



A propos de l'auteur

Denise Hartley-Wilkins (CFHRINZ) est une consultante spécialisée en ressources humaines et en développement organisationnel, basée en Nouvelle-Zélande. Elle a une expérience confirmée en ressources humaines et en développement organisationnel et se spécialise plus particulièrement dans la création d'environnement de travail à haute performance. Denise est membre du conseil d'administration du "Human Resources Institute of New Zealand"(HRINZ).

www.shinepeople.co.nz

Faire un « Reset » de son équipe

Ecrit par Denise Hartley-Wilkins - 10 avril 2017

Traduit par Patricia Havan – June 2018

A travers les années, dans mon travail, j'ai été impliquée dans le « reset » de nombreuses équipes. Qu'est-ce que j'entends par « reset » ? Vous savez quand votre ordinateur ou votre machine est figé(e), qu'il (elle) ne fait pas ce qu'il (elle) devrait faire. Vous appuyez sur le bouton « reset ». Un programme propre, sans erreur est ré-installé. Votre machine fait ce qu'elle est supposée faire. Et bien, c'est la même chose pour une équipe qui est bloquée, dont les membres travaillent chacun contre l'autre plutôt qu'avec l'autre, ont perdu l'objectif et le pourquoi ils travaillent, dépensent leur énergie et se focalisent négativement plutôt que positivement. Ils ne fonctionnent plus efficacement. Les mots communs, qu'utilisent les personnes pour décrire ce genre d'équipe sont « toxique », « dysfonctionnement » et « décourageant ».

Quels sont les indicateurs d'une équipe en détresse ?

Les personnes ne font pas attention aux autres. Ils évitent de se parler en préférant les courriels à la discussion. Ils ont des relations interpersonnelles presque inexistantes. La culture de l'accusation grandit avec des personnes dénonçant leurs collègues. Des commentaires négatifs et des rumeurs négatives abondent. Les personnes deviennent aigries et peuvent répandre leur négativité à toute l'équipe. Elles ne se rendent pas compte qu'elles perpétuent leur spirale négative. Ceci affecte toute l'équipe à terme. Les personnes commencent à se protéger, ouvrent des parapluies et travaillent de façon à couvrir leurs arrières. Elles arrivent au travail, se mettent sur leur ordinateur et ne s'impliquent pas avec leurs collègues. Elles travaillent en silos, la plaisanterie n'est pas la norme. Elles ont commencé à s'enfermer dans une aigreur et un espace négatif. Elles ne souhaitent pas être là et n'apprécient pas le « comment » et comment elles travaillent ensemble. Le turnover devient important et l'absentéisme grandit, réduisant ainsi la productivité. Tous les indicateurs professionnels sont dans le rouge.

Quelles en sont les causes?

Il y en a beaucoup trop pour les lister mais il y a des causes communes que j'ai identifiées. Les conflits sont ignorés parce que les personnes ne savent pas comment aborder le problème avec tact et sécurité. Un leadership défaillant ou négatif qui est plus axé sur la tâche à accomplir que les pré-occupations des membres de l'équipe. Un leader que personne ne veut suivre. Une personne aigrie qui entraîne toute l'équipe vers le bas. La peur du changement, de faire une bêtise. Le « burnout » d'une charge de travail trop importante ; les personnes travaillent pour garder la tête hors de l'eau et n'ont pas l'énergie pour des relations inter-personnelles. Une vision, des objectifs ou un sens du but à atteindre qui sont absents ou pas clairs. Une organisation qui est focalisée sur les résultats plutôt que sur le « comment » du « comment les personnes obtiennent ces résultats ». Il n'y a aucune notion de base à une culture positive qui pourrait relier ces personnes entre elles.

Quand vous faites partie d'une équipe qui entretient cet esprit négatif, il est difficile de trouver un chemin pour s'en sortir. Il est difficile d'identifier les causes et ce qui pourrait être mieux. Il faut souvent faire appel à une personne extérieure pour aider à faire un « reset » de l'équipe.

Les interventions que j'ai pu observer, se focalisaient sur les objectifs et l'organisation de l'équipe ou sur la ré-organisation physique de l'environnement de travail. Ceci peut être utile à un moment donné mais ressemble plus à une solution rustine. On ne s'attaque pas complètement aux causes profondes, en aidant l'équipe à découvrir leur « ADN » actuel, pour permettre d'identifier ce qui ne marche pas entre eux et ce qui pourrait être mieux. Pour faire un « reset » de l'équipe, vous devez commencer par la culture de l'équipe.

Culture de l'équipe, qu'est ce qu'on entend par culture ?

Les anthropologues parlent de partager des valeurs personnelles, des croyances et des façons de se comporter, une source identitaire, une appartenance et un sens. Tout cela est relayé d'une génération à une autre. La culture provient des individus dans un groupe et aide à former des relations. Le même schéma peut être transposé à la culture de l'équipe. Les équipes sont constituées d'individus qui sont réunis et qui viennent de différents milieux et qui ont des cultures différentes. Quand l'équipe rentre chez elle à la fin de la journée de travail, la culture se brise. Elle revient lorsqu'ils seront à nouveau réunis au travail. La culture de l'équipe change lorsqu'un individu quitte ou intègre l'équipe. C'est là, qu'avoir une idée claire des valeurs qui rassemblent les individus de l'équipe et comment ils veulent travailler ensemble, crée une culture d'équipe partagée.

Comment faire un « reset » de l'équipe ?

En travaillant avec l'équipe pour identifier ce qui entrave le chemin, ce qui les empêche de travailler de manière positive. En posant des appréciations positives focalisées sur le futur pour décrire à quoi ressemblerait, selon eux, une culture du travail positif et ce qu'il faudrait que l'équipe fasse pour l'atteindre. Une équipe positive, très performante, a une culture du travail et un climat, sains et positifs. J'ai découvert qu'il y a quatre clés pour cela.

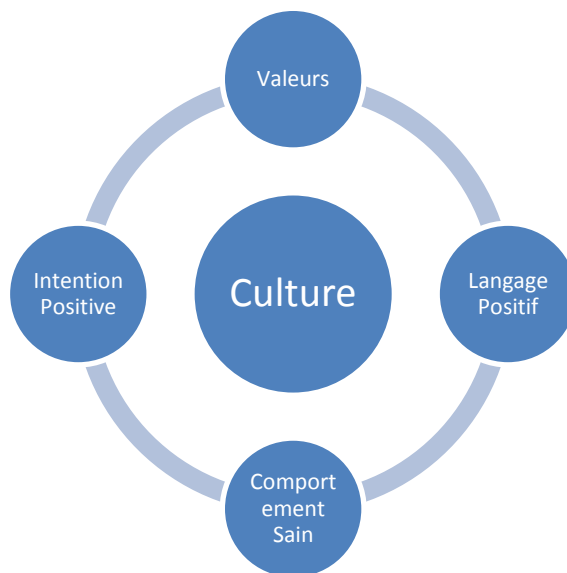
Valeurs, langage positif, comportement sain, intention positive.

Valeurs : ceci concerne les valeurs de l'équipe, ce qui lui importe le plus. Elles créent un sens et guide le « comment » du « comment l'équipe souhaite travailler ». Les valeurs sont la « colle » de l'équipe.

Langage positif : un langage intentionnellement positif et qui apporte un soutien aux individus et à leur travail. « Comment pouvons nous améliorer ceci ? Existe-t-il un meilleur moyen ? Que pouvons nous faire de plus ? Comment puis-je aider ? »

Comportement sain : un comportement sain entre les membres d'une équipe. Un comportement qui respecte les valeurs définies par l'équipe. Comme une personne me l'a dit une fois, « nos règles profondes pour travailler ensemble ».

Intention positive : les membres d'une équipe sont délibérés dans leur façon de travailler avec les autres. Ils sont conscients et volontaires pour travailler positivement et pas négativement avec les autres. Ils travaillent en créant une atmosphère saine et positive et aident les autres.



Le langage et le comportement sont l'ADN, le flux sanguin d'un climat de travail sain et positif. Construire et maintenir un climat de travail positif exige que les personnes travaillent consciemment avec les autres. Quand un ou plusieurs de ces facteurs commencent à se désynchroniser, à régresser, le climat de travail est à risques. Les équipes très performantes ont des relations très fortes et démontrent une capacité constructive au changement. Lorsque leur culture commence à déraiser, elles travaillent à la remettre d'aplomb. Lorsque des désaccords surviennent, ils sont résolus rapidement et de façon positive.

Très souvent, j'élabore un programme de « reset » de l'équipe autour de « comment avoir une conversation courageuse et comment avoir des retours ». Avec cette brique en place, les personnes deviennent plus confiantes et se sentent en sécurité pour affronter les situations conflictuelles.

Comment maintenir cette culture de l'équipe ? Chaque personne dans l'équipe a un rôle en tant que gardien de la culture. J'ai rencontré des équipes qui avaient des champions de la culture, une belle idée, mais elle peut suggérer qu'un seul ou deux membres de l'équipe sont responsables du maintien de la culture. Nous le sommes tous.

La culture de l'équipe commence avec nous. Nous avons tous un rôle à jouer. Ghandi a dit « Soyez le changement que vous souhaitez voir dans le monde ». Donc, soyez le changement que vous souhaitez voir dans l'équipe. Si vous faites partie de l'équipe qui ne joue pas bien ensemble, faites un pas en arrière, et trouvez le moyen d'appuyer sur « reset ». Ou passez moi un coup de fil.