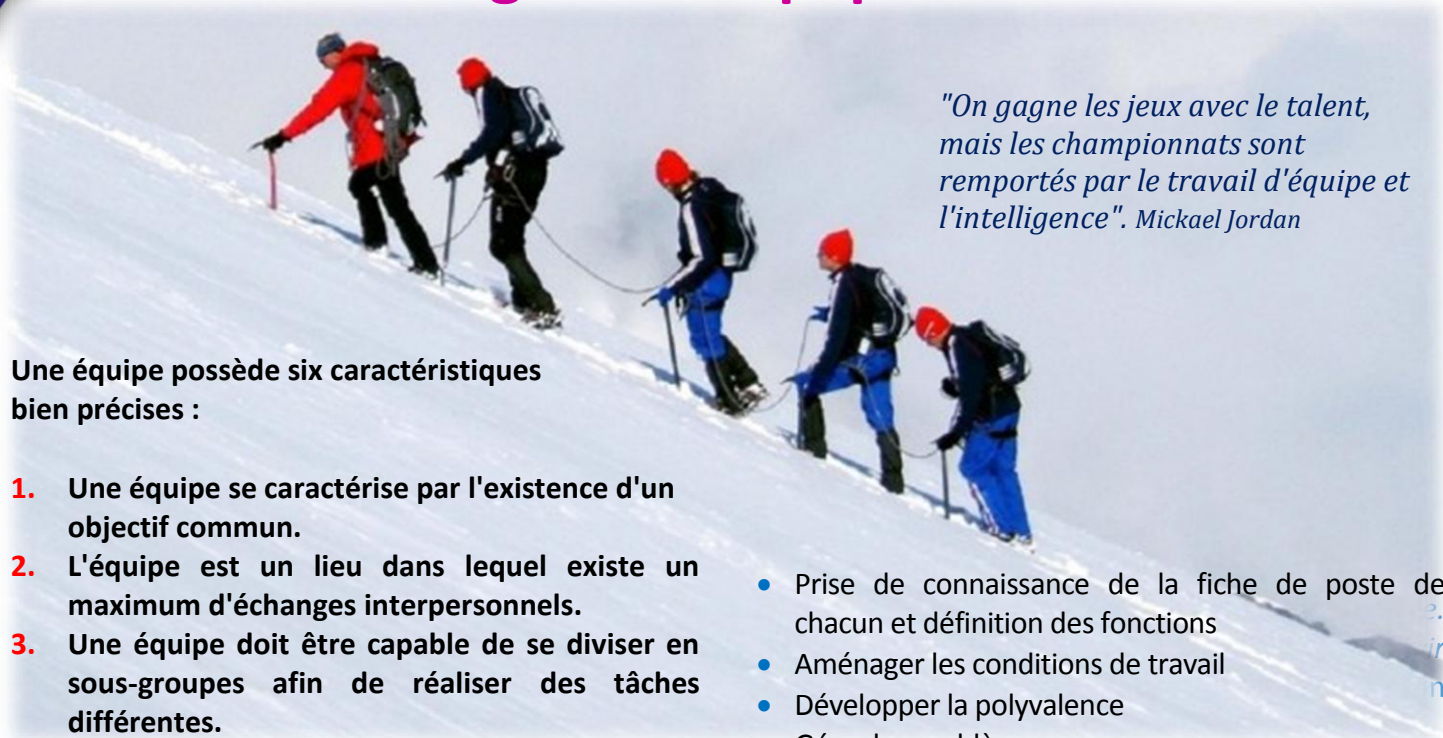


Motiver et diriger une équipe



"On gagne les jeux avec le talent, mais les championnats sont remportés par le travail d'équipe et l'intelligence". Mickael Jordan

Une équipe possède six caractéristiques bien précises :

1. Une équipe se caractérise par l'existence d'un objectif commun.
2. L'équipe est un lieu dans lequel existe un maximum d'échanges interpersonnels.
3. Une équipe doit être capable de se diviser en sous-groupes afin de réaliser des tâches différentes.
4. Dans une équipe doit exister un sentiment de solidarité.
5. Une équipe est un lien dans lequel peuvent se répartir des tâches diversifiées en fonction des compétences de chacun. Il y a interdépendance des rôles.
6. Une équipe doit être capable de pratiquer la solidarité en cas de coup dur.

- Prise de connaissance de la fiche de poste de chacun et définition des fonctions
- Aménager les conditions de travail
- Développer la polyvalence
- Gérer les problèmes
 - En les anticipant
 - En repérant les signes précurseurs
- Développer le travail en groupe
- Etablir des groupes de projet, de créativité...

#1 REGLES INDISPENSABLES A LA GESTION D'UNE EQUIPE

La gestion d'une équipe passe par le développement du travail en groupe et l'anticipation de problèmes quotidiens. De ce fait, il est nécessaire de permettre à chacun d'avoir une vue panoramique de son Service et de son Entreprise :

- Prise de connaissance des objectifs généraux de la Direction.

#2 CREER UN PROJET MOBILISATEUR POUR SON EQUIPE

Les objectifs annuels font émerger les priorités d'action, d'autres exigences du poste demeurent et doivent être respectées.

On peut les appeler les résultats permanents.

Certains postes ne permettent pas la fixation d'objectifs individuels, quand il s'agit, par exemple, de tâches simples, répétitives ou automatisées. Dans ce cas, il est possible de définir des normes de comportement, telles que l'assiduité, la qualité du travail, etc. On aura donc là un autre type d'objectifs permanents, définissant cette fois des modes d'action à respecter de façon constante.

	OBJECTIFS ANNUELS	OBJECTIFS PERMANENTS
DE PRODUCTION	Les résultats à produire en priorité cette année.	Les résultats à garantir d'une année sur l'autre.
D'ACTION	Des modes d'action spécifiques à mettre en place, des compétences à acquérir pour élever le niveau de performance.	Des modes d'action à respecter de façon constante pour tenir le poste convenablement.
DEFINIS	En début d'année, lors du contrat d'objectifs.	Dans la description ou la définition du poste, une fois pour toutes, sauf modification explicite.

#3 POUR UN ENGAGEMENT ET UNE IMPLICATION DES COLLABORATEURS

Animer une équipe de manière efficace revient à créer les conditions nécessaires à la motivation. Ces conditions sont en grosse partie inhérentes au comportement et à l'attitude du Responsable de l'équipe.

#4 SAVOIR TRANSMETTRE SA PROPRE MOTIVATION

Un Responsable d'équipe enthousiaste, passionné par son travail, manifestera dans son attitude et son comportement, le plaisir qu'il ressent.

Etre motivé entraîne du plaisir à agir, à relever des défis, à aller toujours plus loin.

S'intéresser à l'action au quotidien, c'est se centrer sur l'engagement et la qualité du travail.

A l'inverse lorsque le Responsable est d'abord centré sur les résultats, il accroît la pression de l'enjeu. Cela génère une tension qui peut bloquer la mise en œuvre des compétences. Le collaborateur n'a plus de plaisir ; c'est l'angoisse et la peur de l'échec qui s'installe.

L'énergie du collaborateur est absorbée alors que de nouveaux objectifs toujours plus ambitieux sont posés. Dans ces conditions l'objectif n'est plus un challenge, deux marches sont à peine franchies que dix autres apparaissent !

#5 DEVELOPPER LES COMPETENCES DE SES COLLABORATEURS EN TRANSMETTANT SON SAVOIR-FAIRE

Pour être capable de relever des défis, il faut développer l'opérationnalité de ses collaborateurs.

Pour cela, l'attitude du Responsable devra s'attacher à saisir l'opportunité des situations rencontrées. En effet, tout problème doit être une occasion d'apprendre pour celui qui le rencontre et de transmettre son savoir-faire pour celui qui sait le résoudre. Cela est possible si le Responsable accepte l'idée que les difficultés de son collaborateur sont d'abord le révélateur d'un système à améliorer, à savoir des procédures à clarifier.

Le souci du Responsable d'équipe va au-delà de la résolution immédiate du problème mais davantage à la formation pratique de son collaborateur. C'est donc consacrer du temps, à expliquer, à montrer, à former, même si le travail aurait été réalisé beaucoup plus rapidement par lui-même.

S'assurer du développement des compétences de son équipe, c'est en plus se donner les moyens de formaliser des modes opératoires. Cela oblige le Responsable à être méthodique et rigoureux, en capitalisant le savoir-faire de son équipe. Rédiger des guides opératoires demande également du temps, mais c'est une occasion réelle de développer un travail d'équipe plus structuré.

#6 DEVELOPPER DES REGLES DE COMMUNICATION EN FAVORISANT LA TRANSPARENCE

En effet, pour permettre à l'équipe d'agir en connaissance de cause, celle-ci doit avoir le maximum d'informations sur la mission et le contexte dans lequel elle s'inscrit. C'est donc au Responsable de veiller à transmettre chiffres, ordre du jour, compte rendu de réunions, etc. Cela n'empêche pas d'être vigilant vis-à-vis de la confidentialité de certaines informations.

D'autre part, il est utile que chaque Membre de l'équipe adopte une attitude de transparence, de loyauté vis à vis de son Responsable et des autres Membres de l'équipe. Si le Responsable adopte lui-même cette attitude, il favorise la même de la part de son équipe.

#7 SAVOIR TRANSMETTRE SA PROPRE MOTIVATION

Le groupe est porteur d'un ensemble de compétences qui donnent au collectif un potentiel plus important que celui de la somme de chaque individu. Pour que la synergie puisse s'opérer et décupler la créativité de chacun, cela implique :

- **Etre vigilant** vis-à-vis de toute suggestion, en accordant à chacune une valeur
- **Valoriser et faire reconnaître** les différentes compétences de chaque Membre. Cela permet à chacun de s'appuyer sur le potentiel des autres pour développer le sien
- **Encourager** les discussions ouvertes et les échanges d'idées, permettre les échanges collectifs sur la résolution des problèmes rencontrés de part et d'autre. L'expérience individuelle devient une expérience collective, dans laquelle chacun gagne en compétence et en efficacité potentielle.

#8 EXERCER UN MANAGEMENT POSITIF

Un individu ou un groupe réussit mieux dans les domaines qui lui rapportent plus de messages positifs (attention, reconnaissance, valorisation), que de messages négatifs (reproches, remarques, critiques). L'attitude des Responsables qui s'attachent à remarquer et mettre en valeur les réussites correspond à une pratique de la pédagogie qui s'appuie sur les qualités de l'individu plutôt que sur ses lacunes. La relation managériale positive crée de la **motivation** et favorise **l'apprentissage rapide**, donc **l'aptitude à résoudre des problèmes de manière autonome**.

A l'inverse le management négatif où le Responsable veut contrôler, gérer tous les problèmes, en félicitant peu et en maniant allègrement reproches ou remarques, est démobilisateur. C'est l'attitude d'un encadrement qui s'évertue à ne voir que les problèmes et ce qui n'est pas fait, sans jamais regarder ce qui est fait, ni jamais fêter ce qui est réussi. Cette attitude fonctionne en apparence tant que le Responsable peut assurer tout seul toute la charge de travail. Tout s'effondre dès que le volume de l'activité nécessite une disponibilité partagée et une autonomie plus grande des collaborateurs.

#9 ADAPTER SON ROLE EN FONCTION DE L'EVOLUTION DE L'EQUIPE

Au fur et à mesure des expériences, l'équipe progresse et donc change :

- Les différents Membres ont acquis une connaissance de chacun, des compétences, des centres d'intérêts et des limites particulières
- A travers ses expériences l'équipe a appris à travailler en collaboration. Une unité s'est créée, la collaboration est une compétence acquise au fil des expériences.

Le Responsable doit entretenir le dynamisme de l'équipe dans le temps et face à tous les événements permanents.

Il devra être vigilant à :

- Trouver des défis nouveaux à relever
- S'interroger sur ses propres méthodes de travail, faire évoluer sa propre compétence
- Evaluer ses résultats et se fixer de nouveaux objectifs de progression.

#10 QUE FAIRE CONCRETEMENT DANS MON EQUIPE POUR MOTIVER ?

Evaluer l'efficacité de chaque partenaire

Ils peuvent être très divers en raison de leur efficacité.

Attention cependant à nos premières impressions ! Certains personnalités sont plus visibles que d'autres : certains se découvrent vite, d'autres gardent longtemps un masque.

#11 SAVOIR TRAVAILLER EN RELATION AVEC LES AUTRES

«Travailler ensemble », « travailler en équipe », c'est profiter de la stimulation du groupe, c'est bénéficier des compétences individuelles pour plus d'efficacité et de créativité collectives. Des relations difficiles génèrent des pertes de temps, de l'insatisfaction, la sensation de gaspiller beaucoup d'énergie.

Nous traiterons dans le prochain numéro, les conditions de réussite d'un management situationnel. En cinquante ans, la manière de conduire, gérer une équipe s'est modifiée. Le chef directif (souvent paternaliste) s'est effacé pour laisser place au manager qui mène ses acteurs en fonction de la culture de chacun et de la situation de l'instant (management situationnel).