

LA CONSOLIDATION D'ÉQUIPE NE REMPLECE PAS UNE SAINTE GESTION!

Par Marie-Claude Morin, CRHA

Les activités de consolidation d'équipe sont de plus en plus mises à l'avant-plan des stratégies de développement et de cohésion des équipes par les directions des ressources humaines, et la demande pour de telles activités, parfois onéreuses, est grandissante.

Consolider les équipes de travail, mobiliser les groupes d'employés et obtenir de bons rendements sont des préoccupations constantes pour les gestionnaires. Ceux-ci souhaitent diriger des équipes où les employés travaillent dans un climat de travail harmonieux, mais ils sont souvent mal à l'aise lorsque des conflits éclatent entre des membres de l'équipe; ils se tournent alors vers la consolidation d'équipe qu'ils croient, à tort, pertinente pour régler la situation. Or, le meilleur processus appliqué à une situation non appropriée ne donnera pas de bons résultats. Gérer des situations délicates, c'est une chose; consolider une équipe en est une autre.

C'est pourquoi, avant de répondre à l'appel d'une entreprise ou d'un gestionnaire exprimant un besoin de consolidation d'équipe, une analyse du véritable besoin et des enjeux est nécessaire, puisque se cache très souvent, derrière cette demande, un problème de gestion sous-jacent.

Voici quelques questions à se poser afin de voir si le gestionnaire fait face à un problème de relation entre les individus et qui permettront d'y voir plus clair.

Questions	Oui	Non
1. Le groupe travaille-t-il de façon organisée? Les interactions entre les membres du groupe se font-elles sans tensions majeures apparentes?		
2. Le groupe a-t-il des objectifs clairs provenant du gestionnaire? Sait-on où on s'en va?		
3. Le gestionnaire gère-t-il la performance au quotidien et donne-t-il de la rétroaction et de la reconnaissance aux employés?		



4. Le gestionnaire est-il soucieux d'inculquer une culture d'amélioration à l'équipe?
5. Le taux de roulement de l'équipe est-il faible?

Si la réponse à la plupart de ces questions est oui...

Une consolidation d'équipe peut être un outil approprié qui donnera des résultats tangibles, observables à moyen terme. Une véritable activité de consolidation d'équipe structurée est une activité ponctuelle et à court terme destinée à renforcer l'unité et la collaboration entre les membres d'une équipe. Elle contribue également à rendre l'équipe plus autonome dans son travail, à améliorer son efficacité, à trouver des occasions de rapprochement entre les individus.

Petite mise en garde : il ne faut pas confondre activité de consolidation d'équipe et activité de divertissement d'équipe dont l'ultime but n'est pas l'observation de résultats concrets, mais plutôt de développer une certaine camaraderie ou de remercier les employés en les gâtant un peu... Ce type d'activités a le mérite d'être souvent très apprécié par les employés et s'avère particulièrement intéressant, lorsque l'on cherche à remonter le moral du personnel. Elles ne font toutefois pas partie d'une véritable stratégie de consolidation d'équipe.

Si la réponse à la plupart de ces questions est non...

Une consolidation d'équipe n'est probablement pas la solution. Il faut plutôt se tourner vers le gestionnaire et l'accompagner afin qu'il puisse jouer pleinement et confortablement son rôle d'agent de changement et de mobilisation. Les équipes productives et efficaces jouent un rôle prépondérant dans la majorité des organisations. L'équipe doit produire des résultats et c'est au gestionnaire que revient la responsabilité de travailler à son maintien et à son efficacité.

Rappelons les quatre étapes du cycle de la gestion en mode amélioration continue :

1. le gestionnaire doit définir sa vision, ses attentes, sur les plans tant technique que comportemental, planifier le travail; la première composante d'une équipe est la présence d'un but commun; après tout, la supervision contient le mot vision;
2. le gestionnaire doit en assurer l'exécution; c'est à ce stade que se créent les interactions entre les membres du groupe pour atteindre le but commun;



3. le gestionnaire doit évaluer les résultats de façon objective, tant au niveau des résultats liés à la tâche qu'au niveau des comportements adoptés par les individus qui composent le groupe;
4. le gestionnaire doit intervenir en donnant du renforcement positif aux individus qui satisfont les attentes et en recadrant sans délai ceux dont la performance n'est pas au rendez-vous.

Enfin, la véritable consolidation d'équipe est celle qui a un impact sur la performance des équipes de travail; elle requiert une bonne planification et une vision claire de l'objectif visé. Cependant, elle ne remplacera jamais une saine gestion de relations de travail entre les individus qui composent une équipe.

Applications pratiques

Conseils pour le gestionnaire

Ken Blanchard a défini quatre éléments qui peuvent aider un gestionnaire à mobiliser son équipe :

1. fournissez un but clair et des valeurs communes : la clé du succès d'une équipe repose d'abord sur leur acceptation et doit être défini par l'équipe et non par l'organisation;
2. libérez et développez les habiletés : il faut encourager l'utilisation de toutes les compétences, même celles qui ne sont pas employées par certains par crainte qu'elles ne soient pas suffisamment efficaces;
3. créez la solidarité d'équipe en renforçant l'attitude « Aucun de nous n'est aussi intelligent que nous tous ensemble : à lui seul, un individu ne peut égaler les ressources de plusieurs personnes;
4. mettez l'accent sur le positif : récompenser l'équipe pour ses bons comportements et sa bonne attitude plutôt que de punir les mauvaises performances; il ne faut jamais cesser de manifester de la reconnaissance et d'attribuer des récompenses.

Conseils pour le professionnel de la gestion des ressources humaines

1. Prendre le temps de bien comprendre toutes les facettes d'une demande provenant d'un gestionnaire afin d'être en mesure d'identifier besoin le réel : gestion vs consolidation.
2. S'il s'agit d'un problème de gestion, accompagner le gestionnaire ou lui offrir un accompagnement externe.



3. Déterminer à l'avance les résultats attendus suite à l'intervention. Identifier les résistances et les obstacles potentiels.
4. Déterminer à l'avance comment l'atteinte des résultats pourra être mesurée.
5. Effectuer un suivi.

Pour en savoir plus : suggestions de lecture

- Kenneth Blanchard et Spencer Johnson. Le Manager minute, Les éditions ORGANISATION, 2007.
- Ghislaine Labelle. Une équipe du tonnerre : Découvrez le processus de consolidation d'équipe de travail, Les Éditions Transcontinentales, 2001.
- Thomas L. Quick. Successful team building, Éditions Amacom, 1994.
- Dave Francis. Improving Work Groups: A Practical Manual for Team Building, Les Éditions Pfeiffer & Co, 1992.

À propos de l'auteure

Marie-Claude Morin, CRHA, accompagne les organisations dans leur développement organisationnel. En plus de coacher et de former des équipes de travail de tous les niveaux, elle donne des conférences en lien avec l'amélioration du climat de travail et la motivation et le développement des individus dans les organisations. Elle est présidente chez ALTERNATIVE RH, une entreprise de consultation en gestion. On peut la joindre par téléphone [514 501-0317] ou par courrier électronique [marie-claude.morin@alternativerh.com].

Marie-Claude MORIN, CRHA. *La consolidation d'équipe ne remplace pas une saine gestion.* Coin de l'expert, 12 novembre 2013. Tiré du site de l'Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés (CRHA).

[en ligne] : <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?f=93394>