



Lothar BIELKE

Conseiller en gestion des ressources humaines
www.mypotential.ch

*Au fur à mesure qu'équipe se développe,
 le rôle du dirigeant évolue d'un manager
 vers celui d'un leader.*

Créer des équipes hautement performantes

Aujourd'hui plus que jamais, les organisations doivent faire preuve de capacité d'adaptation. En conséquence, les groupes de travail traditionnels font de plus en plus place à des équipes dites hautement performantes. Quels sont les critères de telles équipes? Comment un groupe de travail peut-il se transformer en équipe hautement performante? Comment gérer cette évolution ?

DÉFINITION ET CRITÈRES D'UNE ÉQUIPE HAUTEMENT PERFORMANTE

Les équipes hautement performantes sont organisées autour d'un processus clé. Pour gagner en flexibilité, elles sont gouvernées par un ensemble de principes malléables plutôt que par des règles fixes.

Au fur à mesure du processus de transformation, le groupe gagne en indépendance ce qui lui permet-

tra de s'autogouverner et par conséquent, d'économiser du temps. Les membres participent au processus de prise de décision et partagent le leadership. Ils ont l'autorité pour accomplir les tâches et dépendent les uns des autres. Les postes incluent beaucoup de responsabilités et admettent des tâches très diverses. Les équipes se caractérisent également par une mission partagée et un but qui motivent les membres.

LE PROCESSUS DE TRANSFORMATION

DÉMARRAGE ET DÉFINITION DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE

Avant d'amorcer le changement, il convient d'établir une analyse en terme de besoins, de thématiques à traiter et de questions importantes pour l'équipe concernée. Qu'est-ce qui a déjà été fait pour trouver des solutions et faire évoluer l'équipe? À quel stade de développement l'équipe se trouve-t-elle?



Ensuite, il est recommandé d'établir avec l'équipe un team charter qui rassemblerait les informations les plus importantes pour le fonctionnement de l'équipe :

- les principaux clients et stakeholders ;
- les objectifs pour l'équipe, sa raison d'être ;
- les résultats attendus en termes de coûts, qualité, vitesse, service, etc. ;
- les caractéristiques idéales de l'équipe ;
- les normes concernant la manière de collaborer, communiquer, etc.

Ce blueprint pour développer l'équipe sera complété par d'autres phases qui assurent :

- l'orientation client de l'ensemble des activités ;
- une conception optimale des processus clés ;
- la définition et répartition des tâches entre les membres ;
- un suivi du processus avec les objectifs et les résultats obtenus.

DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS DE TRAVAIL EN ÉQUIPE ET D'AUTRES COMPÉTENCES CLÉS

Pour déployer tout le potentiel de l'équipe, il faut également développer la capacité de leadership de son responsable et les compétences de collaboration de tous ses membres, notamment la capacité à :

- communiquer et écouter ;
- recevoir et donner des feedbacks ;
- comprendre la dynamique de groupe ;
- prendre des décisions tout en collaborant ;
- proposer des solutions Win-Win ;
- gérer et résoudre des conflits ;

- gérer le temps ;
- minimiser et savoir gérer le stress.

COMMENT GÉRER CE PROCESSUS

Le développement des équipes hautement performantes est un processus continu qui demande l'implication du dirigeant et de l'ensemble des membres de l'équipe.

Le rôle initial du dirigeant est surtout de définir les objectifs, de mettre à disposition les ressources nécessaires et de définir les conditions-cadres comme les limites et les délais par exemple. Au fur à mesure que l'équipe se développe, le rôle du dirigeant évolue d'un manager vers celui d'un leader qui doit avoir la passion et la volonté pour créer et réaliser sa vision de l'organisation.

Il devient également un architecte organisationnel et social, agissant avec un ensemble de croyances positives sur les gens et les situations. En plus il occupe le rôle d'un coach pour son équipe ainsi que d'un pionnier qui analyse l'environnement et définit les objectifs

L'intervention des spécialistes externes peut s'avérer très utile si le savoir pour mener à bien le processus et développer les compétences clés de l'équipe n'existe pas à l'intérieur de l'organisation. En effet, un coach externe peut offrir au dirigeant et aux autres membres de l'équipe un espace de réflexion. ■