

Les 5 dysfonctionnements d'une équipe

01

Les bases théoriques

Patrick Lencioni est un écrivain, intervenant spécialisé dans les questions de *management* et plus particulièrement les questions relatives au *management* des équipes performantes.

Il préside The Table Group, une société de conseil en gestion établie dans la région de la baie de San Francisco.

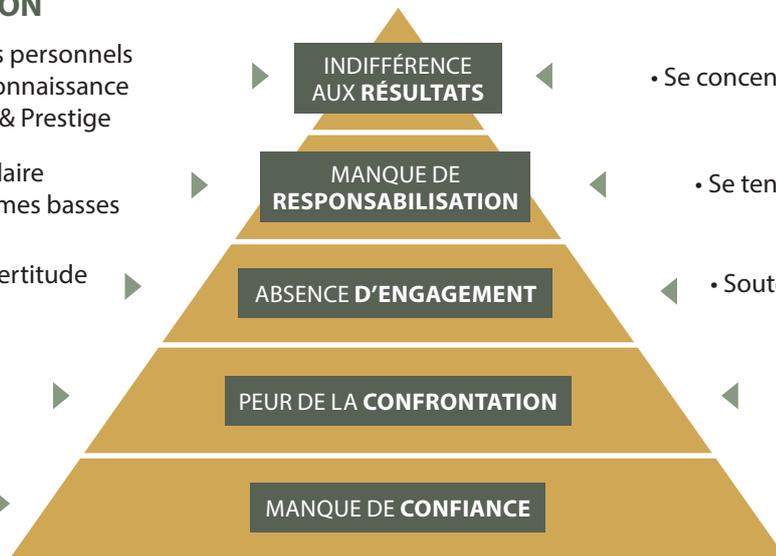
Lencioni a créé un modèle appelé « Les 5 dysfonctionnements d'une équipe » qui permet aux collectifs d'une part de s'auto-évaluer et ainsi identifier leurs forces et domaines d'amélioration, et, d'autre part, de mettre en place des pistes de progrès en fonction des dysfonctionnements les plus importants.

02 Le guide pratique

Les 5 dysfonctionnements d'une équipe se présentent sous forme d'une pyramide à 5 niveaux.

PIÈGE / TENTATION

- Suivre ses objectifs personnels
- recherche de reconnaissance personnelle - EGO & Prestige
- Préférer être populaire
Installation de normes basses
- Garder sa propre certitude
Créer l'ambiguïté
- FAUSSE harmonie
- Les intouchables



DÉFI

- Se concentrer sur les objectifs collectifs
- Se tenir mutuellement responsable
- Soutenir les décisions et les suivre
- Aller dans la confrontation productive
- Montrer sa vulnérabilité

Plus positivement, les membres d'une **équipe homogène et efficace** :

Se font mutuellement confiance

La confiance est la certitude que les intentions des autres sont bonnes, et qu'il est inutile d'être sur ses gardes. Le critère : les membres de l'équipe sont à l'aise quand il s'agit de montrer leur vulnérabilité.

Pistes pour renforcer la confiance :

- Renforcer la connaissance mutuelle (personnelle) ;
- Donner du *feedback* de renforcement : « ce que tu apportes à l'équipe, c'est... tes talents... tes qualités... » ;
- Enrichir son regard et se donner un langage commun en utilisant une typologie ou l'autre ;
- Effectuer une évaluation à 360° ;

- Un *teambuilding* ;
- Un leader qui encadre, protège et ose montrer sa propre vulnérabilité.

Débattent ouvertement de leurs idées

La confrontation positive cherche à trouver la meilleure solution et non à viser le « joueur ».

Pistes pour avancer vers la confrontation constructive :

- Reconnaître que la confrontation est positive et nécessaire ;
- Entrer dans le rôle de « mineurs », « mettre les pieds dans le plat » (pour ceux qui ont tendance à refuser ce rôle ou le trouver inutile) ;
- Prendre l'engagement de ne pas clore un sujet tant qu'on n'est pas allé au bout ;
- Un leader qui rassure et confirme la plus-value de la confrontation en cours, qui surmonte son désir de protéger les gens en interrompant une conversation houleuse. Par ex. : qui peut confronter quand le besoin s'en fait sentir.

S'engagent à mettre en œuvre leurs décisions et leurs plans d'action

L'engagement est fonction de la clarté de la décision et de son acceptation (réelle et non feinte). Le piège : rechercher des consensus à tout prix et vouloir une décision parfaite. Mieux vaut prendre une décision un peu audacieuse et réajuster ensuite...

Pistes pour assurer l'engagement :

- Faire une vérification des décisions prises, les inscrire et les relire *in extenso* ;
- Établir des échéances ;
- Préciser les premières étapes du plan d'action ;
- Écrire le scénario du pire (au cas où il y a paralysie) ;
- La thérapie par exposition à un faible risque, prendre une décision peu dangereuse sans analyse approfondie ;
- Un leader « pousse décision », qui cherche à prendre une décision suffisamment praticable.

Se tiennent mutuellement responsables de la mise en œuvre de ces plans

Parfois peu pratiqué car difficulté de vivre le malaise interpersonnel que cela suscite.

Pistes pour renforcer la capacité d'interpellation :

- Établir et diffuser des buts et des critères de rendement ;
- Une évaluation simple et régulière. Par ex. réunion de tri (holocratie) ;
- Un système de récompense collective ;
- Un leader qui agit quand c'est nécessaire comme « arbitre disciplinaire » (mais le moins rapidement et le moins souvent possible).

Se concentrent sur l'atteinte de résultats collectifs

Il arrive que des personnes se concentrent sur l'image (la satisfaction d'appartenir) et sur leurs avantages personnels.

Pistes pour renforcer l'attention aux résultats collectifs (ils ne sont pas que financiers) :

- Établir des résultats et les divulguer ;
- Établir un système de récompense fondé sur les résultats ;
- Le leader doit se montrer désintéressé et objectif, centrer sa dynamique de récompense sur les résultats et non sur d'autres facteurs.

03 Pour approfondir

- LENCIONI Patrick, Optimisez votre équipe. Les cinq dysfonctions d'une équipe. Fable pour les dirigeants, Québec, Editions Marquis, 238 p.