

Management et dynamique d'équipe

Sommaire :

- ✓ Qu'est-ce que la dynamique d'une équipe de travail ? p. 1
- ✓ Pourquoi favoriser la dynamique d'équipe ? p. 2
- ✓ Quelles pistes pour le manager ? p. 3

En bref...

« Faites l'équipe !
Elle fera le reste »¹

Qu'est-ce que la dynamique d'une équipe de travail ?



L'équipe de travail est un groupe restreint d'individus, conduit par un manager.

Elle est centrée sur deux fonctions :

- une fonction « production », c'est-à-dire un objectif à atteindre,
- une fonction « entretien » qui consiste à maintenir et à adapter ce qu'est l'équipe de travail, à savoir un tout, un organisme vivant complexe, une entité organique à la vie propre (opinions, valeurs, normes comportementales, règles informelles...) et non une juxtaposition d'individus.

Ces deux fonctions, « production » et « entretien », sont inhérentes à toute équipe de travail, liées à ses activités et à son fonctionnement.

On ne les retrouve pas ensemble dans d'autres groupes restreints comme :

- un groupe de défense des victimes de la route dont la fonction est essentiellement centrée sur la production,
- un groupe d'amis tourné sur lui-même et son maintien (fonction « entretien »).

Si la fonction « production » est aisément vérifiable (l'objectif est atteint, ne l'est pas ou l'est partiellement), la fonction « entretien » est beaucoup plus complexe à appréhender, car fondée sur les échanges entre membres de l'équipe et entre l'équipe et son environnement.

La dynamique d'équipe résulte de la synergie et de l'équilibre de ces deux fonctions qui interagissent en permanence.



*Le CEDIP est une des 11 entités du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)

Pourquoi favoriser la dynamique d'équipe ?

Un objectif atteint conforte l'équipe, la dynamise, la rend plus facilement mobilisable pour des actions ultérieures et rapidement adaptable à des contextes fluctuants.

Au contraire, un échec ou un série d'échecs peuvent générer perte de confiance, apathie, blues, agressivité, voire conduire à la dissolution de l'équipe.

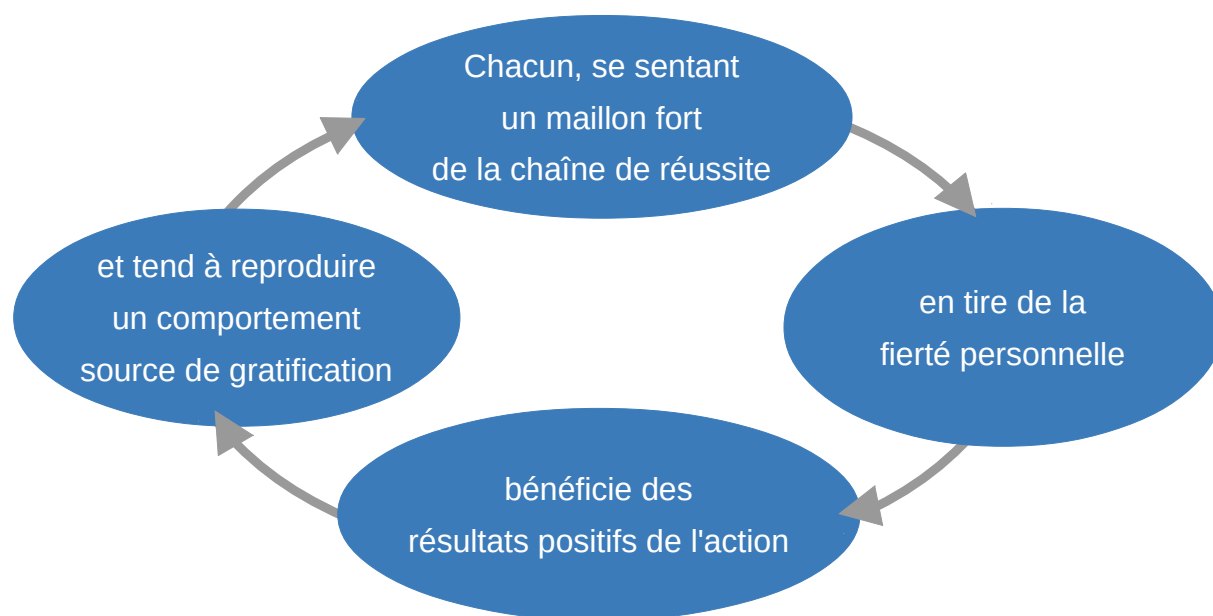
Des interactions empreintes de confiance, riches, fluides, aisées, améliorent le niveau de production.

Inversement, si les membres de l'équipe passent leur temps à gérer des désaccords et à régler des conflits, la production baisse.

En conséquence, une dynamique d'équipe bien managée permet d'atteindre les objectifs fixés tout en motivant et mobilisant chacun des membres.

En effet, chaque membre va trouver, dans l'équipe, un ou plusieurs facteurs de motivation pour satisfaire son (ou ses) besoins individuel(s) :

- agir pour l'intérêt collectif
 - apporter sa contribution
 - s'enrichir au contact des autres
 - développer ses compétences
 - élargir sa sphère d'influence
 - être reconnu et valorisé par ses pairs
- trouver de la satisfaction à une production commune qui dépasse ses capacités propres
 - contribuer à la reconnaissance et à l'attractivité de son équipe par l'environnement
 - etc.



induisant ainsi un cercle vertueux.



De plus, en tant qu'espace de socialisation avéré, l'équipe apporte sécurité, solidarité, complicité et convivialité, ce qui peut faire défaut à certains hors de la sphère professionnelle.

Ainsi, en règle générale, une dynamique d'équipe positive permet à chacun des membres d'être reconnu à plusieurs niveaux : pour ce qu'il est en tant que personne, pour ce qu'il est dans l'équipe et comme partie d'une entité collective soudée.

Quelles pistes pour le manager ?

Avoir un comportement exemplaire

Le manager ne doit pas considérer l'équipe comme « un prolongement de lui-même, une extension et un accroissement de ses moyens d'action »². Les réussites de l'équipe ne sont pas les siennes, mais celles d'un collectif de travail qu'il doit valoriser.

Tout comme le capitaine d'une équipe de sport, il fait partie de l'équipe.



C'est par son comportement qu'il peut entraîner dans la voie d'une toujours plus grande coopération et insuffler l'esprit d'équipe : partage équitable des ressources, transparence, participation, entraide, etc.

Veiller à l'équilibre entre les deux fonctions « production » et « entretien »

En ce qui concerne la fonction « production », plusieurs moyens sont à la disposition du manager :

- Orienter les activités vers plus de collectif
- Rendre les objectifs individuels dépendants des objectifs communs
- Fixer des objectifs collectifs partagés et « challengeants », c'est-à-dire constituant un défi atteignable, à court ou moyen terme.

Ces derniers transcenderont les capacités individuelles de chacun pour mobiliser l'intelligence collective et la créativité, de façon à ce que le tout soit supérieur à la somme des parties.

Cette identité d'objectif constitue le ciment de l'équipe de travail à laquelle le manager doit laisser la latitude de prendre des initiatives, d'innover, voire d'improviser.

Pour que chacun se sente concerné, engagé dans l'action et co-responsable des résultats communs, la réussite comme l'échec doivent être ceux de l'équipe et non ceux d'un individu.

En ce qui concerne la fonction « entretien » :

- Faciliter les échanges et les réguler (participation de chacun, qualité des interactions [bienveillance, non jugement], gestion des conflits)
- Laisser du temps pour que la confiance s'instaure entre les membres au gré des échanges informels quotidiens
- Faire respecter et respecter soi-même les règles formelles partagées, ainsi que les règles informelles issues du groupe
- S'efforcer de satisfaire les besoins de chacun en connaissant ses ressorts de motivation.
- Avoir une écoute active (paraverbal et non verbal, notamment) et prendre en compte les signaux faibles (rumeurs, conflits larvés, démotivation, retrait, etc.)

Le manager favorise ainsi le sentiment d'appartenance (degré d'attachement, d'identification et de reconnaissance envers l'équipe), base de l'esprit d'équipe caractérisé par le partage, l'entraide, la solidarité, le fait de faire passer les intérêts de l'équipe avant les siens, de penser et de dire « nous » au lieu de « je ».

Plus ce sentiment d'appartenance est fort, plus l'équipe est cohésive.

Arrivée à maturité, l'équipe saura faire preuve d'agilité pour s'ajuster en permanence aux aléas situationnels.



² R. Lafon cité par R. Mucchielli

Être attentif à l'individu qu'est chaque membre de l'équipe

Les individus doivent se sentir pris en considération pour ce qu'ils sont. En conséquence, les membres de l'équipe ne doivent pas disparaître dans le système, mais doivent être considérés par le manager comme des individus ayant leur personnalité propre œuvrant pour une action collective.

Connaître et reconnaître chacun de ses collaborateurs (motivations, aptitudes, compétences, etc.), avoir des relations personnalisées et équitables (pas de favoritisme), apprécier de façon juste et factuelle leur contribution au travail collectif, c'est **prêter attention à leur personne et à leur identité**.

À défaut, si chacun se sent interchangeable, pion identique aux autres, il ne cherchera ni à se dépasser ni à apporter sa contribution spécifique.

Donner leur place aux leaders

Le manager doit incarner un style de management qui laisse toute leur place aux différents leaders qui peuvent émerger pour répondre aux besoins de l'équipe à un instant T. Il doit savoir s'appuyer sur eux pour influencer l'équipe et satisfaire les besoins de ce système vivant et ouvert.

Ainsi que le dit Olivier Devillard : « Pour profiter d'une dynamique collective, il faut accepter que le pilotage au sens large repose aussi sur l'ensemble de l'équipe... Dans une équipe dynamique, le leadership est pris momentanément par celui qui a l'énergie et non pas toujours laissé à l'initiative du patron... ».

Cela n'enlève rien au responsable, car « même si la responsabilité est partagée, le chef en reste le garant final ».



Il met en synergie l'ensemble des cerveaux de l'équipe, il « fait l'équipe » pour arriver au stade de l'intelligence collective, lorsque « l'équipe fait le reste ».

Cathy Bousquet

Pour aller plus loin

- « Développer la coopération au sein des équipes » – Entreprises & Carrières n° 1302 – 13 au 19 septembre 2016
- « Dynamiques d'équipes » – Olivier Devillard – Éditions d'Organisation – 2000, 2003, 2005
- « Le travail en équipe » – Roger Mucchielli – Éditions ESF – republié en 2007