



Au cœur du management.

TEAM-BUILDING EQUIPE DE DIRECTION

Conférence

Introduction

Le constat

- *57 % des dirigeants confrontés à des problèmes d'équipe*
- *L'évolution et les phases : UN EQUILIBRE FRAGILE*
- *3 facteurs explicatifs de la performance*

I - Quelques définitions

- *Le Groupe*
- *L'Équipe*
- *La Synergie*

II - Les phase d'évolution du Groupe vers l'Equipe

- *Matrice de développement d'un groupe ; les 2 axes*
- *Les 4 stades de développement*

III - Conditions pour améliorer la performance d'une équipe dirigeante

- *Six conditions*
- *Principes et rôles d'une équipe dirigeante*
- *Comment être efficace en équipe*

Conclusion

Le constat

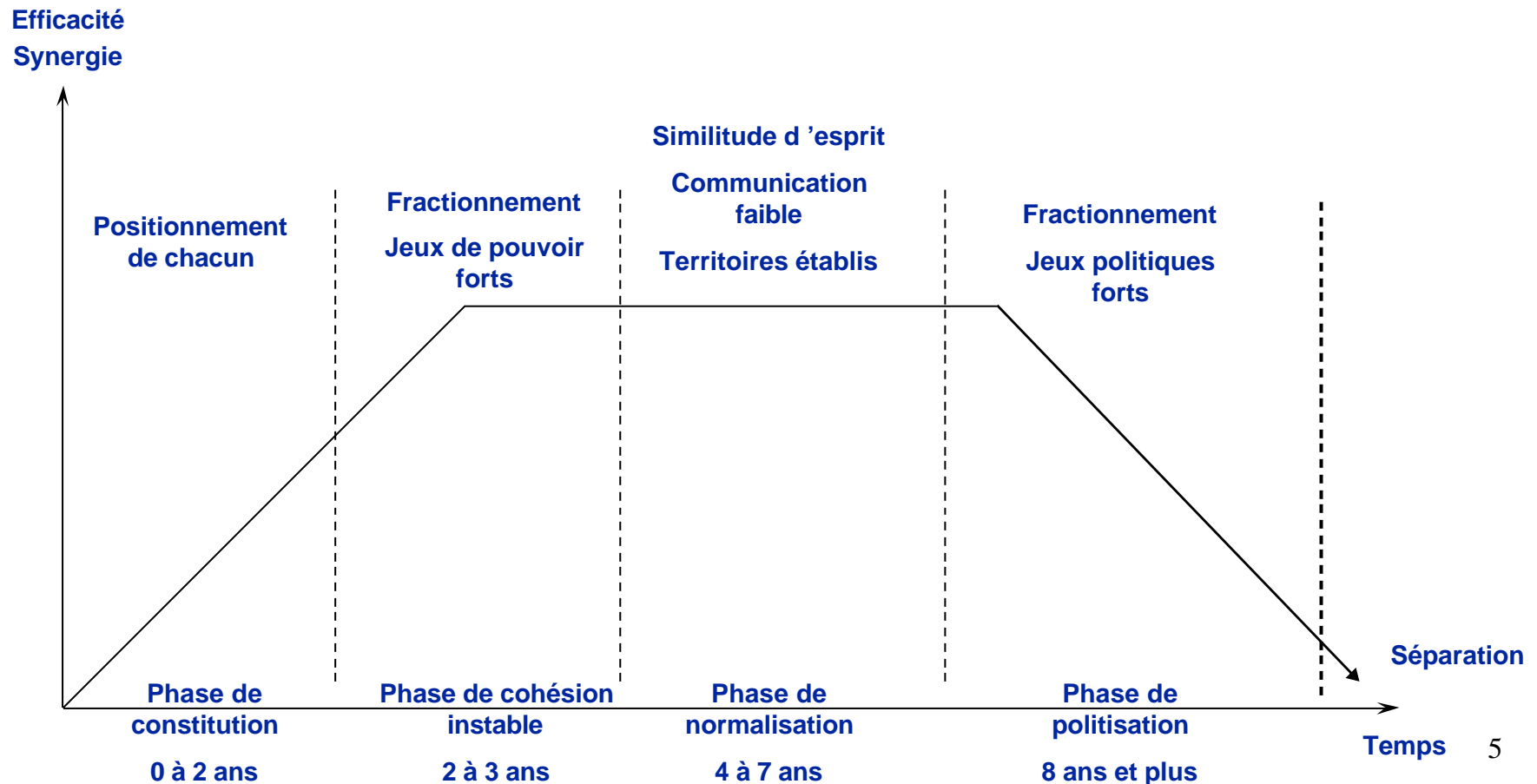
● 57 % des dirigeants sont confrontés aux problèmes suivants

(Etude Merlane) :

- ◆ Capacités insuffisantes ou inadaptation d'un des membres du groupe de direction.
- ◆ Manque de compétence collective sur un aspect particulier du management.
- ◆ Rivalités internes et luttes de pouvoir.
- ◆ Excès de similitude d'esprit et de conformisme.
- ◆ Fragmentation de l'équipe et fonctionnements cloisonnés...

- **L'évolution d'une équipe de direction passe par les phases suivantes :**

Phase d'évolution d'une équipe dirigeante, sans changement de composition



- ❑ **Tout changement d'un membre peut faire régresser l'équipe.
Tout changement de dirigeant provoque un bouleversement et une régression de l'équipe.**

D'où FRAGILITE DE L'EQUILIBRE

- ❑ **Pourquoi parler d'abord de l'équipe dirigeante :
Rôle primordial dans le fonctionnement de l'entreprise, donne le style,
l'esprit fixe les règles du jeu formelles et implicites par son exemple.**

Trois facteurs explicatifs de la performance d'une équipe dirigeante

Etude sur 50 équipes dirigeantes (Hackman Harvard)

❶ Vis-à-vis de l'environnement externe à l'équipe : LE RESULTAT

- ⇒ Capacité à gérer le **compromis** entre toutes les parties prenantes d'une décision pour apporter un résultat satisfaisant à l'utilisateur client
 - ☞ Très grandes variations de ce critère selon les équipes

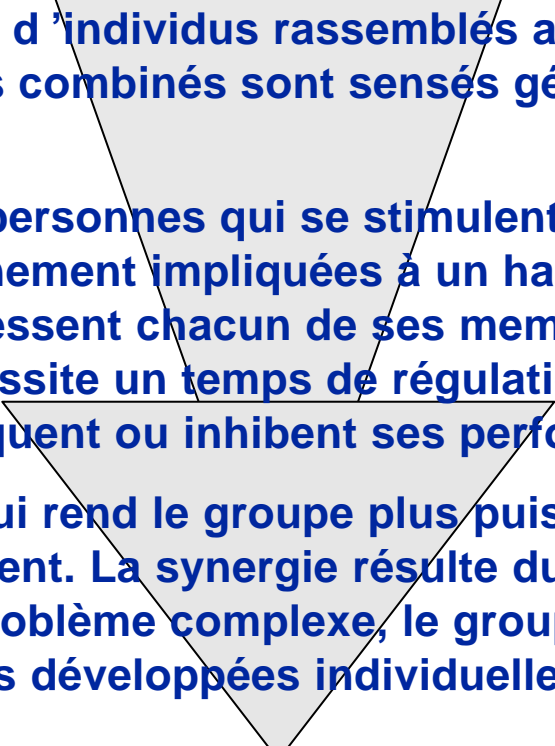
❷ Vis-à-vis de l'équipe elle-même : LES RELATIONS DE GROUPE

- ⇒ Capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble dans une vision du futur
 - ☞ Difficultés à réfléchir de manière créative en groupe
 - ☞ Grosses difficultés à travailler sur des sujets propres à l'équipe

❸ Vis-à-vis de chaque personne : L'INDIVIDU

- ⇒ Capacité de chaque membre à s'améliorer, à progresser en permanence
 - ☞ En général, bonne compétence sur les tâches techniques, souvent faibles en intelligence émotionnelle et relations interpersonnelles
 - ☞ Difficultés à accepter d'apprendre en permanence

I - QUELQUES DEFINITIONS

- 
- ❑ **LE GROUPE** : Ensemble d'individus rassemblés autour d'un but commun et spécifique. Leurs efforts combinés sont sensés générer un produit ou un service donné.
 - ❑ **L'EQUIPE** : Groupe de personnes qui se stimulent par leur capacité à travailler ensemble, qui sont pleinement impliquées à un haut niveau de production et qui se soucient de ce que ressent chacun de ses membres durant le processus de travail. Une équipe nécessite un temps de régulation pour surmonter les comportements qui bloquent ou inhibent ses performances.
 - ❑ **LA SYNERGIE** : Force qui rend le groupe plus puissant que la somme de tous les individus qui le constituent. La synergie résulte du travail efficace du groupe de personnes. Face à un problème complexe, le groupe peut trouver des solutions bien supérieures à celles développées individuellement par chacun de ses membres.

Évoluer du groupe à l'équipe passe par la prise de conscience individuelle, l'apprentissage de l'effort collectif.

II - LES PHASES DE DEVELOPPEMENT D 'UN GROUPE VERS L 'EQUIPE

2.1. Matrice

Comportement centré sur les relations

| | | | | |
|-----------------|-------------|--------------|-----------------------|----------------------------|
| Interdépendance | | | | |
| Cohésion | | | | |
| Conflit | | | | |
| Dépendance | | | | |
| | Orientation | Organisation | Flux d'information | Résolution de problèmes |

Synergie de groupe

Comportement centré sur la tâche

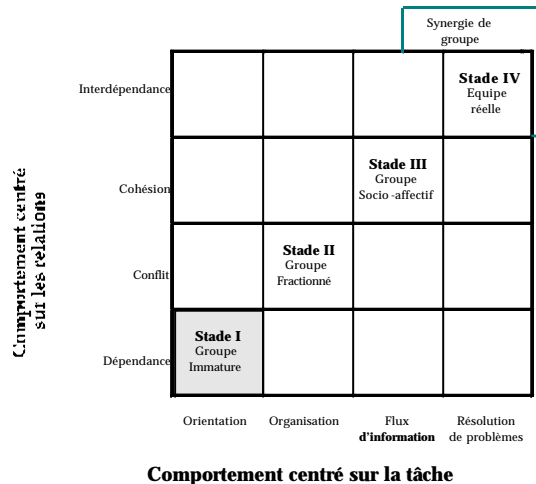
II - LES PHASES DE DEVELOPPEMENT D 'UN GROUPE VERS L 'EQUIPE

2.2. Les 4 stades de développement

| | | | | |
|---------------------------------------|-----------------|---|--|----------------------------|
| Comportement centré sur les relations | Interdépendance | | | Synergie de groupe |
| | Cohésion | | Stade III Groupe Socio-affectif | |
| | Conflit | Stade II Groupe Fractionné | | |
| | Dépendance | Stade I Groupe Immature | | |
| | | Orientation | Organisation | Flux d'information |
| | | | | Résolution de problèmes |

Comportement centré sur la tâche

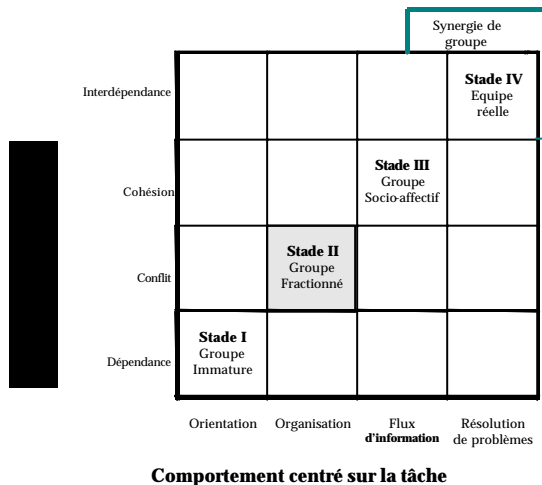
II - LES PHASES DE DEVELOPPEMENT D 'UN GROUPE VERS L 'EQUIPE



Groupe immature

- ❑ Les membres se réfèrent exclusivement à leur responsable
- ❑ Peu d 'initiative pour réaliser le travail, attendent les ordres
- ❑ Faible niveau de productivité
- ❑ Tensions autour des rôles du responsable
- ❑ Membres peu impliqués
- ❑ Inquiétude à l 'égard des autres

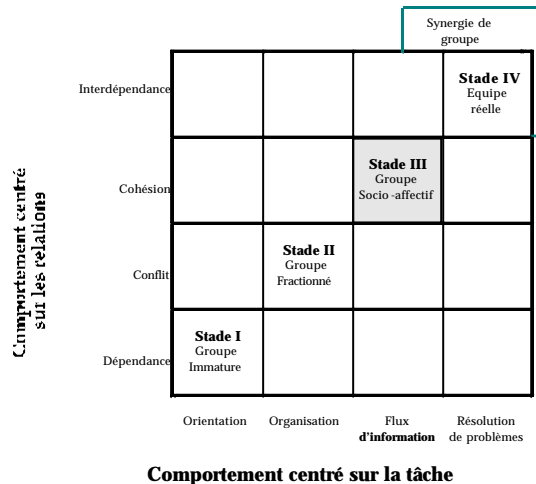
II - LES PHASES DE DEVELOPPEMENT D 'UN GROUPE VERS L 'EQUIPE



Groupe fractionné

- ❑ Membres insatisfaits
- ❑ Cherchent une organisation des tâches
- ❑ Relations conflictuelles, luttes de pouvoir
- ❑ Critique des objectifs, du travail, du leader
- ❑ Besoin de reconnaissance insatisfait
- ❑ Perte ou absence de valeurs communes

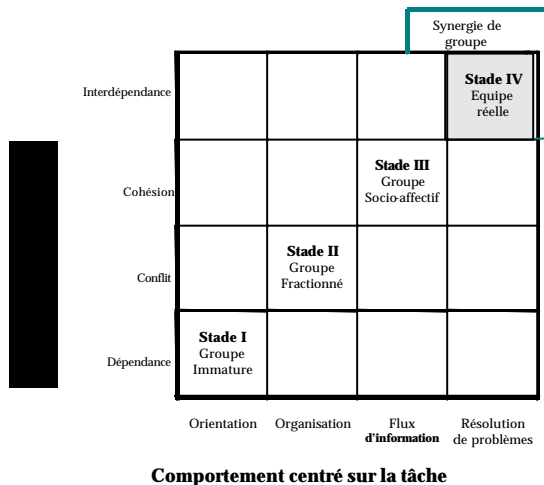
II - LES PHASES DE DEVELOPPEMENT D 'UN GROUPE VERS L 'EQUIPE



Groupe socio-affectif

- ❑ Echange avec plaisir, confort quotidien
- ❑ Relations basées sur la cohésion pour travailler : méthodes
- ❑ Ouverture aux idées des autres
- ❑ Norme de groupe forte et pression à la conformité
- ❑ Les membres ont tendance à se réfugier vers la responsabilité collective
- ❑ Groupe développé mais pas encore autonome

II - LES PHASES DE DEVELOPPEMENT D 'UN GROUPE VERS L 'EQUIPE



Equipe réelle

- ❑ Sait résoudre des problèmes complexes
- ❑ Membres interdépendants
- ❑ Haut niveau de productivité
- ❑ Contribution volontaire au progrès collectif
- ❑ Confiance dans la réussite de l'équipe
- ❑ Soutien mutuel + désir d'atteindre les objectifs plus fort que les réticences et les insatisfactions individuelles

III - CONDITIONS POUR AMELIORER LA PERFORMANCE D 'UNE EQUIPE DIRIGEANTE

3.1. Six conditions

1) Une structure favorable à l'épanouissement des potentiels

- quelle taille ? 7 (\pm 2) membres
- quelle composition : souvent trop homogène, pas assez contrastée, doit être représentative de l'ensemble des valeurs de la société
- quelles règles et normes de comportement ?
Ce qui se fait, ce qui ne se fait pas
très faible dans les équipes dirigeantes

2) Des membres bien choisis et compétents

- quelles compétences techniques et relationnelles ?
- quelle reconnaissance de ces compétences ?
Individuelle ou collective ?

III - CONDITIONS POUR AMELIORER LA PERFORMANCE D 'UNE EQUIPE DIRIGEANTE

3) Une orientation nette et claire

- existe t-il un défi, un challenge ?
- existe t-il une logique dans ses tâches ?
- l 'orientation est-elle claire et compréhensible par tous ?
- y a t-il des secrets ?

4) Un groupe, véritable équipe

- est-elle soudée ?
- a t-elle un objectif partagé ?
- fait-elle un travail propre à l 'équipe (subsidiarité) ?

III - CONDITIONS POUR AMELIORER LA PERFORMANCE D 'UNE EQUIPE DIRIGEANTE

5) Un support logistique organisationnel

- l'équipe a-t-elle les informations indispensables à la prise de décision ?
- a-t-elle un soutien logistique de la part de ses collaborateurs ?
- l'équipe de direction a-t-elle l'information qu'on veut bien lui donner

6) Un coaching pilotage par le DG

- comment le responsable de l'équipe coordonne le travail, pilote l'équipe ?
- comment entraîne-t-il son équipe ?
- comment l'anime-t-il ?

III - CONDITIONS POUR AMELIORER LA PERFORMANCE D 'UNE EQUIPE DIRIGEANTE

3.2. Principes et rôles d'une équipe dirigeante

3.2.1. Deux principes

☆ Priorité à l'action

- prise de décision, allocation de ressources**
- contrôle de l'exécution et actions correctives, prises en temps opportun**

🕒 Subsidiarité

- les décisions doivent être prises au niveau le plus proche de leur point d'application : le client**
- l'équipe dirigeante ne se justifie que si elle traite les décisions dépassant le domaine de responsabilité de chacun de ses membres**

III - CONDITIONS POUR AMELIORER LA PERFORMANCE D 'UNE EQUIPE DIRIGEANTE

3.2. Principes et rôles d'une équipe dirigeante

3.2.2. Trois rôles

☆ Choisir - Décider

- anticiper les évolutions de l'environnement socio-économique
- construire une vision de l'avenir
- décider des allocations de ressources et des résultats attendus
- décider des mesures correctives

🕒 Organiser - Structurer

- définir la forme d'organisation « ad hoc »
- définir les niveaux de contrôle et de délégation
- établir les standards des tableaux de bord de pilotage
- évaluer les résultats et décider des formes de communication

III - CONDITIONS POUR AMELIORER LA PERFORMANCE D 'UNE EQUIPE DIRIGEANTE

3.2. Principes et rôles d'une équipe dirigeante

🕒 Animer - Coordonner

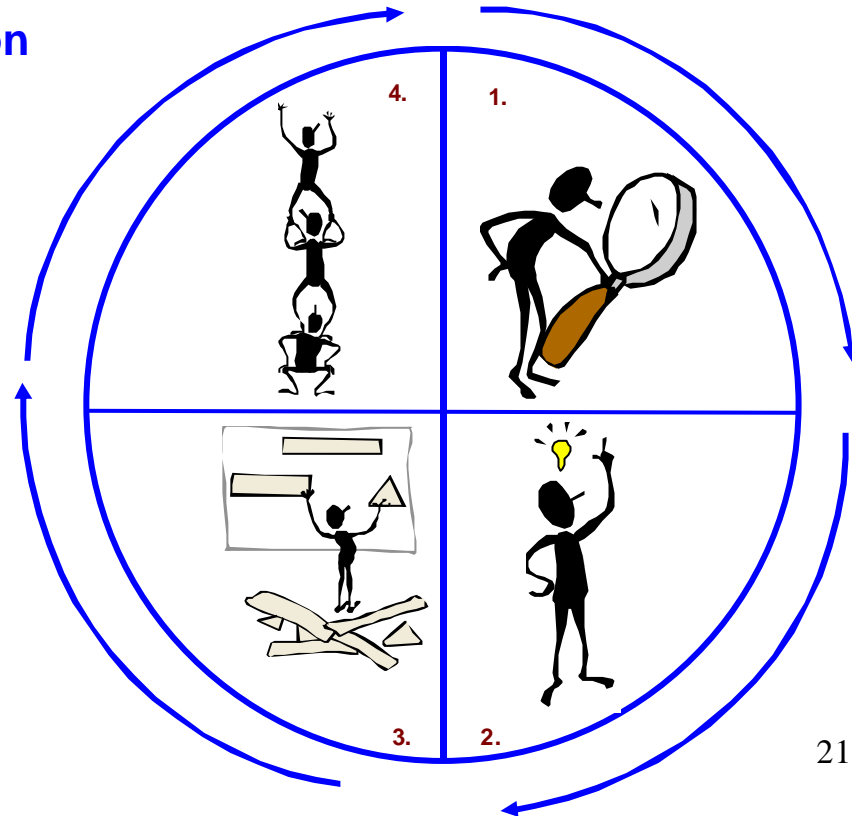
- créer les conditions et donner les moyens pour permettre aux équipes de mettre en œuvre leurs compétences avec succès**
- faire émerger des volontés de l'actionnaire, des partenaires externes, clients...**
- faire comprendre la nécessité de compromis pour une cohérence interne / externe**
- faire intégrer les enjeux et contraintes réciproques**

III - CONDITIONS POUR AMELIORER LA PERFORMANCE D 'UNE EQUIPE DIRIGEANTE

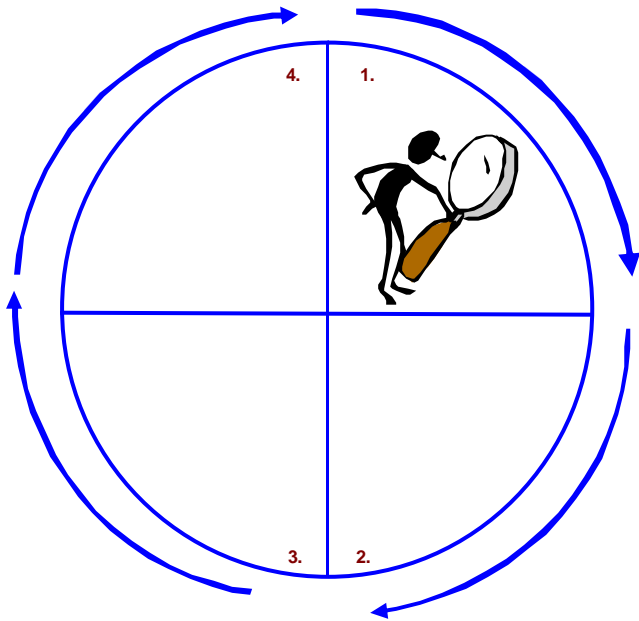
- Comment être une équipe efficace ?

Elle sera d 'autant plus efficace que le degré de MATURITE de l 'équipe et son stade de développement seront avancés

□ Cycle de collaboration



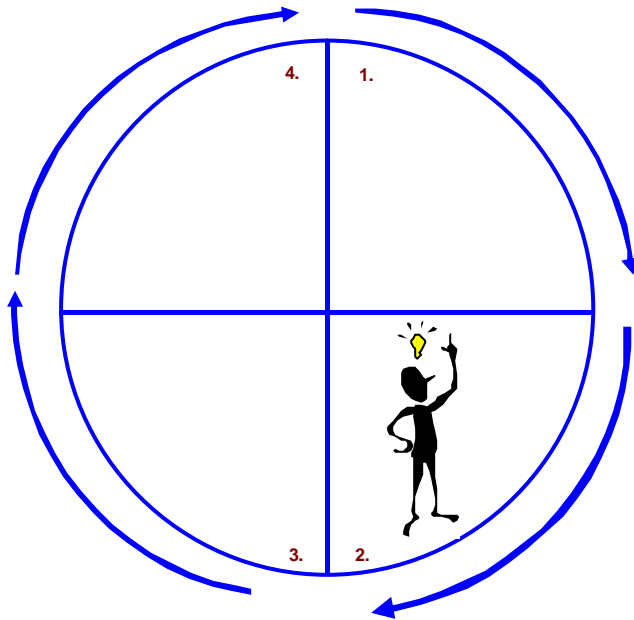
III - CONDITIONS POUR AMELIORER LA PERFORMANCE D 'UNE EQUIPE DIRIGEANTE



Phase 1 - Le démarrage

- ❑ Définition de la tâche à réaliser
- ❑ Définition des résultats souhaités
- ❑ Inventorier les ressources humaines, financières, matérielles, temps
- ❑ Déterminer globalement les grandes lignes de la méthode

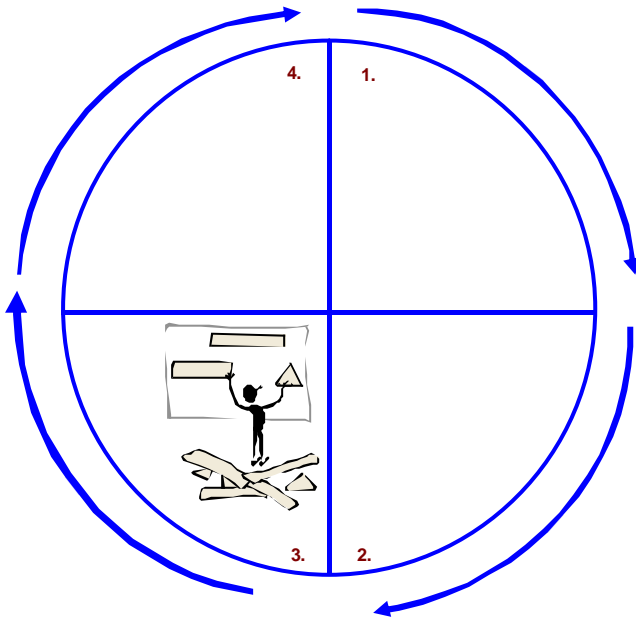
III - CONDITIONS POUR AMELIORER LA PERFORMANCE D 'UNE EQUIPE DIRIGEANTE



Phase 2 - La recherche d 'idées

- ❑ Dégager les alternatives d 'approche de la tâche
- ❑ Originalité et créativité sont très importantes
- ❑ Exploration des ressources nécessaires
- ❑ Éviter d'évaluer (juger) les alternatives

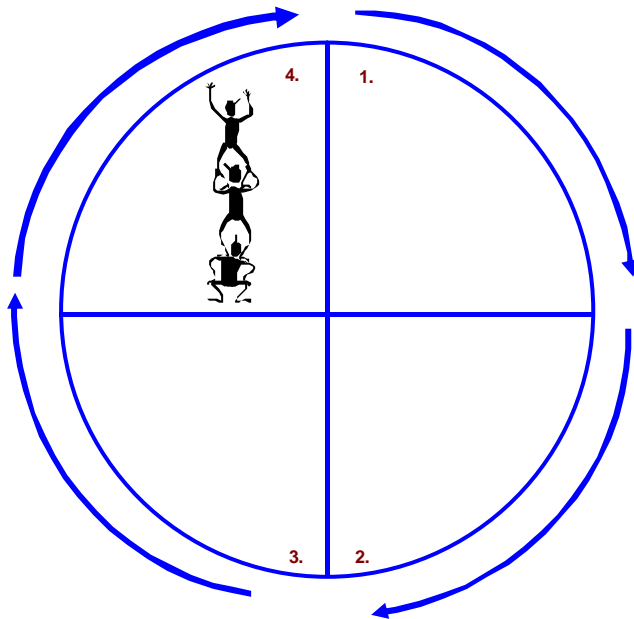
III - CONDITIONS POUR AMELIORER LA PERFORMANCE D 'UNE EQUIPE DIRIGEANTE



Phase 3 - L 'élaboration de la solution

- ❑ Choix des alternatives à tester
- ❑ Etude de faisabilité (techniques, coûts...)
- ❑ Élaboration des deux ou trois phases d 'action avant le choix final

III - CONDITIONS POUR AMELIORER LA PERFORMANCE D 'UNE EQUIPE DIRIGEANTE

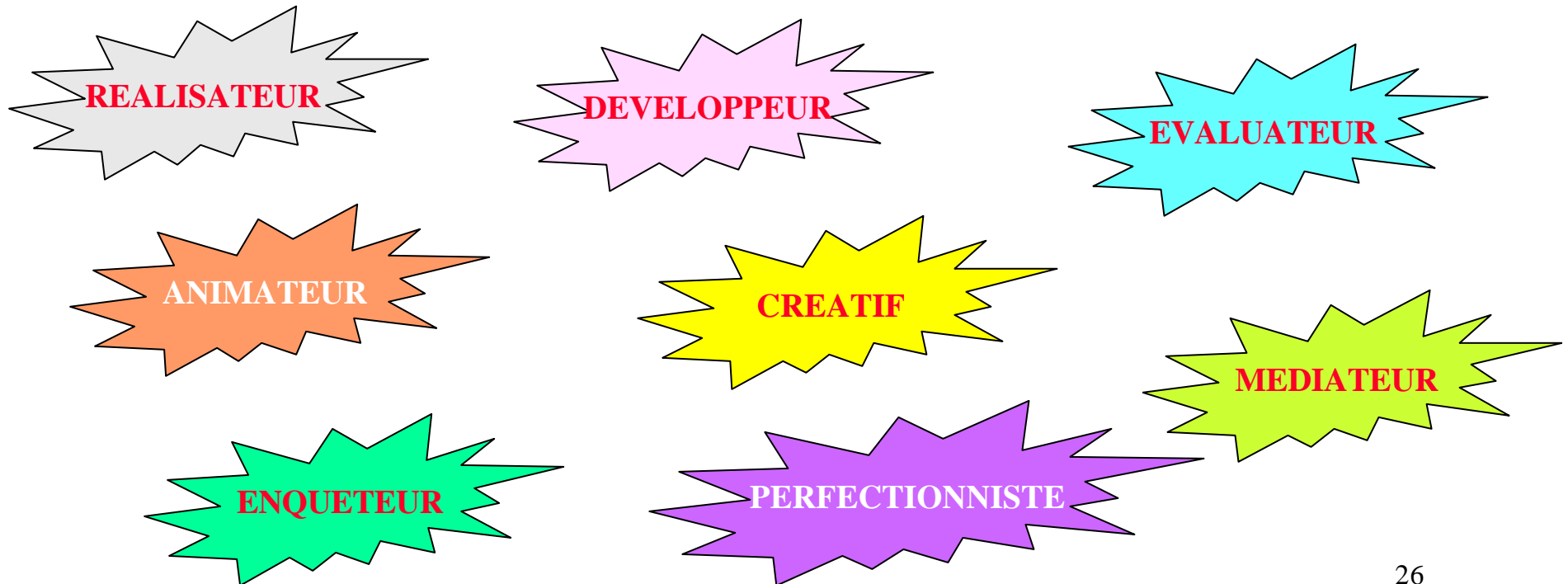


Phase 4 - L 'exécution

- Choix final d 'une alternative**
- Exécution du travail**
- Évaluation des résultats selon les indicateurs prévus**

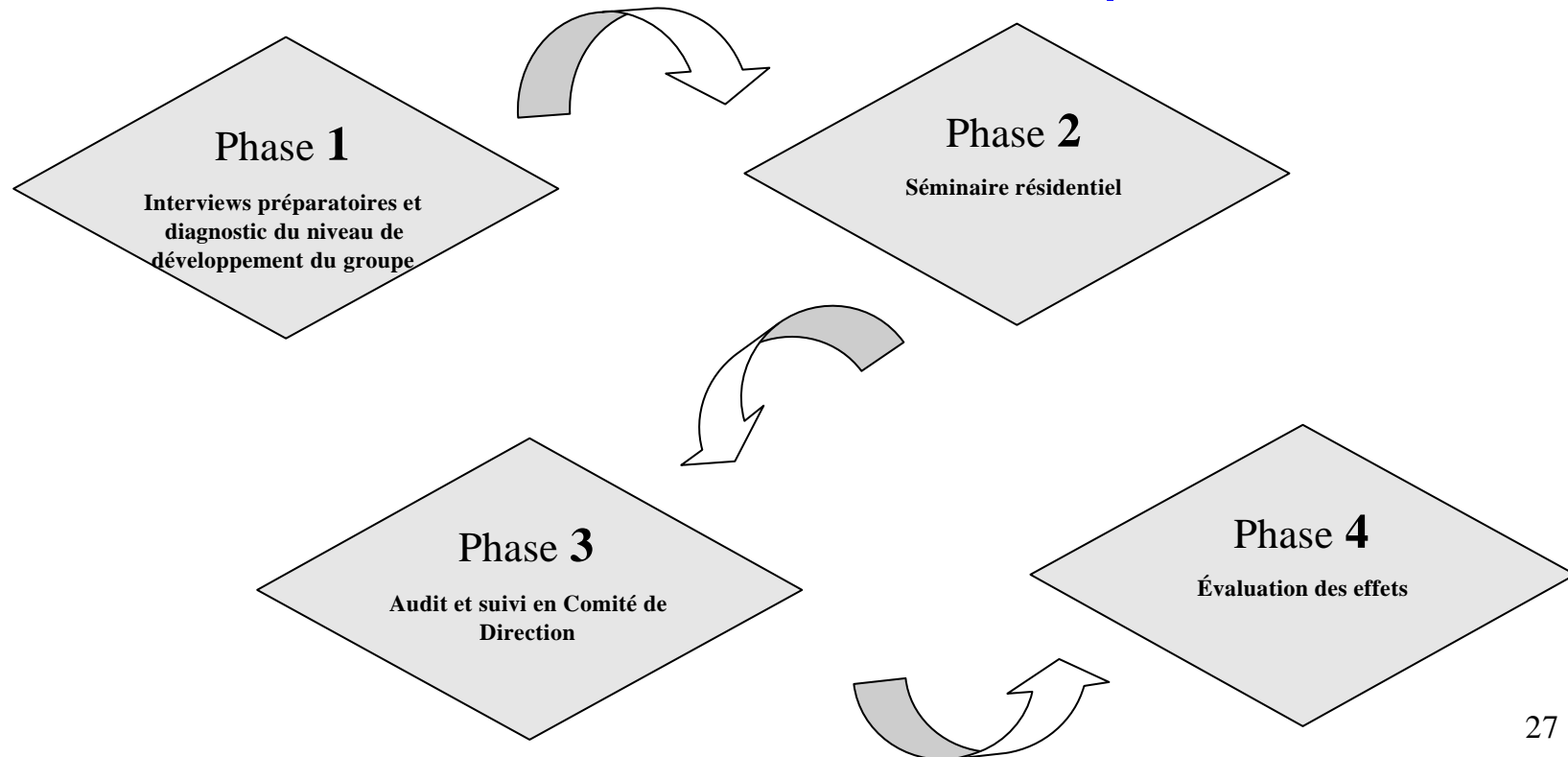
III - CONDITIONS POUR AMELIORER LA PERFORMANCE D 'UNE EQUIPE DIRIGEANTE

- ❑ L 'équipe « idéale » est composée de personnes dont les préférences couvrent toutes les phases de la collaboration. Chaque membre s 'exprime le plus sur la phase qu 'il préfère et pour laquelle il possède le maximum de compétences

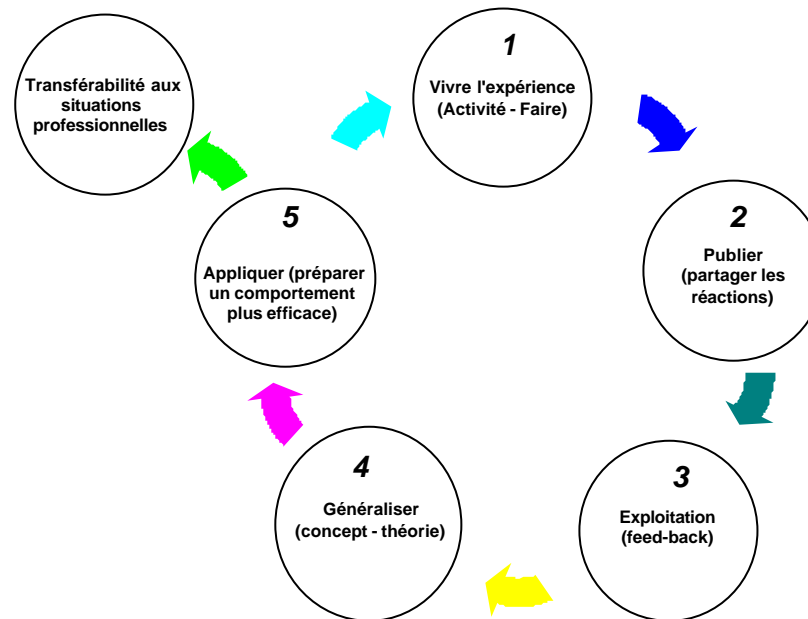


Une démarche pour passer du groupe immature à l'équipe efficace

Une démarche en 4 phases :



Une méthode centrée sur l'action



La spécificité du séminaire repose sur une méthode d'apprentissage centrée sur l'action: *la dynamique d'apprentissage de D. Kolb.*

Transférabilité des acquis en séminaire et coaching

**Continuer la dynamique créée
et l'esprit de collaboration**

**Contribuer à maintenir l'équipe
dans ses rôles prioritaires**