



Quatre étapes pour instaurer une véritable dynamique d'équipe

L'enjeu

Il ne suffit pas de rassembler des individus aux profils variés et complémentaires pour obtenir une équipe productive. Encore faut-il enclencher une dynamique qui permettra la confrontation constructive des points de vue et favorisera la recherche de solutions tirant parti de ces diverses perspectives. Les travaux du psychologue Bruce Tuckman ont montré qu'il fallait pour cela conduire l'équipe à franchir plusieurs stades de développement intermédiaires.

Quatre étapes incontournables

Pour conduire une équipe à atteindre tout son potentiel, guidez-la de façon à lui permettre de franchir successivement les étapes suivantes :

Étape	Description	Enjeu	Conseils au leader
Formation	Chacun cherche ses marques et s'interroge sur la pertinence de s'investir dans l'équipe	Définir un cadre de travail collectif et susciter chez chacun la volonté de s'impliquer	• Clarifiez pourquoi chacun a été choisi et ses apports attendus • Rappelez en quoi chacun est concerné par la réussite de la mission • Précisez les règles de fonctionnement de l'équipe • Favorisez l'établissement de bonnes relations entre les participants • Provoquez des débats pour habituer à confronter les points de vue
Turbulence	Les premiers travaux de fond mettent en évidence les divergences entre participants et suscitent des conflits	Conduire l'équipe à apprendre à gérer ses désaccords de façon productive	• Ne vous précipitez pas pour apaiser les conflits : l'équipe doit apprendre à gérer ses affrontements elle-même • Guidez-la dans la façon de dénouer ses désaccords, sans imposer votre solution • Aidez les personnes les plus en retrait à s'exprimer • Lutte contre la formation de clans, en rapprochant ceux qui s'opposent
Normalisation	Les participants ont appris à apprécier les apports des autres et à prendre plaisir à travailler ensemble	Diriger les efforts dans la bonne direction. Éviter le conformisme d'équipe : viser la performance, plus que le plaisir de travailler ensemble	• Canailisez l'énergie collective dans la bonne direction : fixez des objectifs précis, répartissez les tâches • Poussez l'équipe à sortir de sa zone de confort : insistez sur les standards de qualité, posez des questions déstabilisantes... • Rappelez que les désaccords doivent être exprimés pour qu'une équipe soit performante
Performance	Les efforts sont tournés vers la recherche de performance, avant toute considération de bien-être individuel ou collectif	Entretenir la motivation et la recherche constante de performance	• Gérez le risque de complaisance : veillez à la discipline dans l'évaluation des performances ; ne masquez pas les défaillances ou les désaccords • Célébrez les succès pour entretenir la dynamique de motivation • Gérez le contrecoup de l'enthousiasme initial, face aux premières contraintes ou difficultés