

# MANAGERIS

## synthèse

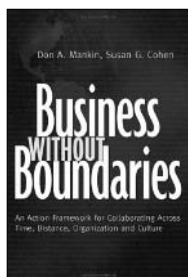
### ANIMER UNE ÉQUIPE TRANSVERSE

Les cinq domaines de vigilance d'un leader d'équipe transverse

Avec la contribution de Maurice Thévenet, Professeur au CNAM et à l'ESSEC.

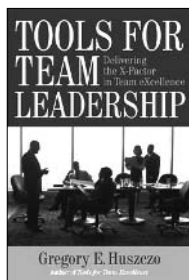
#### nos sources

Synthèse des idées publiées par les meilleurs experts, en particulier dans les livres présentés ci-dessous et les publications citées dans le premier encadré "en savoir plus".



**BUSINESS WITHOUT BOUNDARIES**  
Don Mankin,  
Susan G. Cohen,  
éd. Jossey-Bass,  
2004.

**TOOLS FOR TEAM LEADERSHIP**  
Gregory E. Huszco,  
éd. Davies-Black Publishing, 2004.



Cette synthèse a été rédigée à partir d'une analyse critique de publications soigneusement sélectionnées. Il s'agit d'une œuvre originale, et non d'un simple condensé de ces publications. Elle ne peut donc se substituer à la lecture de celles-ci.

#### idées clés

Il devient de plus en plus fréquent, au cours d'une carrière, de se voir confier l'animation d'une équipe transverse – c'est-à-dire constituée d'individus rattachés à différents départements de l'entreprise. De fait, ce mécanisme apparaît comme une réponse efficace aux besoins de décloisonnement et de réactivité des grandes organisations. C'est en effet le moyen idéal de constituer de façon ad hoc et temporaire le juste assemblage de compétences requis pour prendre en charge un enjeu précis. Mais encore faut-il parvenir à faire collaborer efficacement des individus de cultures métier souvent différentes, géographiquement dispersés, et cela hors cadre hiérarchique traditionnel !

Cinq messages à l'attention des leaders d'équipe transverse ressortent des écrits de ceux qui ont étudié les succès et échecs de telles équipes :

- ▶ **Cherchez à constituer une équipe cohérente, plutôt qu'à rassembler les individus les plus brillants.**
- ▶ **Ne sous-estimez pas les efforts requis pour instaurer un cadre de travail partagé.**
- ▶ **Veillez à partager la responsabilité des décisions avec l'ensemble de l'équipe.**
- ▶ **Travaillez à établir et maintenir une confiance forte au sein de l'équipe.**
- ▶ **Gardez-vous du risque de couper l'équipe du reste de l'organisation.**

# analyse

## 1 Un rôle difficile

### Le pilotage d'une équipe transverse présente des défis de management bien spécifiques.

Le recours aux équipes transverses est de plus en plus répandu. Ce mécanisme d'organisation – qui consiste à confier une responsabilité ou un projet à un petit groupe d'individus issus de diverses fonctions ou entités – répond en effet à des enjeux importants : pilotage d'ensemble d'un processus, approche plurifonctionnelle ou internationale d'un problème, découplage entre fonctions, coordination entre régions géographiques, capacité d'organisation ad hoc face à un enjeu, etc. Il devient ainsi de plus en plus fréquent au cours d'une carrière de se voir confier la responsabilité d'animer des équipes constituées de collaborateurs dispersés, rattachés à divers départements au sein de l'organisation.

Or assumer avec succès le leadership d'une telle équipe n'est pas un mince défi. En effet, comparativement à l'exercice d'une responsabilité hiérarchique classique, plusieurs spécificités rendent la tâche particulièrement complexe :

- l'équipe est constituée de personnes aux profils souvent très divers, de par leur culture métier ou leur origine géographique ;

- elle ne dispose pas d'habitudes de travail communes ;
- les participants sont souvent partagés entre leur fonction dans l'équipe et leurs responsabilités habituelles ;
- ils sont souvent géographiquement dispersés, parfois aux quatre coins du globe ;
- enfin, le leader ne dispose généralement pas d'autorité hiérarchique formelle sur eux.

De plus, les attentes de la direction sont généralement élevées, car ces équipes sont souvent constituées en réponse à des enjeux importants ou pressants. Cela concourt à placer les leaders d'équipes transverses en position de forte visibilité.

Comment, dans un tel contexte, mettre toutes les chances de son côté ?

## 2 Cinq domaines de vigilance

De nombreux chercheurs et consultants se sont penchés sur les conditions de réussite d'une équipe transverse (**figure A**). Ils soulignent que la vraie valeur d'une telle équipe provient de la mise en commun d'expertises complémentaires, qui permet d'aboutir à un résultat supérieur à la simple juxtaposition de ce qu'aurait pu produire chaque participant isolément. Or parvenir à combiner de multiples expertises n'a rien de natu-

rel. Les publications analysées mettent en évidence que cela suppose de veiller à cinq conditions de succès :

- Une composition d'équipe équilibrée. Il ne faut pas se contenter de regrouper des expertises, mais aussi des personnalités choisies pour leur aptitude à travailler efficacement ensemble.
- Un cadre de travail commun. Etablir des bases communes est un préalable indispensable à une collaboration efficace entre individus issus de multiples horizons.
- Un sentiment de responsabilité partagée. Pour s'assurer de l'implication de tous, le leader doit faire en sorte de partager la responsabilité des résultats avec l'ensemble de l'équipe.
- Une confiance forte. Indispensable à l'implication de chacun et à la qualité des débats, celle-ci ne peut se construire que par des efforts délibérés.
- Une gestion proactive des relations avec l'extérieur. Quels que soient la cohésion et le dynamisme de l'équipe, celle-ci s'expose à de fortes déconvenues si elle se coupe du reste de l'organisation. Il faut donc veiller à ce que l'enthousiasme pour le projet ne conduise pas à négliger les attentes des autres parties de l'organisation.

Nous allons examiner ces cinq domaines de vigilance prioritaires pour un leader d'équipe transverse.

### pour en savoir plus

Oltre les ouvrages indiqués en couverture, nous nous sommes principalement appuyés, pour rédiger cette synthèse, sur les sources suivantes :

► **Global Teams**, Michael J. Marquardt et Lisa Horvath, éd. Davies-Black Publishing, 2001. *Surmonter les obstacles propres aux équipes internationalement dispersées.*

► **Power Up**, David Bradford, Allan R. Cohen, éd. John Wiley & Sons, 1998. (Synthèse Manageris N° 66a) *Créer une dynamique de responsabilité partagée au sein d'une équipe.*

► **Top Teams: Why Some Work and Some Do Not**, Hay Group, 2001. (Article accessible sur [www.manageris-executive.com](http://www.manageris-executive.com)) *Les facteurs de réussite d'une équipe dirigeante.*

► **Teamwork across time and space**, The McKinsey Quarterly, 1997. (Article accessible sur [www.manageris-executive.com](http://www.manageris-executive.com)) *Faire fonctionner une équipe géographiquement dispersée.*

Figure A



## ► Une équipe restreinte et équilibrée

### Il faut privilégier la dynamique collective sur les expertises individuelles.

Le leader est rarement totalement maître de la composition de son équipe. Toutefois, il lui est généralement possible de l'infléchir. Il doit alors user de toute son influence pour privilégier un objectif : se donner les meilleures chances de créer une dynamique collective efficace entre les participants. Cela suppose d'être attentif aux paramètres suivants :

#### • Des personnalités complémentaires.

Lors de la constitution de l'équipe, on veille naturellement à rassembler les expertises utiles pour appréhender le problème concerné. Mais on a trop souvent tendance à négliger une autre dimension : la diversité des personnalités. Plusieurs travaux ont mis en évidence l'importance de rassembler des individus capables de combiner divers rôles – certains poussant par exemple à sortir des sentiers battus tandis que d'autres veillent au réalisme des solutions adoptées. La **figure B** fournit des indications pour cela.

#### • Des qualités humaines.

Idéalement, il faudrait regrouper des personnes douées pour les relations interpersonnelles, sachant inspirer confiance, écouter les autres tout en sachant s'affirmer, s'exprimer avec clarté, etc. Si la réalité impose des entorses à cet idéal – en incluant un expert de tempérament réservé, par exemple – deux qualités ressortent comme fondamentales :

– L'empathie.

Pour s'impliquer dans l'équipe, les participants doivent avoir le sentiment d'être écoutés et compris. Faute de quoi, ils risquent de trouver insupportable d'être critiqués ou de voir leurs idées rejetées par simple absence d'écoute.

– L'intégrité.

La confiance est indispensable au succès d'une équipe. Il faut pouvoir compter sur chacun pour qu'il partage honnêtement son opinion, respecte ses engagements et veille à te-

**Figure B**

### Neuf rôles pour une équipe performante

Les travaux de Meredith Belbin ont mis en évidence l'importance d'un équilibre entre diverses personnalités au sein d'une équipe. En particulier, composer son équipe exclusivement de personnes intellectuellement brillantes est une des meilleures recettes pour l'échec ! Il faut s'efforcer de rassembler des individus aptes à se répartir de façon équilibrée les neuf rôles décrits ci-dessous. Cette répartition n'a pas besoin d'être rigide : plusieurs rôles peuvent être assumés par une même personne, simultanément ou successivement au cours du temps.

Rôle	Fonction dans l'équipe	Personnalité type associée
<b>Le coordinateur</b>	S'assure que les efforts et les atouts des membres de l'équipe sont utilisés au mieux au regard des objectifs.	<i>Respecté, calme, capable de s'imposer sans agressivité, confiant.</i>
<b>Le propulseur</b>	Aide l'équipe à voir où elle va, la pousse à donner forme à ses efforts pour assurer le bon avancement des travaux.	<i>Dynamique, forte énergie, extraverti, facilement impulsif et impatient, stimulé par les obstacles.</i>
<b>L'organisateur</b>	Traduit les idées en tâches concrètes que peuvent prendre en charge les membres de l'équipe.	<i>Discipliné, fiable, calme, efficace, méthodique.</i>
<b>Le contrôleur (ou priseur)</b>	Valide la solidité des solutions, alerte sur les risques de dérive.	<i>Forte capacité de jugement et d'analyse critique, très objectif, manque parfois de tact.</i>
<b>L'innovateur (ou concepteur)</b>	Propose des idées nouvelles et des solutions créatives.	<i>Intelligent et imaginatif, souvent maladroit avec les autres et pas toujours pragmatique.</i>
<b>Le promoteur</b>	Assure spontanément l'interface entre l'équipe et l'extérieur, nourrissant ainsi l'équipe en informations.	<i>Extraverti, enthousiaste, communicatif, très sociable, positif, facilement versatile et dispersé.</i>
<b>Le coéquipier (ou soutien)</b>	Encourage les autres et les assiste. Favorise l'harmonie et l'unité de l'équipe.	<i>Sensible aux autres, sociable, loyal, souple dans ses relations.</i>
<b>Le finisseur</b>	Rappelle en permanence l'importance d'avancer avec rigueur et de veiller aux détails.	<i>Travailleur, consciencieux, anxieux.</i>
<b>Les experts</b>	Apportent l'expertise pointue parfois critique au succès de l'équipe.	<i>Fort attachement au professionnalisme dans leur domaine d'expertise.</i>

nir compte du point de vue de ceux qui sont absents d'une discussion.

En dépit de ses autres atouts, toute personne à qui ces qualités feraient défaut risque d'être plus néfaste que bénéfique aux performances de l'équipe.

#### • Une taille compatible avec des débats collectifs.

Pour être performante, l'équipe doit pouvoir s'engager dans des débats riches et intenses, incompatibles

avec un nombre excessif de participants. Le dimensionnement idéal se situe ainsi entre 5 et 10, voire 12 personnes. Or, le souhait de rassembler toutes les expertises utiles ou d'assurer la représentativité des différents départements concernés conduit facilement à dépasser ce nombre. Dans ce cas, on a tout intérêt à se limiter à une équipe "noyau dur" restreinte, et à impliquer les autres personnes en tant que correspondants externes ou au moyen de sous-comités.

## ► Un cadre de travail clair et partagé

### Il faut prendre le temps d'instaurer un cadre de travail commun.

Pour mobiliser efficacement les énergies, il est indispensable d'instaurer un cadre de travail commun clair et partagé. Beaucoup de leaders sous-estiment cette nécessité, d'autant plus lorsque leur équipe rassemble des individus brillants : ils supposent alors que les objectifs et la méthodologie sont une évidence pour tous. Or les études montrent que le manque de clarté des orientations est un écueil fréquent, très nuisible à la performance. Les auteurs de *Top Teams: Why Some Work and Some Do Not* le font même ressortir comme le principal facteur d'écart entre les équipes performantes et les autres.

Plusieurs conseils ressortent des différentes études :

#### • Consacrer du temps à élaborer une vision partagée.

La première tâche du leader est de conduire l'équipe à adopter une vision partagée des objectifs visés et de la façon d'y parvenir.

Cela suppose d'être prêt à y consacrer du temps. En effet, des accords trop rapidement obtenus cachent souvent des visions très différentes, dissimulées derrière des énoncés généraux. Les premiers travaux concrets révèlent alors des incompréhensions, d'autant plus déstabilisantes que l'équipe croyait partager une même approche. Il faut donc éviter de se plonger trop tôt dans l'action, et prendre le temps de débattre du fond. Les auteurs de *Teamwork across time and space* invitent à commencer les échanges autour de quelques questions fondamentales, comme par exemple : quelles sont nos trois priorités ? notre objectif est-il réaliste ? qui seront nos plus dangereux concurrents dans trois ans ? etc. Le sentiment frustrant de perdre du temps en débats généraux sera largement compensé par l'efficacité ultérieure obtenue.

Cela demande aussi une vraie prise en main de l'équipe. Beaucoup de leaders craignent de se montrer trop directs, par souci de favoriser des débats ouverts et le consensus. Mais l'équipe doit être initialement mise sur les rails. Et, s'il faut veiller à prendre en compte tous les points de vue,

il est indispensable de faire émerger une orientation sans ambiguïté – quitte à rappeler le cas échéant ce qui n'est pas négociable.

#### • Définir collectivement des règles de conduite.

Il est extrêmement utile de demander à l'équipe de formuler ses règles de conduite : présence en réunion (respect des horaires, gestion des interruptions), transparence ("pas de sujet tabou", "il faut partager ses gênes sur le comportement des autres"...), modes de communication, gestion des conflits, etc. Beaucoup de managers rechignent à cette idée, perçue comme infantiliste. Or l'expérience montre que cet exercice est précieux à plus d'un titre. Avant tout, il contribue à fixer un cadre de travail commun. Il renforce aussi le sentiment de responsabilité partagée, en légitimant chacun pour rappeler la règle si quelqu'un s'en écarte. Enfin, il contribue à l'efficacité, en minimisant les écarts de comportement improductifs.

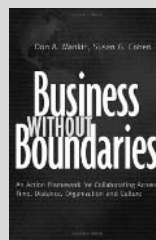
#### • Créer des outils simples de support au dialogue.

Les débats de fond sur la vision ne suffisent pas à définir un langage commun pour débattre des problèmes du quotidien. Pour cela, il est extrêmement utile de définir des supports de formalisation simples, garantissant que chacun comprendra la même chose, quelle que soit son origine. Ainsi, les équipes de pilotage de la qualité chez Lafarge établissent une grille de correspondance entre la définition marketing des besoins des clients – "facile à installer", par exemple – et leur traduction en caractéristiques techniques.

#### • Instaurer et faire vivre des espaces de travail partagés.

Lorsqu'une équipe est localisée dans un même lieu, les échanges quotidiens sont simples et facilement riches en information. C'est pourquoi de nombreux constructeurs automobiles rassemblent leurs équipes de développement sur un même plateau de travail. Mais un tel regroupement géographique est rarement possible. Il faut alors s'efforcer de créer un "espace", physique ou virtuel, qui facilite le travail collectif, en permettant à tout instant de prendre connaissance des contributions des autres et d'apporter la sienne. Par exemple une

### pour en savoir plus

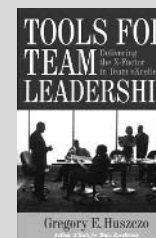


#### BUSINESS WITHOUT BOUNDARIES

Don Mankin, Susan G. Cohen, éd. Jossey-Bass, 2004.

*Cet ouvrage examine les conditions de succès d'équipes internationalement dispersées. Il porte à la fois sur le contexte à créer pour favoriser la coopération entre entités réparties à travers le monde, et sur les points auxquels veiller pour assurer le bon fonctionnement d'une équipe dispersée. Sa particularité est d'être principalement consacré à trois études de cas approfondies, portant sur trois situations différentes. Les deux derniers chapitres en déduisent une méthodologie pratique et détaillée, illustrée par des références aux cas décrits.*

### pour en savoir plus



#### TOOLS FOR TEAM LEADERSHIP

Gregory E. Huszczo, éd. Davies-Black Publishing, 2004.

*Cet ouvrage est un manuel pratique à destination des pilotes d'équipes transverses. Il aborde de façon méthodique les différentes facettes du leadership d'une telle équipe : créer un esprit d'équipe, assurer une bonne communication, piloter la prise de décision, résoudre les conflits, soutenir la motivation, gérer les contacts avec l'extérieur, etc. L'approche de l'auteur est avant tout pédagogique. Selon son expérience et ses domaines de compétence, le lecteur pourra ainsi trouver certains passages modérément intéressants, mais la couverture d'ensemble du sujet et l'orientation pratique de l'ouvrage en font une bonne référence.*

"salle des cartes", qui rassemble des panneaux d'affichage sur lesquels chacun est invité à apporter ses commentaires ou contributions. Ou alors des outils électroniques de collaboration à distance, permettant d'intervenir à plusieurs sur un même document. Dans les deux cas, il faut être alerté que l'existence du support ne suffit pas : son succès tient avant tout à la discipline d'utilisation que l'on parviendra à instaurer.

## ► Une responsabilité partagée

### **Le leader doit veiller à partager la responsabilité des décisions avec l'ensemble de l'équipe.**

Une équipe ne tire pleinement parti de la diversité des profils rassemblés que lorsque chacun se sent co-responsable des résultats d'ensemble. C'est ce qui fournit la motivation nécessaire pour s'impliquer dans des aspects du travail dont on n'est pas directement chargé, pour remettre en cause son point de vue, ou encore pour privilégier l'intérêt collectif plutôt que l'intérêt individuel.

Pour établir ce climat, le comportement du leader au quotidien est critique. Deux aspects ressortent comme particulièrement importants :

#### • Favoriser la prise de décision collective.

Le sentiment de responsabilité partagée ne pourra naître que si l'équipe se sent collectivement chargée de prendre les décisions clés. Cela s'oppose à la configuration – trop souvent répandue – dans laquelle le leader fixe la direction d'ensemble, répartit le travail entre les membres et se charge de trancher lui-même les arbitrages délicats. Mis à l'écart des décisions clés, chacun se retranche alors sur son domaine d'action, laissant au leader le soin de la coordination d'ensemble. Une bonne part de la valeur ajoutée du travail en équipe est alors perdue.

Pour autant, rechercher systématiquement le consensus s'avère un frein notable à l'efficacité : les travaux s'enlisent dans des débats sans fin, ou alors, paradoxalement, cela crée un climat qui incite à masquer les désaccords. Comment alors gérer l'équilibre entre responsabilisation collective et efficacité des travaux ? Les auteurs de *Power Up* fournissent les conseils suivants :

- Débattre collectivement des problèmes clés.  
Face à un choix délicat, susceptible d'impacter les résultats d'ensemble, il est indispensable d'impliquer l'ensemble de l'équipe pour entretenir un esprit de responsabilité partagée.
- Définir des règles de prise de décision. Autant que possible, il faut s'efforcer de prendre les décisions clés

Animer une équipe transverse

**Figure C**

### Définir des règles sur les modalités de prise de décision

Définir collectivement des règles sur les modalités de prise de décision est un moyen très efficace de combiner responsabilité partagée et efficacité de décision.

Pour cela, il est utile de dresser la liste des différents modes de décision possibles, et de s'appuyer sur des exemples de décisions récentes ou à venir pour demander à chacun comment il pense que chacune devrait être prise. A partir de cet échange de points de vue, on peut conduire un débat afin de définir les règles que l'équipe décide de s'appliquer.

#### Exemples de modes de décision et règles associées

La décision est prise de façon autonome par un membre de l'équipe	La décision est arbitrée par le leader sans consulter l'équipe dans son ensemble	La décision est prise de façon consensuelle par l'ensemble de l'équipe	La décision est tranchée par le leader après consultation de l'ensemble de l'équipe
<ul style="list-style-type: none"> <li>► Lorsque celui-ci dispose d'une expertise claire</li> <li>► Lorsque l'enjeu est d'importance faible ou modérée</li> <li>► Lorsque le partage des informations utiles avec l'équipe serait excessivement lourd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Si le problème concerne plus particulièrement certains membres de l'équipe</li> <li>► Si l'enjeu est d'importance modérée</li> <li>► Si les compétences requises semblent être rassemblées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Si le problème est important et complexe</li> <li>► Si la combinaison des différents points de vue est utile à la qualité de décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Si la diversité des points de vue est utile à la prise de décision</li> <li>► Si l'enjeu est d'importance modérée</li> <li>► Si l'enjeu est important mais les débats se figent sur des positions contradictoires.</li> </ul>

*D'après Power Up, David L. Bradford et Allan R. Cohen, éd. John Wiley & Sons, 1998.*

par consensus. Pour autant, il faut savoir trancher lorsque les débats tournent en rond, ou portent sur des enjeux secondaires. C'est pourquoi il est très utile d'élaborer des règles sur les modalités de prise de décision (**figure C**).

- Éviter de trancher prématurément. Lorsque les débats conduisent à un blocage, interrogez-vous avant de trancher. La difficulté vient-elle d'un manque de compréhension partagée des objectifs et des priorités ? Dans ce cas, suspendez la prise de décision, et focalisez temporairement les débats sur la vision : faire occasionnellement de tels "retours en arrière" n'a rien d'anormal. Il se peut aussi que la difficulté provienne de l'attitude de certains : partagez alors votre ressenti avec l'équipe ou l'intéressé, et tentez de faire évoluer les comportements.

#### • Favoriser l'influence mutuelle et les conflits constructifs.

L'équipe ne tirera parti de la complémentarité de ses membres que si ceux-ci confrontent réellement leurs points de vue. Et le sentiment de res-

ponsabilité partagée sera d'autant plus fort que chacun aura eu le sentiment d'avoir été écouté sur ce qui lui tient à cœur. Or certains leaders ont tendance à mettre prématurément fin aux débats conflictuels, par crainte de mettre en danger la cohésion d'équipe. C'est une erreur : tant que les conflits ne dérivent pas vers des attaques personnelles, ils aident à prendre de meilleures décisions, et renforcent ainsi la fierté et la cohésion de l'équipe. La **figure D** propose des conseils pratiques sur ce point important.

## ► Une confiance forte

### **Instaurer et maintenir la confiance nécessite des efforts délibérés.**

La confiance entre les membres de l'équipe est un facteur clé de son efficacité. Lorsque la confiance manque, les débats sont moins ouverts – voire biaisés par le jeu politique – l'information circule mal et la volonté de s'impliquer s'affaiblit. La performance en pâtit directement.

## Figure D

### Favoriser l'influence mutuelle et les conflits constructifs

#### ► Encouragez l'expression des points de vue et des désaccords.

- Méfiez-vous de l'impact de votre position de leader : exprimez clairement votre souhait que chacun s'exprime lorsqu'il n'est pas d'accord avec votre point de vue.
- Veillez à encourager ceux qui ont du mal à soutenir leur point de vue face à l'opposition.
- Soutenez les opinions minoritaires.
- Soyez attentif aux signes non verbaux de désaccord ou de retrait et encouragez les intéressés à s'exprimer, sans quoi ils risquent de se désolidariser ou de se désengager.
- Méfiez-vous de la tendance à couper court aux débats par souci de maintenir un climat positif dans l'équipe.

#### ► Stimulez les débats pour garantir la qualité des décisions importantes.

Sur les enjeux importants, méfiez-vous des consensus trop rapides. Relancez les débats à l'aide d'une des techniques suivantes :

- Dressez la liste des points positifs et négatifs de la décision envisagée, afin de repasser le problème en revue.
- Demandez à chacun de jouer le rôle "d'avocat du diable", en s'efforçant de trouver des failles à la solution envisagée.
- Faites l'hypothèse qu'il s'avèrera plus tard que la décision a été un fiasco complet, et demandez à chacun d'en imaginer les raisons.

#### ► Gérez les conflits interpersonnels.

Les conflits peuvent porter non seulement sur les idées, mais aussi sur les comportements des co-équipiers ("tu nous fais perdre un temps excessif avec tes retards"). De tels conflits sont très utiles : il est important de traiter les défaillances individuelles. Mais ils ne doivent pas dégénérer en attaques personnelles :

- Veillez à ce que les remarques restent factuelles, en s'en tenant aux comportements observés ("tu m'as interrompu"), sans attaquer la personnalité ("tu es égoïste") ou les intentions supposées des comportements ("tu cherches à m'écarter").
- Évitez de laisser s'envenimer les problèmes. Les conflits qui surgissent dans le feu de l'action sont plus difficiles à maîtriser. Pour les déminer, il est utile de provoquer des échanges permettant d'exprimer les ressentis dans un contexte calme.

Or la confiance n'est pas aisée à construire. Une enquête de McKinsey a fait ressortir que pour 65 % des dirigeants, le manque de confiance était un obstacle à la performance de leur équipe de direction. Et la difficulté de construire la confiance est l'un des principaux problèmes mis en avant pour les équipes géographiquement dispersées.

Voici les principaux leviers du leader d'équipe pour favoriser la confiance :

#### • Investir dans la construction des relations.

Plusieurs études soulignent que les équipes les plus performantes sont celles qui se préoccupent non seulement de produire des résultats, mais aussi d'instaurer en leur sein des relations de travail efficaces.

Cela passe par des efforts pour aider les participants à faire connaissance. Pour cela, il est important de veiller à organiser des réunions en face à face, en particulier lors du lancement de l'équipe. Des études chiffrées en effet à 60 % la quantité des messages transmis de façon non verbale, au travers des mimiques, des regards, etc. : même les moyens de communication à distance les plus sophistiqués, comme la visioconférence, perdent l'essentiel de cette richesse d'information. Ils sont ainsi insuffisants pour établir entre les gens la familiarité nécessaire à la confiance. Il est par ailleurs très utile de réserver une partie du temps passé en commun à des activités de socialisation : repas, visites de sites, exposés réalisés par chacun sur sa culture nationale ou sa fonction, etc.

#### • Organiser des revues de performance et des feedback réguliers.

Conduire régulièrement des sessions d'évaluation des performances est un mécanisme puissant pour renforcer la dynamique d'équipe. Il faut pour cela passer en revue non seulement l'avancement des travaux, mais aussi la qualité de coopération au sein de l'équipe – en couvrant tant les modes de travail que les comportements individuels.

Deux conseils sont utiles sur ce point :

- Planifier et annoncer dès le lancement de l'équipe la tenue de telles sessions. A défaut, elles pourraient être perçues comme le signe de problèmes inavoués ou comme des

occasions camouflées de règlement de comptes.

- Préparer et gérer soigneusement ces sessions, pour éviter qu'elles ne tournent à l'affrontement personnel. Il est conseillé pour cela de procéder selon une méthode et des règles qui aideront les participants à prendre du recul, à partager autant les points forts que les défaillances et à s'exprimer de façon non agressive. La **figure E** fournit quelques conseils à ce sujet.

#### • Veiller à la circulation d'information.

De simples malentendus répétés peuvent considérablement nuire à la confiance. C'est pourquoi – et ceci d'autant plus que l'équipe est dispersée – il faut veiller à instaurer des pratiques rigoureuses en matière de circulation d'information. En particulier :

- expliciter et diffuser auprès de tous les rôles et tâches de chacun, ainsi que les relevés de décisions ;
- établir des normes dans l'utilisation des outils de communication électronique, afin d'éviter des malen-

tendus portant sur les délais ou l'absence de réponse ;

- sensibiliser chacun à l'importance d'informer ou de consulter les autres au fur et à mesure de l'avancement de ses propres tâches.

#### • Favoriser une discipline de respect des autres et des engagements.

Sous la pression de la charge de travail, les participants peuvent facilement sous-estimer l'impact d'une entorse qu'ils jugent mineure : prendre une décision pour avancer en dépit de l'absence d'un collègue, décaler sans prévenir le bouclage d'un dossier, etc. Or, selon le contexte, de tels actes peuvent avoir des répercussions disproportionnées sur la confiance. Le leader doit y sensibiliser son équipe, en particulier de deux façons :

- insister pour que les décisions importantes soient toujours prises en ayant écouté le point de vue de tous les intéressés ;
- être strict dans le rappel à l'ordre de ceux qui enfreindraient les règles de travail que s'est fixées

l'équipe, et en cas de dérapage excessif provoquer un débat sur les mesures à prendre ou l'ajustement des règles.

## ► Des relations actives avec l'extérieur

### **Le leader doit se garder du risque d'isolement d'une équipe trop centrée sur ses objectifs.**

La réussite d'une équipe transverse ne tient pas qu'à sa dynamique interne. Elle dépend aussi de sa bonne interaction avec le reste de l'organisation. Or ce rôle d'interface entre l'équipe et l'organisation est avant tout dévolu au leader. Celui-ci doit donc y être particulièrement attentif. Pour cela, il doit spécialement veiller aux points suivants :

#### • Assurer des relations claires et efficaces avec la direction.

Le mandat fixé à l'équipe et ses marges de manœuvre sont parfois relativement imprécis au départ. Cela n'a rien d'anormal : beaucoup d'éléments peuvent dépendre des premiers résultats, de stratégies à préciser ou des évolutions de l'environne-

ment. En revanche, le leader doit veiller à clarifier la structure d'autorité sur l'équipe, et les mécanismes de prise de décision. Qui sont les interlocuteurs au sein de la direction et quels sont leurs rôles vis-à-vis de l'équipe ? A qui présenter les propositions qui requièrent validation ? Quels seront les relais hiérarchiques qui assureront la mise en œuvre des décisions qui dépassent le champ d'action de l'équipe ? Les réponses à ces questions sont un préalable indispensable pour assurer un dialogue efficace avec la direction – condition essentielle à la réussite de l'équipe dans la durée.

#### • Veiller à la relation avec les différents départements concernés.

L'enthousiasme d'une équipe soudée peut la conduire insensiblement à s'isoler du reste de l'organisation, par excès de focalisation sur ses objectifs. Elle risque alors de se couper des réalités, ou d'être soudainement confrontée à une opposition politique inattendue. Pour éviter ce phénomène, il faut recenser de façon systématique les besoins de communication avec l'extérieur – que ce soit à titre collectif ou pour chacun des participants vis-à-vis de sa hiérarchie – et se fixer des routines minimales pour y

répondre : newsletter périodique, réunions programmées, etc. Cela peut sembler excessivement procédurier. En réalité, c'est un excellent garde-fou contre le risque de délaisser des relations importantes.

#### • Clarifier les règles du jeu en matière de ressources.

L'accès aux ressources, incluant la disponibilité des membres de l'équipe, est une composante particulièrement importante de la bonne gestion des relations avec l'extérieur. S'il n'est bien sûr pas réaliste de chercher à obtenir un chèque en blanc, il est très important de clarifier les règles du jeu. Sur quel engagement minimal peut-on compter ? Selon quels critères des ressources supplémentaires pourront-elles être obtenues ? L'enjeu n'est pas seulement d'assurer le bon déroulement des travaux. Il tient aussi à la gestion des attentes de l'équipe : toute déception sur la disponibilité de ressources que l'équipe imaginait acquises pourrait constituer un coup fatal à sa motivation. Le leader doit donc veiller à ce que des règles claires soient formulées, à les partager avec l'équipe, et si nécessaire à s'impliquer pour en assurer le respect.



Transformer un groupe d'individus de profils variés en une équipe capable de réalisations collectives performantes n'est pas un mince défi. Savoir sur quels domaines focaliser ses efforts constitue une première aide précieuse pour parvenir à le relever.

## Figure E

### Faciliter le feed-back au sein de l'équipe

L'exercice suivant est souvent très riche, et est beaucoup moins générateur de tensions qu'on ne pourrait le craindre au premier abord :

- Demander à chacun de noter pour chacun des autres :
  - ce qu'il juge être son point majeur de contribution à l'équipe
  - l'aspect qu'il devrait éliminer ou travailler à améliorer en priorité pour mieux contribuer à l'équipe
- Recueillir lors d'un tour de table les réponses de chacun en ce qui concerne le leader. Dans un premier temps, simplement prendre note de ce que chacun dit. Lors des éventuels débats qui s'ensuivent, veiller à être avant tout à l'écoute : poser éventuellement des questions pour mieux comprendre, mais éviter de chercher à se justifier ou d'argumenter.
- Poursuivre en faisant de même pour chaque participant.

D'autres approches plus élaborées peuvent aussi être utiles :

- S'appuyer sur des tests de profil de comportement ou de personnalité – l'un des plus reconnus étant le MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Leur vertu est d'aider à prendre conscience des styles de chacun, d'une façon qui évite tout jugement de valeur et aide à comprendre les difficultés possibles d'ajustement entre individus. Ces tests requièrent souvent l'implication d'un consultant spécifiquement qualifié.
- S'appuyer sur un outil de feed-back à 360°. C'est une approche à manier avec précaution, car elle demande à chacun de porter un jugement détaillé sur les autres, et cela sur de nombreux aspects.

*D'après The Five Dysfunctions of a Team, Patrick Lencioni, éd. Jossey-Bass, 2002.*

#### pour en savoir plus

Si vous voulez approfondir ce sujet, nous vous recommandons aussi les lectures suivantes :

► **Les équipes haute performance**, Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith, éd. Dunod, 1994. (Synthèse Manageris N° 13a)

*Les facteurs de performance d'une équipe transverse.*

► **Trust in the Balance**, Robert Bruce Shaw, éd. Jossey-Bass, 1997. (Synthèse Manageris N° 58b)

*Les fondements de la confiance.*

► **Gérer la diversité**, synthèse Manageris N° 123b.

*Travailler efficacement ensemble malgré les différences de style.*



# avis d'expert

Par Maurice Thévenet, Professeur au CNAM et à l'ESSEC.

Les équipes transversales se sont banalisées dans les organisations aujourd'hui. Elles semblent convenir à la résolution de problèmes ponctuels ou à la gestion de projets parce qu'elles apportent une solution partielle au paradoxe traditionnel d'une structure qu'est le délicat équilibre entre la spécialisation et la coordination. Même si nécessité fait souvent loi, il est important d'insister sur quelques caractéristiques de ces équipes transversales qui ont des conséquences en matière de pilotage et mettent d'ailleurs en valeur les difficultés de celui-ci.

Trois caractéristiques importantes doivent être soulignées pour mieux aborder le pilotage des équipes transversales. Premièrement ce sont souvent des équipes provisoires, à la différence des entités traditionnelles d'une structure qui ont vocation à perdurer. Deuxièmement, elles sont constituées de personnes appartenant à d'autres entités : on appartient à une direction ET à une – voire plusieurs – équipes transversales. La dernière caractéristique est la cause de l'appartenance à ce genre d'équipe : elle réside dans la détention de compétences jugées nécessaires à la réalisation de la tâche ; l'équipe constitue ainsi un rassemblement de compétences complémentaires, techniques mais aussi attitudeles comme le montrent les travaux de Belbin par exemple, évoqués dans ce dossier.

Ces caractéristiques ont au moins trois conséquences importantes quant au management.

En rassemblant des personnes pour leurs compétences, l'équipe tend à ressembler plus au regroupement de professionnels qu'au groupe

fusionnel que chacun imagine souvent en pensant à une équipe. En matière d'équipe transversale, pas de pack de rugby ou de meute scout mais plutôt une collection d'individualités qu'il s'agit de faire fonctionner ensemble.

La seconde conséquence c'est qu'on attend d'une équipe transversale des résultats rapides sans toujours laisser le temps nécessaire à l'apprentissage du travail en commun : il s'agit donc d'accélérer le processus de mûrissement de l'action collective et de développer un management proactif pour ce faire.

Troisièmement, les membres de cette équipe se posent comme tout le monde des questions sur leur évaluation, leur rétribution et leur carrière. Dans ces situations d'appartenances multiples, les perceptions d'équité et de justice dans le traitement de sa situation personnelle sont plus délicates et cela demande beaucoup de tact et de finesse au pilote de l'équipe transversale et aux responsables hiérarchiques permanents pour assurer cette gestion des personnes au quotidien.

La dernière conséquence tient à la durée de vie généralement limitée de l'équipe transversale : ce manque de durée incite moins aux concessions et aménagements nécessaires à la vie collective de long terme. On a moins besoin de composer, de faire attention aux autres, de préparer demain.

Ceci étant, plusieurs conseils pourraient être formulés aux pilotes d'équipes transversales.

Le premier c'est de s'occuper des personnes plutôt que de la tâche. Les membres d'équipes transversales, choisis pour leurs compétences techniques, ne sont pas forcément de bons équipiers ; ils n'en restent pas

moins des personnes et le pilote est là pour que les relations entre eux soient toujours suffisamment positives pour faciliter plutôt que handicaper le résultat collectif. C'est au pilote d'être le premier responsable du bon fonctionnement de ces relations humaines nécessaires au travail.

Le second conseil serait de travailler sans cesse, mais avec mesure, au développement d'une certaine loyauté vis-à-vis de l'équipe. Il est bon d'être loyal mais la loyauté ne doit pas se maintenir au détriment du but collectif à réaliser.

Le troisième conseil consiste pour le pilote à toujours faire de son mieux pour "vendre" l'équipe et ses réalisations à l'extérieur, auprès du reste de l'entreprise parce que les équipes transversales ont besoin d'être reconnues, mais aussi auprès des managers d'origine des membres de l'équipe transversale.

Le quatrième est plus personnel donc le plus important. Quel que soit le soin pris à appliquer les précédents conseils, le pilote d'équipes transversales a besoin d'une grande compétence personnelle, celle de renoncer à des figures d'autorité où tous obéissent aveuglément au chef, où il suffit de proférer des ordres pour qu'ils soient appliqués. Piloter ce genre d'équipe demande beaucoup d'humilité, de modestie, de sens de la relation, de capacité à ne pas se mettre en avant. Ne s'improvise pas pilote qui veut.

MANAGERIS • 28, rue des Petites Écuries - 75010 Paris • Tél : 01 53 24 39 39 • Fax : 01 53 24 39 30 • E.mail : info@manageris.com

Directeur de la publication : Etienne Baërd  
Rédactrice en chef : Chrystel Martin  
Diffusion : Sabine de Virieu  
Service commercial : Marcelina Labare  
Relations abonnés : Isabelle Ladjadj  
Maquette : Barbary & Courte

Publication mensuelle composée de 2 synthèses, éditée par Manageris, SA au capital de 47 689 €  
RCS B 388 524 290 – ISSN : 1243-3462  
Impression : Promoprint, 79 rue Marcadet, Paris 18<sup>e</sup>  
Commission paritaire : 74245  
Dépôt légal à parution - Copyright 2005

## Abonnement à Manageris (1 an) :

- "Classique" (22 synthèses "papier") : 690 € HT
- "E-xecutive" (22 synthèses "papier" et en accès privatif sur le web + leurs idées clés) : 850 € HT
- "Gold" (accès privatif pour un an sur le web à toutes les synthèses déjà parues) : 1850 € HT

Un numéro : 132 € HT - Une synthèse : 66 € HT