

Je suis responsable d'une équipe qui ne fonctionne pas: que faire?

Marie-Claire Fagioli, ICE – Fagioli & partenaires
Conférence au Salon des Ressources Humaines, Genève, 28 et 29 octobre 2009

Trois affirmations : êtes-vous d'accord ?

- Une équipe est autre chose qu'une collection d'individus !
- Les tensions internes sont une source importante de coûts cachés...
- Un collaborateur qui se sent bien dans son travail est une valeur sûre pour son entreprise.

Si vous êtes d'accord avec ces affirmations, vous vous demandez peut-être comment transformer votre "collection de collaborateurs" en équipe performante. Il peut y avoir en effet plusieurs raisons pour lesquelles une équipe fonctionne mal.

Regardons comment se forme une équipe.

Dans un premier stade, lorsque l'on met des gens ensemble, on peut parler de participation passive, les personnes sont là, en position d'attente, il y a peu d'interactions. Si ce stade se prolonge, on parlera de "présentéisme".

Pour participer de manière active, on a besoin de mieux connaître les autres. Au début, quand on est nouveau, quand on ne connaît pas les collègues, les habitudes de la maison, qu'on ne sait pas "qui fait quoi", on n'ose pas prendre le risque de "se mouiller".

A ce stade (appelé "passe-temps" dans l'Analyse Transactionnelle), on parle de choses et d'autres, on tâte le terrain. On cherche un modèle, un mentor. On se rapproche de ceux qui semblent faire partie de la même catégorie que soi : les jeunes, les femmes, ceux qui sont parents, ceux qui ont des cheveux gris, les motards, les fans de foot, etc. On découvre ce qu'Eric Berne, fondateur de l'Analyse Transactionnelle, appelle les "frontières internes mineures".

En termes émotionnels, on est encore dans la crainte et dans la **dépendance**.

Lorsque l'on connaît mieux le terrain et que l'on perçoit les enjeux (avec qui faut-il bien s'entendre, qui est source d'informations fiables, de qui faut-il se méfier, qui sont les forts, les faibles, les ambitieux, les dévoués...), on se sent plus à l'aise pour occuper à son tour le terrain. On utilise ses alliés pour se sentir plus fort, c'est le stade des discussions de couloir, des rumeurs, des "coups vaches". Certains n'hésitent pas à marcher sur les autres et sur les principes de bonne camaraderie.

En termes émotionnels, on passe de la crainte à l'agressivité, on n'est plus dans la dépendance. Certains sont encore dans la **contre-dépendance**, ce stade où l'on se rebelle, où, comme des adolescents, on est un peu écorché vif, on se sent fragile sans vouloir se l'avouer et on réagit au quart de tour.



En Analyse Transactionnelle, on parle de jeux psychologiques, où l'on endosse un rôle, celui de Persécuteur, de Victime ou encore de Sauveur.

Paradoxalement, ce stade engendre beaucoup d'énergie et le travail avance. Ambition, compétition, pression : certaines entreprises ont compris que ce n'est pas toujours mauvais pour la rentabilité! Si l'on raisonne à court terme, bien sûr...

Certains évitent les jeux psychologiques et se comportent davantage en Adultes, ils sont devenus experts pour déjouer les pièges et tracer leur propre chemin. Ils n'ont pas besoin des autres et s'abstiennent de se mêler des problèmes des autres. C'est le stade de l'**indépendance**. Pour l'entreprise, ce sont de bons éléments, appréciés parce qu'ils ne posent pas de problèmes, qu'ils travaillent de manière autonome et responsable et sont donc productifs.

Ces personnes ont momentanément trouvé dans leur travail la satisfaction de leurs besoins de base (pour mémoire : le besoin de reconnaissance, le besoin de structuration ou de sécurité et le besoin de stimulation ou de plaisir). Cependant cet équilibre est précaire, car si la satisfaction d'un de ces trois besoins vient à manquer, la personne va régresser aux stades précédents ou quitter l'entreprise.

A ce stade nous en sommes toujours à une collection d'individus et nous n'avons pas encore construit une équipe.

L'équipe existe lorsqu'on passe au stade de l'**interdépendance**. Les individus dont les besoins personnels sont satisfaits dans leur activité professionnelle sont prêts à donner davantage d'eux-mêmes à leur entreprise. Ils se sentent reconnus par leur directeur et par leur supérieur direct (besoin de reconnaissance). Ils se sentent à leur place, savent comment et pourquoi ils travaillent et sont en accord avec les valeurs de l'entreprise (besoin de structuration), ils trouvent leur activité intéressante et sont stimulés par les défis économiques et techniques (besoin de stimulation).

A ce stade, chacun accepte que les objectifs de l'entreprise sont prioritaires. On est prêt à travailler en équipe, en laissant les plus compétents prendre le leadership à tour de rôle. On s'entraide lorsque c'est nécessaire et l'on se réjouit ensemble des succès de chacun. La solidarité a remplacé la compétition et les jeux de pouvoir. L'équipe qui fonctionne harmonieusement devient à son tour un élément de motivation au travail. C'est un cercle vertueux.

Que peut faire un leader lorsqu'il a le sentiment que son équipe ne fonctionne pas de manière optimale ? Il identifiera d'abord le stade auquel se trouvent ses collaborateurs, et tous ne seront pas forcément au même stade. Vis-à-vis de chacun, la tâche du leader sera différente. Il aura à faire avec des sentiments, des non-dits, différents selon le type de personnalité. Certains auront besoin d'être rassurés, mieux encadrés, d'autres auront besoin qu'on leur fasse davantage confiance et que l'on remarque ce qu'ils ont accompli.

Le leader découvrira peut-être des conflits interpersonnels. Il aura peut-être besoin d'une aide extérieure pour faire un bilan de la situation. Les membres d'une équipe qui dysfonctionne sont en général reconnaissants qu'on leur accorde de l'attention et qu'on leur donne la parole. Il faudra ensuite avoir le courage de tirer profit des informations recueillies et mener des actions concrètes, afin de rétablir la confiance et l'harmonie. Le leader qui a besoin d'être accompagné dans ce type de démarche trouvera chez nous des méthodes efficaces pour retrouver une équipe unie et performante.

