipe et qu'il y a besoin de fonctionner comme telle, celle-ci ne sera pas suffisamment solide pour performer », rappelle le Dr Boulton.

Le travail en équipe est plus qu'un choix. C'est une décision stratégique et psychologique.

Pour faire émerger la dynamique cachée d'un groupe ou d'une équipe et identifier les modes de travail les plus efficaces, nous nous appuyons sur notre expertise en psychométrie et notamment des outils tels que l'indicateur MBTI® ou le modèle FIRO®. Tous deux peuvent être utilisés avec les équipes et les groupes, mais seront déployés de manière différente selon qu'il s'agit de l'un ou de l'autre.

« Quand j'accompagne les équipes, je commence toujours par leur dire : "Si vous pensez être une équipe, vous devez avoir une idée claire de votre raison d'être et de vos objectifs communs. Gardez-les à l'esprit. Pour l'heure, nous allons nous concentrer sur votre type de personnalité et vos besoins interpersonnels pour identifier comment ils peuvent vous aider à atteindre ces objectifs. Mais aussi comment ils peuvent potentiellement vous en empêcher" », explique le Dr Boulton.

« En revanche, un groupe de travail n'a pas d'objectif commun à atteindre. Ses membres ne sont pas interdépendants mais doivent comprendre comment mieux travailler ensemble. Prenons l'exemple d'une réunion : a-t-on laissé suffisamment de temps aux personnes de préférence Introversive pour réfléchir aux questions posées avant de répondre ? Les informations ont-elles été présentées en répondant aux besoins des préférences Sensation et Intuition ? »

## Reconnaître une équipe efficace : les signes qui ne trompent pas

En matière de performance d'équipe, s'il est essentiel de tenir compte de la manière dont elle gère les tâches et le processus, la question des compétences ne doit pas non plus être oubliée.

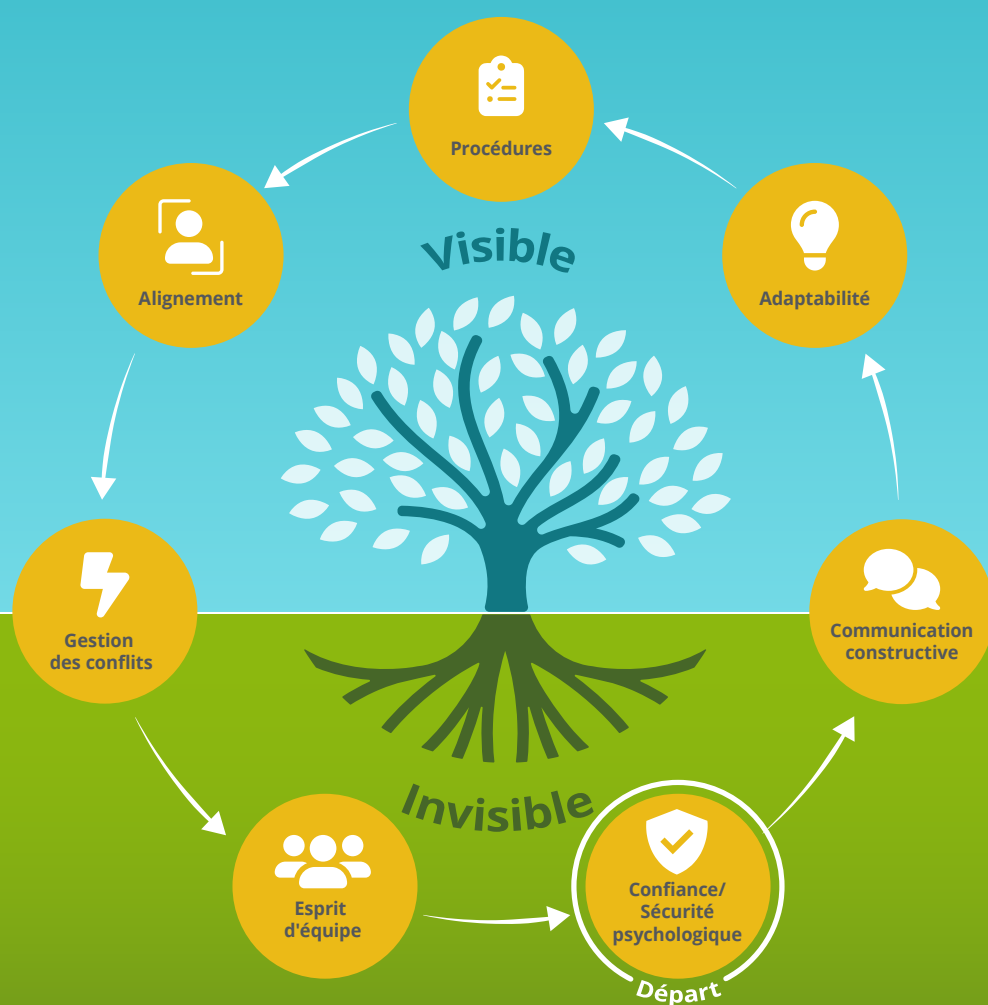
**Les membres des équipes performantes sont persuadés qu'ensemble ils possèdent les connaissances, les compétences et les ressources nécessaires pour atteindre leurs objectifs.** Dans le cas contraire, ils doivent avoir la possibilité de les acquérir ou pouvoir les compenser en interne ou en externe.

Si l'équipe ne dispose pas de compétences et connaissances nécessaires pour atteindre ses objectifs, miser sur le développement de l'équipe n'a pas de sens et ne suffira pas pour amener l'équipe vers son plus haut niveau de performance.

Mais les compétences techniques, aptitudes et connaissances ne garantissent pas non plus à elles seules que l'équipe atteigne son niveau d'efficacité maximale.

Les recherches que nous avons menées et notre expérience sur le terrain nous amènent à considérer 7 autres facteurs essentiels à prendre en compte pour développer des équipes performantes.

# Les éléments visibles et invisibles de la dynamique d'une équipe



# Les éléments visibles et invisibles de la dynamique d'une équipe

On l'a vu plus haut : on a encore tendance à se focaliser uniquement sur les éléments visibles de la dynamique collective quand on cherche à améliorer la performance d'une équipe.

Si c'est important, **ne pas prendre en compte les éléments invisibles peut faire dérailler une équipe sans qu'elle s'en aperçoive. Ou trop tard. Entraînant vers le bas le niveau de performance des éléments visibles.**

## Les éléments invisibles

Parmi les sept éléments ayant un impact sur la performance d'une équipe mentionnés en page 9, deux sont invisibles ou cachés :

- La confiance / sécurité psychologique
- L'esprit d'équipe

## Les éléments à la fois visibles et invisibles

La gestion des conflits et la communication constructive comportent tous les deux des aspects visibles (directement observables) ET invisibles (sous-jacents).

## Les éléments visibles

Les éléments généralement visibles de la dynamique d'une équipe sont l'adaptabilité, les procédures et l'alignement.

Pour rester opérationnelles et atteindre leurs objectifs, les équipes performantes s'appuient sur des procédures. Elles s'assurent que leur mission, les objectifs ainsi que la stratégie sont clairs pour chacun et alignés sur les priorités de l'organisation. Enfin, l'efficacité collective repose sur l'entraide, l'esprit d'innovation et l'adaptabilité face au changement.

« C'est à cause des éléments invisibles qu'on s'arrache parfois les cheveux au sein des équipes ! », explique le Dr Boulton. « Pourquoi deux personnes n'arrivent-elles pas à s'entendre ? Pourquoi untel ne joue-t-il pas franc jeu ? Dans la plupart des cas, la réponse est simple : les éléments cachés de la dynamique psychologique au sein de l'équipe sont négligés - voire ignorés. »

# 7 facteurs psychologiques qui drivent la performance des équipes

## 1. La confiance / sécurité psychologique (invisible)

La confiance et la sécurité psychologique sont deux éléments essentiels au développement d'une équipe efficace. Mais attention à ne pas les confondre.

### La confiance

Elle renvoie à la croyance que les autres sont pourvus de bonnes intentions et qu'on peut leur faire confiance. Elle se construit au fil du temps par l'expérience et l'interaction avec les autres et implique une communication ouverte, une congruence entre les paroles et les actes, et le respect des engagements.

Elle repose sur la fiabilité, la vulnérabilité, la compétence et l'intégrité.

### La sécurité psychologique

La sécurité psychologique est la conviction partagée par les membres de l'équipe que l'on peut prendre des risques interpersonnels sans craindre de sanctions, de moqueries ou de représailles. Elle favorise un environnement où les collaborateurs se sentent à l'aise pour exprimer librement leurs pensées, leurs opinions et leurs idées. La sécurité psychologique est le terreau de la créativité, de l'innovation et de l'apprentissage au sein des équipes.

Elle est notamment nourrie par une communication ouverte, la prise de risque interpersonnels, la confiance dans le management et la promotion d'une culture de l'apprentissage.

« La sécurité psychologique favorise une culture de la collaboration et de l'innovation. Elle stimule le dialogue ouvert et la diversité des points de vue : l'opinion de chacun compte. C'est une atmosphère où les idées circulent librement et où les erreurs deviennent des opportunités de développement. Les équipes osent questionner le statu quo et sont ainsi le moteur du changement », explique le Dr Rachel Cubas-Wilkinson, responsable Conseil chez The Myers-Briggs Company aux États-Unis.

« La confiance, c'est la base de tout. Il est absolument essentiel qu'un collaborateur se sente suffisamment en confiance pour qu'il puisse parler librement et se sentir en sécurité psychologique », ajoute le Dr Boulton. « Sans ces fondations, aucune action de développement ne portera pleinement ses fruits. »

Et si la confiance n'est pas au rendez-vous ?

Alors la collaboration devient quasi-impossible.

La méfiance entre coéquipiers - et la réticence à admettre ses points faibles et ses erreurs (ou à demander de l'aide) - empêchent de créer un climat de confiance au sein de l'équipe. Des comportements contre-productifs, comme se montrer hautain ou méprisant, répandre des rumeurs ou refuser de partager des informations s'installent alors.

Les équipes où règne un climat de confiance se montrent plus flexibles et résilientes face aux difficultés. Leurs membres se soutiennent mutuellement et partagent librement leurs idées, inquiétudes, croyances et ressentis. Et cela sans craindre d'être jugés en cas de divergences de points de vue ou d'erreurs.

**La confiance est la pierre angulaire du développement d'équipe.** C'est sur elle que repose le développement des autres éléments de la performance. Elle favorise des relations plus solides, le lien et l'engagement collectif.

Quand les membres d'une équipe se font confiance, ils développent un esprit d'équipe qui les pousse à s'engager activement vers les buts et objectifs communs.

Une confiance mutuelle permet un degré d'ouverture et de transparence où les problèmes peuvent alors être ouvertement mis sur table au lieu d'être passés sous silence, risquant alors d'alimenter la rancœur. Dans un climat de confiance et de communication ouverte, confronter les points de vue opposés devient plus productif que d'occulter les différences.

« Sans la confiance et la sécurité psychologique, aborder la dynamique cachée peut s'avérer périlleux », explique le Dr Boulton.

Comment, en tant que manager, développer la confiance et la sécurité psychologique ?

**Le leadership inclusif apparaît comme un levier puissant pour développer une culture de la confiance et renforcer la sécurité psychologique** au sein d'une équipe ou d'une organisation. Nous entendons par « leadership inclusif » des actions concrètes pour créer un environnement de travail qui favorise la diversité de pensée, d'angles de vue et de contributions. Il repose sur les compétences clés d'un leader telles que l'empathie, l'humilité, la flexibilité, l'ouverture et la capacité à tirer parti des différences.

« Tout le monde aspire à évoluer dans un climat professionnel et une culture d'entreprise sains. L'inclusion y joue un rôle central. Chacun a besoin que ses contributions soient valorisées. De se sentir écouté. De pouvoir se dire que s'il partage une idée ou un point de vue divergent, son manager et son équipe seront ouverts à les

entendre, aussi différents soient-ils, en restant ouverts d'esprit », déclare le Dr Cubas-Wilkinson.

Promouvoir la confiance, la sécurité psychologique et l'inclusion implique un effort continu. Il nécessite de la détermination, une communication ouverte et la volonté de relever les défis et combattre les préjugés.

« Le jeu en vaut la chandelle », assure le Dr Cubas-Wilkinson.

## 2. La communication constructive (visible et invisible)

« La communication constructive a trait à la manière dont les messages - positifs ou négatifs - sont relayés. Que ce soit au sein de l'équipe ou entre l'équipe et le reste de l'organisation », explique le Dr Boulton.

Lorsqu'elle est encouragée, elle favorise les échanges dans le but d'assurer une vision claire des objectifs, projets et progrès de l'équipe. **Elle implique non seulement de communiquer de manière directe et sans ambiguïté, mais aussi de le faire dans l'objectif de trouver un terrain d'entente et d'aboutir à des plans d'action concrets.**

À l'inverse, quand la communication est déficiente, personne ne semble avoir une idée claire des missions et objectifs de l'équipe. Les discussions manquent de structure et conduisent rarement à un consensus. Cela a un impact négatif sur la productivité et la capacité de l'équipe à avancer dans le même sens.

Développer de telles habitudes de communication constructive dans une équipe implique la compréhension de différents styles de communication. L'indicateur MBTI® est souvent utilisé à cet effet. La grille de lecture qu'il offre permet de faire un état des lieux objectif et d'identifier son propre style et en quoi il est différent de celui des autres, ce qui contribue à réduire les malentendus et les préjugés envers les styles de communication différents, et posent les bases de la confiance.

Le modèle Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®) décrit quatre dimensions de la personnalité :

- Où puise-t-on son énergie (Extraversion [E] ou Introversion [I])
- Comment recueille-t-on des informations (Sensation [S] ou Intuition [N])
- Comment prend-on les décisions (Pensée [T] ou Sentiment [F])
- Comment aborde-t-on le monde extérieur (Jugement [J] ou Perception [P])

**« Connaître les préférences de chacun permet d'adapter sa communication pour encourager des échanges constructifs »,** explique le Dr Rachel Cubas-Wilkinson, responsable Conseil chez The Myers-Briggs Company aux États-Unis.

« Quand on comprend comment une personne interagit avec les autres et recharge ses batteries (Extraversion ou Introversion), on peut s'y appuyer pour mieux communiquer avec elle. Préfère-t-elle réfléchir en échangeant des idées à voix haute (Extraversion) ou développer ses idées intérieurement avant de les partager (Introversion) ? »

« Quand on comprend comment une personne préfère recevoir les informations, on peut adapter son message et les informations qu'on lui donne. À savoir : mettre l'accent sur les faits et les éléments tangibles si elle a une préférence Sensation. Ou lui donner la vue d'ensemble, en ouvrant vers les possibilités et les liens si elle préfère l'Intuition. »

« Les recherches montrent que lorsque les relations professionnelles s'appuient sur une communication de qualité, leur vision commune est renforcée, leur fonctionnement est plus fluide et leurs performances sont accrues. Plutôt intéressant, non ? », déclare le Dr Cubas-Wilkinson.

De manière générale, connaître son type psychologique aide à mieux se connaître et gagner en maîtrise de soi. Cela apporte également une meilleure compréhension des autres et de leurs besoins. En somme, un éclairage précieux pour bâtir des relations professionnelles solides et durables.

### 3. L'adaptabilité (visible)

Certaines approches ont tendance à faire l'amalgame entre adaptabilité et innovation. Il n'est pourtant pas indispensable d'être innovateur dans l'âme pour se montrer flexible.

« L'innovation renvoie à la conception de nouveaux produits, procédés ou services. Alors que dans le cas d'une équipe, **il est plutôt question de sa capacité à adapter ou ajuster ce qu'elle fait déjà à une situation qui a changé** », explique le Dr Boulton.

« Prenons l'exemple d'un service client. Son activité ne demande pas (à priori) d'innover tous les quatre matins pour traiter les demandes des clients. Mais si, par exemple, un nouveau CRM est mis en place, l'équipe aura à ajuster sa manière de travailler à ces nouveaux paramètres techniques. C'est ça l'adaptabilité. Et c'est une des compétences clés des équipes performantes. Il en est de même pour les équipes de développement de produits ou de conseil qui doivent se renouveler en continu. Toute équipe qui veut réussir se doit de savoir réagir aux changements de son environnement. »

Savoir s'adapter signifie qu'**une équipe explore en continu les opportunités de changement et d'innovation en réponse aux tendances du marché et aux changements internes**, ainsi que des moyens d'améliorer les processus, les produits ou les résultats. Lorsqu'une équipe fait preuve d'adaptabilité, elle est en capacité de relever les défis et de rester efficace même en situation nouvelle ou inconnue. Savoir anticiper ses besoins en termes d'innovation et planifier leur mise en œuvre fait également partie de ses atouts.

À l'opposé, les équipes plus résistantes au changement peinent à s'adapter à un contexte fluctuant lorsque les circonstances les poussent à sortir de leur zone de confort.

Le développement continu correspond généralement à l'état d'esprit des équipes qui s'adaptent. Même si leurs membres ne sont pas toujours en mesure d'identifier d'emblée ce qui ne marche pas dans leur manière de faire ou de travailler ensemble, ils sont d'ordinaire enthousiastes à l'idée de sessions de développement, quitte à adapter leur propre approche pour être plus efficaces collectivement.

#### **4. Les procédures (visible)**

Lorsque les procédures mises en place sont efficaces, les réunions sont utilisées à bon escient : elles servent à rassembler des idées, prioriser les opportunités et prendre des mesures concrètes pour avancer.

Cela se voit dans la gestion des projets et des ressources : tout en restant ouvertes à la discussion, ces équipes n'en sont pas moins vigilantes au respect des délais et du budget.

Les procédures bien définies permettent également de clarifier les rôles et responsabilités. L'attribution des tâches et des missions dans ces équipes se fait selon les points forts de chacun, ce qui signifie que les membres jouissent d'une autonomie de décision et de réalisation.

À l'inverse, les équipes où les procédures ne sont pas efficacement formalisées ne parviennent pas à utiliser à bon escient les techniques de gestion des réunions et à passer à l'action.

#### **5. L'alignement (visible)**

Plus le niveau d'alignement entre les membres d'une équipe est élevé, plus ils sont susceptibles de se montrer mutuellement responsables des actions à mener pour contribuer à la réussite de l'équipe. Ils sont ainsi moins dépendants de leur manager et plus à même de s'auto-gérer, définir leurs propres procédures et résoudre les problèmes par eux-mêmes.

En veillant à ce que l'objectif et la vision soient explicites et clairement alignés sur les priorités stratégiques de l'organisation, les équipes hautement performantes contribuent à renforcer l'alignement entre ses membres.

## 6. La gestion des conflits (visible et invisible)

Le conflit peut être l'une des causes majeures de division et de manque d'efficacité au sein des équipes. Et la situation ne semble pas s'améliorer. Nos recherches montrent que **depuis 2008, le temps consacré aux conflits au travail a plus que doublé.**

« Les managers passent désormais en moyenne plus de 4 heures par semaine à gérer les conflits », explique John Hackston, responsable du Thought Leadership chez The Myers-Briggs Company, qui a mené cette étude. « D'après nos recherches, la première cause des conflits est une mauvaise communication. Par ailleurs, près d'1 collaborateur sur 4 considère que son manager gère mal, voire très mal, les conflits. L'étude nous a également appris que plus une personne passe de temps à gérer les conflits au travail, moins elle est satisfaite de sa situation et se sent intégrée. »

Les équipes dont les compétences en gestion des conflits sont insuffisantes ont généralement tendance à éviter d'aborder les problèmes directement, n'étant pas en mesure de les régler de manière constructive. Leurs membres tendent à se rallier à la position de la voix la plus forte – les sujets difficiles ou sensibles ne sont ainsi pas traités. Cela instaure un environnement dans lequel les coéquipiers n'osent pas dire ce qu'ils pensent vraiment sur les sujets importants (voir la sécurité psychologique p.11). Des prises de décisions inefficaces, une qualité de travail moindre et un moral en baisse dans l'équipe ne sont alors jamais loin.

Inversement, les équipes « armées » pour gérer efficacement les conflits, accordent de l'importance à la discussion ouverte. Ses membres s'encouragent mutuellement à exprimer franchement leurs opinions. Ils s'efforcent de mettre sur la table des points de vue divers, voire opposés, puis d'engager le débat. Leurs décisions finales bénéficient alors d'une adhésion et d'un soutien maximums.

### Les modes de gestion des conflits

Selon la théorie de la gestion des conflits Thomas-Kilmann, il existe 5 modes qui se répartissent selon deux axes :

- La détermination (satisfaire ses propres besoins)
- La coopération (satisfaire les besoins des autres)

Les 5 modes de l'outil TKI® sont : **Rivaliser, Collaborer, Chercher le compromis, Éviter et S'accommoder.**

Toute personne utilise naturellement un ou deux modes en fonction de sa culture, de son éducation et de son type de personnalité. Cependant, [connaître d'autres moyens de gérer les conflits](#), et savoir comment et quand les utiliser, aide à redéfinir et à désamorcer les conflits ou les résoudre de façon plus productive.



## 7. L'esprit d'équipe (invisible)

L'esprit d'équipe et de camaraderie représente une grande source de motivation du travail en équipe.

Lorsqu'il est présent, les membres ont plaisir à travailler ensemble et en tirent une grande satisfaction. Les débats animés et les désaccords ne compromettent pas leur engagement et leur loyauté les uns envers les autres.

Inversement, les intérêts personnels et autres quêtes de reconnaissance personnelle peuvent nuire à la réussite de l'équipe. Quand les objectifs et la mission de l'équipe sont clairs et partagés, les intérêts et objectifs personnels sont plus susceptibles d'être mis de côté au profit de la performance collective.

Comme dans cette d'une société de développement informatique qui accorde une grande importance à l'esprit d'équipe. Les membres de l'équipe y ont tendance à partager librement leur expertise, connaissances et ressources. En cas de difficultés ou de conflits, la propension à apporter son aide, ses conseils et son feedback contribue au succès collectif.

Lorsqu'un bug important est survenu, la plupart de ses membres a été impliquée dans sa résolution. Ce succès collectif a été rendu possible grâce à la compréhension que la réussite individuelle est intimement liée à celle de l'équipe.

Et quand le travail fourni est reconnu et apprécié par un client, c'est l'ensemble des contributions - qu'elles soient individuelles ou collectives - qui sont valorisées.

## En bref

La dynamique d'une équipe peut sembler évidente pour le manager et ses collaborateurs... du moins à première vue. Quand l'équipe est totalement absorbée par la réalisation des tâches, il lui est difficile de prendre de la hauteur sur sa manière de fonctionner.

Cependant, un nombre de facteurs jouent un rôle crucial dans la performance d'une équipe, affectant sa capacité à atteindre ses objectifs. Difficiles à observer, ces facteurs sont souvent ignorés.

Investir dans le développement d'une équipe aide à faire émerger ces éléments cachés et à la propulser à des niveaux de performance supérieurs.

Des outils psychométriques adaptés et maniés par un expert favorisent la compréhension de ces facteurs cachés permettant aux membres de l'équipe de challenger leur façon de penser et déclencher un changement positif.

Une démarche dont les bénéfices s'observent aussi bien au niveau de la performance collective, que de l'ensemble de l'organisation.

Vous désirez en savoir plus sur la partie immergée de la dynamique des équipes et comment en tirer parti pour améliorer la performance ? Contactez-nous.

**+33 1 55 34 92 00 | [eu.themyersbriggs.com](https://eu.themyersbriggs.com)**



Besoin d'un coup de pouce pour le développement de vos équipes ?

[Nous sommes à votre écoute.](#)

