

Centre International de Développement et de Recherche

Principes de management collectif

Séquence 1: Les stades de développement d'une équipe

CIDR-IDRH

Octobre 2008

Principes de management collectif

Séquence 1 – Les stades de développement d'une équipe

1. Introduction

La notion d'équipe ne définit pas une entité immuable, bien au contraire : une équipe évolue, change en permanence au fil du temps. Elle se construit sur la base de son passé et de ce qu'elle attend de l'avenir. Des personnes l'intègrent, d'autres la quittent, elle change aussi pour s'adapter ou en réaction aux modifications de son environnement... **Une équipe a donc, d'une certaine manière, « sa propre vie ».**

Cela implique pour le manager, d'être capable de détecter les changements et d'en tenir compte pour adapter son management. Pour assurer une cohésion à l'équipe et maintenir le cap par rapport au projet d'entreprise, **le manager devra concilier l'objectif de l'entreprise avec les objectifs individuels**, propres à chaque personne. Il devra légitimer et faire partager « un bien commun » : le projet de l'entreprise.

Trouver des leviers de motivation pour rassembler et mobiliser une équipe, implique forcément de connaître et comprendre la façon dont ses acteurs s'organisent entre eux et d'avoir diagnostiqué ses forces et faiblesses.

Par exemple, en analysant le stade de développement atteint par son équipe, un manager pourra identifier des leviers d'action et voir jusqu'à quel niveau et par quels moyens il peut la faire « grandir ».

Exercice :

Les participants se mettent deux par deux. Chacun pose des questions à l'autre :

- Quelle est la caractéristique de votre équipe ?
- Quelles sont les évolutions en cours ?
- Comment animez-vous ce collectif ? Quels sont vos outils, vos pratiques ?
- Quelles difficultés rencontrez-vous ?
- Quel est le défi par rapport à l'équipe ?
- De quoi êtes-vous fier au sujet de votre équipe ?

2. Leviers de mobilisation des équipes organisées

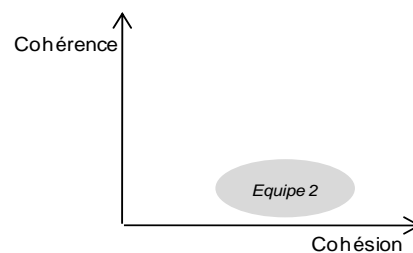
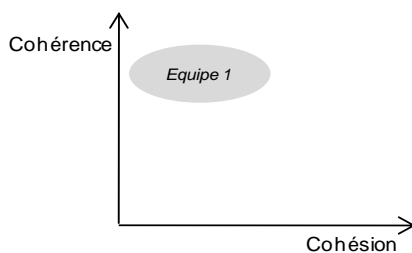
En premier lieu **il faut distinguer les équipes constituées par des personnes d'un même service ou d'une même entreprise, de celles qui sont rassemblées dans le cadre d'un projet**. Leurs modalités de management seront très différentes. Une équipe en mode « projet » peut en effet réunir des personnes sur lesquelles le manager n'aura pas de pouvoir hiérarchique, notamment s'il s'agit de personnes extérieures à son entreprise. Il ne pourra pas mobiliser ce lien hiérarchique comme levier et devra faire appel à des techniques de management différentes.

- Dans le cas d'une **équipe interne**, les outils de management s'appuient sur la recherche d'un équilibre entre « **cohésion** » et « **cohérence** ».

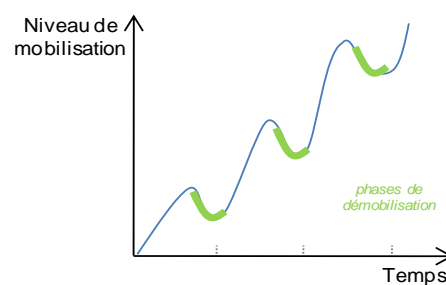
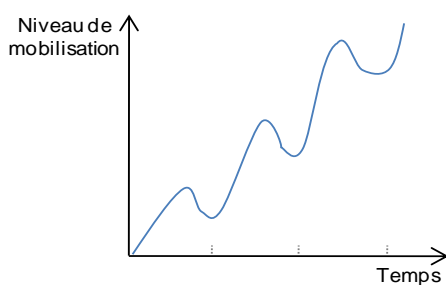
COHESION ⇨ Plaisir à travailler ensemble

COHERENCE ⇨ Capacité à adopter les mêmes méthodes de travail collectif (valeurs, consignes, etc. : on partage les mêmes repères et on bâti ensemble un cadre de référence commun).

D'une équipe à l'autre, la dynamique peut varier beaucoup en fonction de cet équilibre :



- Le management d'une **équipe projet**, surtout lorsqu'il implique des personnes autres que celles de l'entreprise, fait appel à d'autres cadres de référence, s'articulant plutôt autour de phases de « mobilisation » et de « démobilisation ».



L'équilibre seul entre la cohérence et la cohésion ne suffit plus : il faut investir plutôt sur de la remobilisation au moment opportun, afin de franchir une étape, qui permettra ensuite de viser le résultat (puis, de nouveau, jouer entre la cohésion et la cohérence).

3. Les étapes successives de développement d'une équipe

La notion d'équipe, dans un milieu professionnel, est liée à celle d'efficacité collective. Toute la question, pour un manager, est de faire en sorte qu'un « *groupe de personnes, réunies au sein d'une même organisation* » réussisse à constituer un « *collectif* », qui travaille pour atteindre un objectif commun.

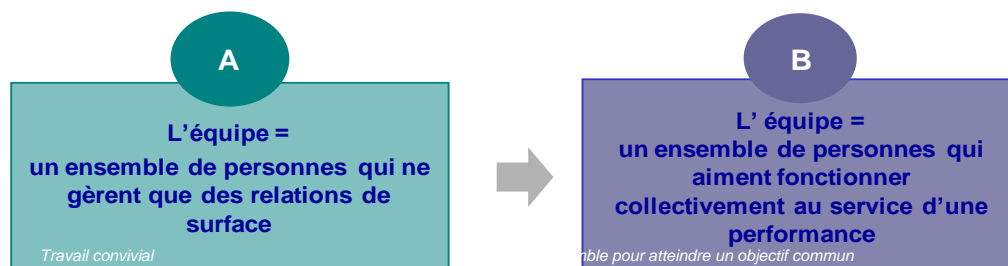
Or, ce « *collectif* » n'existe pas de façon spontanée : l'esprit d'équipe ne se décrète pas, tout comme l'équipe ne correspond pas toujours à ce que le manager voudrait qu'elle soit.

Une équipe peut en effet regrouper des personnes impliquées à des degrés très divers dans une organisation et qui contribuent différemment à ses objectifs. De la même façon, les motivations individuelles pour travailler dans « cette » organisation peuvent être très variables d'une personne à l'autre.

Dans ce contexte, comment favoriser l'adhésion d'une équipe à un projet commun ? Comment, lorsque des changements se produisent et que l'équipe n'est plus tout à fait la même (nouvelles arrivées, etc.), continuer de mobiliser autour de ces objectifs ? Comment construire un processus permanent de remotivation par rapport aux objectifs ?

L'efficacité collective s'accroît au fil de l'affinement des pratiques et de l'expérience : une « grande équipe » est toujours le résultat d'un travail progressif de montée en compétence.

Schématiquement, une équipe grandit et franchit des étapes qui la font passer d'un point A à un point B :



On peut considérer qu'une équipe franchit 4 stades de développement¹ :

Stade 1 : Le stade de latence

L'équipe est un rassemblement d'individus dont le lien interpersonnel est faible ou inexistant :

- Il n'y a pas d'objectif commun
- Le fonctionnement est plutôt cloisonné (par exemple, des experts, chacun sur ses dossiers), mais sans nécessairement de tension entre les personnes
- La relation au chef s'y établit sur un mode individuel de « un à un » : le seul lien est le manager
- L'équipe ne dispose pas d'une vision partagée de son projet et de ses objectifs essentiels. Ses objectifs sont plutôt la somme des activités réalisées individuellement par chacun
- Le travail peut être bien fait, l'ambiance générale bonne et le management paternaliste, mais il n'y a pas d'équipe à proprement parler.

A savoir :

Ce stade de latence a l'avantage de respecter l'autonomie de chacun et préserve les prérogatives individuelles, mais c'est une étape dont certaines équipes ne se sortent jamais.

Sans vraies relations entre les personnes, et surtout si elles sont peu créatives, les équipes de ce type se manifestent par un comportement soumis des personnes et une tendance au repli sur soi.

Les points de vigilance pour le manager dans ce contexte :

- ☞ Importance des relations interpersonnelles entre lui et chaque collaborateur : il doit instaurer une relation individuelle de proximité. Cela peut être un mode de fonctionnement, mais qui peut se révéler épuisant pour le manager.
- ☞ La nécessaire précision des tâches assignées à chacun pour éviter les chevauchements qui risquent d'être explosifs.
- ☞ Dans un contexte où une plus forte transversalité entre les collaborateurs est nécessaire, le manager ne peut se contenter d'une telle situation (passage vers le stade suivant).

Stade 2 : Le stade d'appartenance

Le groupe est constitué, les relations interpersonnelles sont plus fortes et plus nombreuses :

- Il n'y a pas encore d'engagement au service d'un objectif commun ni de sentiment de coresponsabilité autour de cet objectif commun.
- En revanche, le réseau d'affinités s'est établi et une connaissance mutuelle des membres s'est développée.
- Les membres se reconnaissent les uns les autres comme appartenant au même groupe (visible notamment en cas « d'agression externe »).
- C'est « l'union », pas encore « l'unité ».

¹ D'après O. Devillard sur la dynamique des équipes

A savoir :

Cette cristallisation est souvent le résultat d'un événement qui a soudé les membres, un sentiment partagé qui a changé la nature de leur communication (agression externe, défi à relever, etc.)

L'objectif des interventions de « team- building » est généralement de faire passer l'équipe du stade 1 au stade 2.

Les points de vigilance pour le manager dans ce contexte :

- ☞ La valorisation du collectif : importance du « travailler ensemble » (dans une situation positive, cela peut se révéler être un atout pour tirer l'équipe, par contre, dans le cas inverse, l'équipe peut être opposée au manager).
- ☞ L'équilibre à trouver entre l'investissement du manager dans les relations avec chacun et la place laissée à la vie du groupe.
- ☞ Souvent, la précision nécessaire des tâches assignées à chacun.
- ☞ La nécessité pour le manager d'amorcer une réflexion sur la manière de rendre visibles la mission de l'équipe et ses liens avec les missions de l'entreprise.

Stade 3 : Le stade d'action concertée

Le groupe s'identifie à un projet commun et s'organise pour l'atteindre (les personnes savent pourquoi elles travaillent ensemble et le groupe prime sur l'individu) :

- Il met en place un mode collectif de fonctionnement et de coopération : un système d'animation collectif (différent du système d'animation individuel), des règles de délégation et de subsidiarité, une forme de capitalisation des expériences, etc.
- Il apprend à agir dans la perspective d'un objectif partagé (par exemple, en se donnant un plan d'action, etc.).
- Les équipiers se partagent de plus en plus la responsabilité de l'objectif et des missions clés de l'équipe.

A savoir :

Le passage d'un « bon groupe » à une véritable équipe nécessite de partager un projet et de s'organiser par rapport à lui sous la responsabilité d'un chef reconnu. Cette étape provoque l'évolution des membres d'un mode de fonctionnement individuel vers un mode de fonctionnement collectif.

Le passage stade 2 au stade 3 peut se faire assez rapidement lorsque le manager offre à l'équipe les moyens de participer à la réflexion sur ses objectifs clés et sur ses modalités d'organisation interne.

Les points de vigilance pour le manager dans ce contexte :

- ☞ Un impératif : faire participer l'équipe à la définition de son projet collectif, de ses modes de fonctionnement internes et des forces et faiblesses de chacun des membres.
- ☞ L'expression du projet pour l'équipe : elle est partagée par le collectif mais elle doit être portée par le manager.
- ☞ Un équilibre à trouver entre l'investissement du manager dans les relations avec chacun et la place laissée à la vie du groupe, indépendamment de lui (il peut également ne voir que le groupe et passer à côté des particularités ou des aspirations individuelles).
- ☞ Risque d'une forme de « nivellement », qui peut diminuer la créativité ou l'initiative individuelle, le manager devenant une sorte de « superviseur général » de la qualité.
- ☞ Nécessité de veiller à valoriser le travail de chacun.
- ☞ Si l'équipe est en difficulté (a besoin de son manager pour palier à des difficultés individuelles ou encore ne peut pas faire, etc.) et que le manager ne répond pas, le groupe peut basculer et revenir à un stade d'appartenance.

Stade 4 : Le stade d'intelligence collective

Le groupe constitue un stade supplémentaire de performance permettant d'optimiser le fonctionnement acquis :

- A partir de l'expérience et des succès, la créativité, la capacité d'innovation (règles, produits, comportements, scénarios de coaction, etc.) et la réactivité de l'équipe sont démultipliées.
- Les équipiers ont une excellente connaissance réciproque, chacun peut s'appuyer sur les talents des autres, y compris pour atteindre son propre objectif.
- Le droit d'ingérence est accepté, revendiqué, perçu comme nécessaire : il s'agit du droit que se donne chaque collaborateur de porter un regard critique sur une partie de l'équipe (*« Les gens de ta division me posent problème. Leur comportement laisse à désirer, leur compétences ne sont pas au niveau que j'attends. J'ai des suggestions à te faire... »*).

A savoir :

Pour atteindre ce niveau, plusieurs conditions sont requises :

- *un environnement où les méthodes managériales sont traitées comme un élément essentiel de la politique de l'entreprise*
- *une durée de vie suffisante de l'équipe*
- *un défi et des succès progressifs qui créent une « spirale de sur-motivation ».*

Dans les faits, rares sont les équipes ou les entreprises qui y parviennent :

- *pour des raisons de management*
- *parce qu'elles n'en ont pas l'idée ou qu'elles sont satisfaites du fonctionnement au stade précédent.*

C'est un stade assez rare et relativement éphémère car il s'appuie sur une grande stabilité des équipes et dépend beaucoup de l'environnement dans lequel elles travaillent.

Les points de vigilance pour le manager dans ce contexte :

- ☞ L'apport de nouveaux défis, de nouvelles exigences (sinon, la « valeur ajoutée » du manager peut-être remise en cause).
- ☞ La grande confiance laissée à l'équipe et à chacun des équipiers.
- ☞ La valorisation du collectif.
- ☞ La précision des résultats et des engagements de chacun.
- ☞ L'arrivée de nouvelles personnes au sein de l'équipe ou un changement d'orientation et/ou d'objectifs du Conseil d'administration (peuvent être des éléments déstabilisants pour une équipe de ce type).

Exercice :

Par binôme, les participants répondent aux trois questions suivantes, pour leur équipe (service, département, etc.). Chaque membre du binôme aide l'autre à répondre aux questions en l'interrogeant pour préciser ses réponses. Une restitution en séance plénière permet de comparer les situations de chacun. Questions posées :

- Quelle perception ai-je du stade de développement de mon équipe ?
- Quels sont les freins pour que mon équipe passe à un stade de développement ultérieur ou quels sont les risques de régression à un stade antérieur ?
- Quelles pourraient être mes initiatives pour permettre à mon équipe de passer à un stade de développement ultérieur ou de ne pas régresser à un stade antérieur ?

4. Panorama des équipes : témoignages

Au sujet du passage du stade 1 au stade 2 :

- « *Au niveau de notre organisation, nous sommes plutôt au stade 1, sachant qu'il y a eu énormément de recrutements depuis deux ans, parmi lesquels beaucoup sont rentrés par le biais d'un projet, sur la base de contrats de 3 ou 4 ans. Il manque peut-être un temps de rencontre où l'on peut expliquer en quoi les projets contribuent aux objectifs généraux de la structure. Par ailleurs, il me semble également important d'associer toutes les personnes à la formulation d'un nouveau plan d'orientation stratégique. Les perspectives de la structure seraient plus visibles et permettraient de faire prendre conscience que les CDD de 3 ou 4 ans peuvent devenir des emplois en CDI. Enfin, je pense élargir les entretiens professionnels au personnel de soutien (directeurs et chefs de projets) ».*

- « *Notre particularité est que nous travaillons sur la base de réseaux d'experts, avec lesquels une relation hiérarchique s'établit dans le cadre d'un chantier, mais qui, au-delà, devient une relation d'égal à égal. Il me faudrait travailler davantage sur la cohésion : renforcer les liens extra-professionnels et améliorer l'ambiance des réunions, qui gardent un caractère assez contraignant. Je compte aussi créer plus d'échanges sur des thèmes transversaux, en faisant partager les points forts de l'expertise de chacun ».*

- « *Notre structure est plutôt au stade 1 : une équipe assez jeune, composée d'experts hautement qualifiés. Par contre, le côté affectif du stade 2 ne me paraît pas nécessaire : on peut envisager de passer directement au stade 3, en créant un projet fédérateur qui leur permette de mettre en commun leurs compétences, sans nécessairement avoir un projet global d'entreprise. »*

Au sujet du passage du stade 2 au stade 3 :

- « L'une des équipes est plutôt au stade 1, voire 1+ (composée de beaucoup de nouveaux qui ont plaisir à être ensemble) et l'autre au stade 3. Donc, je dirais qu'au niveau global de l'entreprise, nous sommes au stade 2.

Le départ de beaucoup de salariés a joué, et, de fait, en tant que dirigeant, je n'ai pas encore pu déléguer et responsabiliser autant que je l'aurais souhaité. Le levier, me semble-t-il peut se situer à ce niveau : responsabiliser davantage, favoriser des rencontres entre les deux unités, bien répartir le travail et les responsabilités. »

- « Le stade 3 est atteint dans chaque service, par contre, il n'est pas présent au niveau global : les objectifs généraux de notre structure ne sont pas encore partagés par tous, et à ce titre, on pourrait dire que nous sommes encore au stade 2. Je pense qu'il va falloir bien informer sur les activités des services, développer des activités transversales et travailler avec les équipes sur l'apport que chacun peut avoir dans le projet global. Peut-être faudrait-il également ouvrir la gouvernance aux employés. »

Au sujet du passage du stade 3 au stade 4 :

- « Les risques identifiés pour nous sont de deux ordres : que les personnes aient l'impression de ne plus rien apprendre ou quelle souhaitent de fortes augmentations de salaire. On peut imaginer plusieurs leviers : former les cadres afin de renouveler leurs compétences, engager des programmes de recherche développement, renouveler certains projets ou ouvrir de nouveaux chantiers sur lesquels on réfléchit collectivement et enfin, imaginer un système plus rémunérateur, comme par exemple des honoraires sur une étude qui viendrait en plus du projet conduit, etc. Donc trois défis pour nous : l'innovation, la formation des cadres et une politique de rémunération. »