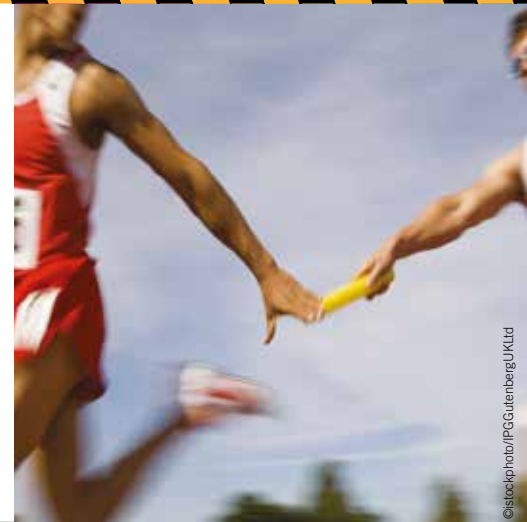


La « magie d'une équipe » repose sur son agilité, portée par l'intelligence collective. L'étendre à l'organisation dans son ensemble, soit développer une « équipe d'équipes », implique confiance, conscience partagée et un nouveau modèle de leadership permettant aux équipes d'élaborer et d'exécuter leurs stratégies plus librement.



© iStockphoto/IFG Guelenberg UK Ltd

Comment révéler le potentiel d'une équipe d'équipes ?

D'après *Team of teams: New rules of engagement for a complex world* de **Stanley McCHRYSTAL** avec **Tantum COLLINS**, **David SILVERMAN** et **Chris FUSSELL** (Portfolio / Penguin, mai 2015) et « Successful teams need two things. One is trust » de **Karl MOORE** (*The Globe and Mail*, mars 2015).

1 / DÉVELOPPEZ LA CONFIANCE

La confiance est le premier ingrédient d'une « équipe d'équipes » agile.

Poser les bases de la confiance

D'après Karl Moore, de la Faculté de gestion Desautels de l'Université McGill à Montréal, chacun croit savoir ce qu'est la confiance, mais plusieurs personnes interrogées en fourniraient généralement une définition différente. Développer la confiance au sein de votre organisation exige dans un premier temps d'en comprendre clairement les composantes :

- la prévisibilité : « En comprenant mieux votre point de vue, je suis plus à même de comprendre votre vision et vous devenez plus prévisible. La prévisibilité est une composante essentielle pour établir des relations de confiance au sein d'un environnement collaboratif car elle me permet de savoir comment vous vous comporterez si je vous sollicite. »
- l'objectif commun : si la confiance repose sur la prévisibilité, quel intérêt avez-vous à prédire avec certitude que les membres de votre équipe vous feront défaut ? « Un objectif commun est

également indispensable. En associant la confiance à un objectif commun et à une compréhension mutuelle, je suis assuré du comportement des membres de mon équipe, qui travailleront à la réalisation de l'objectif que j'essaie d'atteindre. »

Renforcer les liens entre les membres de l'équipe

Aidez les membres de votre équipe à se connaître en leur permettant de nouer des liens :

- mettez en œuvre un programme d'accompagnement. Invitez les membres de votre équipe à travailler en binômes changeants ;
- mettez en œuvre un programme d'échange. Pour renforcer les liens de confiance entre les silos internes, favorisez des échanges de longue durée de collaborateurs avec d'autres services. Assurez-vous que les équipes libèrent leurs membres les plus performants et les plus talentueux, qui seront les représentants de leur équipe auprès du reste de l'entreprise. Lorsque les participants retourneront dans leur service d'origine, ils auront noué des relations de confiance avec les membres de l'autre service. Ils auront ainsi acquis une compréhension qu'ils pourront transmettre aux membres de leur équipe d'origine.

...

2 / CRÉEZ UNE CONSCIENCE PARTAGÉE

Après la confiance, la compréhension commune de l'organisation et de son environnement constitue le second ingrédient clé.

Répondre à la nécessité de transparence absolue

Même lorsqu'ils se font confiance, les gens ont tendance à collaborer uniquement si cette collaboration reflète la « réalité interdépendante de leur environnement ». Au sein de petites équipes, les membres connaissent généralement avec précision le travail de chacun et son interdépendance avec le leur. Mais le manque de partage d'informations dans l'organisation fait qu'il est difficile de comprendre et d'identifier ce que font les différents services et comment le travail de chacun s'inscrit dans un tout cohérent. Pour renforcer cette compréhension systémique, permettez à « chaque équipe de bénéficier d'une vue claire et actualisée sur le reste de l'organisation. Bien qu'un tel niveau de transparence puisse déstabiliser certains, il permettra de nous unir et d'atteindre nos objectifs en tant 'qu'équipe d'équipes' ».

Initier un changement culturel

La transparence repose généralement sur un changement de culture significatif, notamment au sein des organisations les plus anciennes.

- Insistez sur la nécessité de nouer des liens et de partager avec les autres : « Nous cantonnons trop souvent nos partenaires à une relation donnant-donnant. Les choses ont évolué lorsque nous avons compris que ces relations s'inscrivent dans un réseau, et non comme les rouages d'une machine avec des entrées et des sorties. Le type de relations que nous devons nouer va bien au-delà du simple échange. »
- Montrez l'exemple : nouez de solides relations et partagez des informations pertinentes avec d'autres membres de l'organisation. Faites connaître votre point de vue régulièrement et aussi largement que possible sur ce qui se passe au sein de l'organisation et dans son environnement, sur vos initiatives et celles de vos équipes.
- Définissez de nouvelles règles et de nouveaux processus : abandonnez les anciennes politiques et réglementations qui restreignent le partage d'informations entre les silos.
- Investissez dans des technologies de communication : les nouveaux outils digitaux favorisent le partage d'informations au sein de l'organisation. Investissez dans les technologies nécessaires à la création d'espaces de communication à l'échelle de l'organisation.

3 / ADOPTEZ UN NOUVEAU MODÈLE DE LEADERSHIP

Dernier ingrédient, et non le moindre : adopter un nouveau modèle de leadership qui délègue du pouvoir aux collaborateurs.

Résister au mythe du leader « héroïque »

Les environnements actuels sont complexes et évoluent si rapidement qu'aucun leader ne dispose à lui seul de la diversité d'expertise ou de connaissances nécessaire pour s'ériger en « décideur tout-puissant ». C'est de l'émergence d'idées ou d'une intelligence collective que toute organisation a réellement besoin : « Le traitement parallèle, le savoir partagé et l'unité d'une équipe tendent tous vers le même objectif : créer un réseau vous permettant de résoudre des problèmes plus importants et plus complexes. » Et le modèle de leadership autoritaire traditionnel ne permet pas de révéler ce type de potentiel collectif.

- N'établissez pas de plans détaillés, ils peuvent empêcher vos équipes d'identifier les solutions adéquates.
- Écoutez et soutenez les idées et les solutions émergeant d'une approche ascendante au sein de votre équipe, elles émanent généralement des membres les plus proches du problème.

Laisser aux collaborateurs la liberté de décider

Pour fluidifier le processus décisionnel, permettez aux membres de vos équipes de prendre des décisions importantes, plutôt que de leur demander d'attendre votre accord :

- reconnaissez que vous ne vous disposez pas nécessairement de connaissances plus étendues que vos collaborateurs (et que, grâce à une transparence absolue, vous partagez désormais tous la même vue d'ensemble sur l'organisation et son environnement) ;
- privilégiez la prise de décisions dans un délai garantissant leur pertinence. Vos collaborateurs seront plus susceptibles de « servir au mieux vos intérêts si vous acceptez 70 % d'une solution aujourd'hui, plutôt qu'en respectant un protocole et en appliquant 90 % de la solution demain » ;
- expliquez comment vous réfléchissez vous-mêmes aux types de décisions que les membres de votre équipe rencontreront régulièrement ;
- laissez vos équipes prendre leurs propres décisions ;
- en tant que leader, acceptez l'idée qu'au final, vous restez le seul et unique responsable, peu importe qui prend la décision. ■