

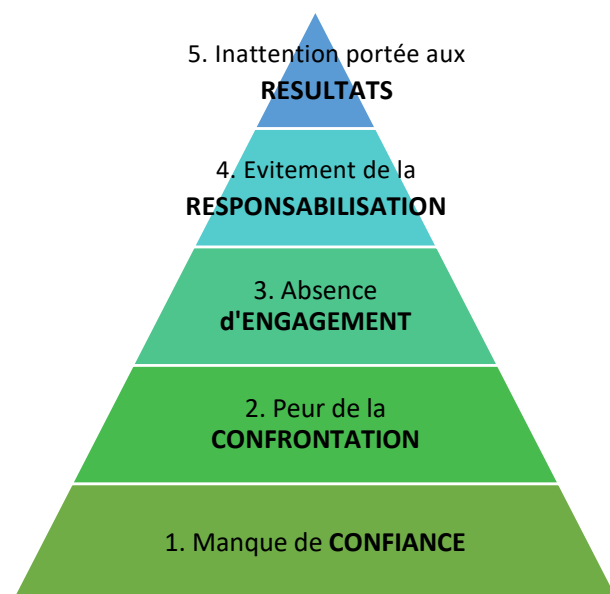


5 dysfonctionnements d'une équipe

Le concept en bref

Patrick Lencioni dans son ouvrage « Optimisez votre équipe » partage les 5 dysfonctions principales que peuvent rencontrer les équipes - ainsi que des solutions pour les dépasser :

1. Le manque de confiance entre les membres
2. La peur de la confrontation lorsque l'on n'est pas d'accord
3. L'absence d'engagement vers des objectifs clairs et adéquats
4. L'évitement de la responsabilisation (ne pas rendre de comptes)
5. L'inattention portée aux résultats de l'équipe



La théorie plus détaillée



Bon à savoir

Comme une pyramide, les dysfonctions d'une équipe se construisent de la base vers le sommet : il est donc nécessaire de traiter d'abord la question de la confiance avant de permettre la confrontation, puis l'engagement, etc.

1- Le manque de confiance

La confiance, c'est la certitude qu'ont chacun des membres de l'équipe que les intentions sont bonnes, et qu'il est inutile d'être sur ses gardes. Il est essentiel que les membres de l'équipe acceptent d'être vulnérables (points faibles, déficiences d'habilités, erreurs et demandes d'assistance) et qu'ils soient persuadés que leur vulnérabilité ne sera pas utilisée contre eux.

Pour augmenter la confiance, les membres de l'équipe doivent apprendre à se connaître dans leurs points forts et leurs limites, et cela commence par le leader. Partage d'expériences, tests de personnalité, évaluations à 360° sont des outils concrets à utiliser.

2- La peur de la confrontation

Les équipes qui évitent la confrontation se condamnent à revenir sans cesse sur les mêmes problèmes sans jamais trouver de solutions. Toutes les relations qui résistent au temps ont besoin de confrontations productives pour grandir. Les équipes qui s'engagent dans cette confrontation productive savent que c'est dans l'unique but de trouver la meilleure solution possible, le plus rapidement possible. Leurs membres émergent de débats houleux sans émotions résiduelles ou dommages indirects.

Pour entrer dans une confrontation positive, le leader devra surmonter son désir de protéger les membres de son équipe et affronter les conflits enfouis dans les souterrains de l'équipe. Cette « extraction » doit être faite dans un cadre rassurant, où chacun s'engage à l'honnêteté et la constructivité.

3- L'absence d'engagement

Dans le contexte d'une équipe, l'engagement est fonction de la clarté des décisions et l'acceptation par les membres, même en l'absence de consensus.

Pour encourager l'engagement, le leader doit se sentir à l'aise avec la perspective de prendre une décision qui risque de se révéler inappropriés et constamment encourager les membres de son équipe à trouver une solution aux problèmes, ainsi qu'à respecter tout calendrier déterminé par l'équipe.

4- L'évitement de la responsabilisation

La responsabilisation, c'est la volonté qu'ont les membres de l'équipe de souligner à leurs collègues tout ce qui dans leur rendement ou leur comportement pourrait nuire au groupe. L'absence de responsabilisation est une invitation pour les membres de l'équipe à se concentrer sur autre choses que les résultats collectifs.

Pour encourager une culture de la responsabilisation, le leader doit mettre en place un système de redevabilité (partage des indicateurs de succès, évaluations régulières, récompenses collectives) et être prêt à agir comme ultime arbitre disciplinaire en cas de besoin

5- L'inattention portée aux résultats

Une attention constante accordée à des objectifs spécifiques et à des résultats clairement définis est une exigence primordiale pour toute équipe qui mesure la valeur en fonction du rendement. Toute bonne organisation spécifie ce qu'elle compte accomplir au cours d'une période donnée, et ce sont ces buts qui se traduiront par la majorité des résultats contrôlables à court terme

Pour encourager l'attention sur les résultats, le leader doit servir d'exemple en partageant clairement ses résultats et en récompensant les équipiers sur une base de résultats collectifs.

Cela vous concerne

En tant que responsable d'équipe, ce modèle simple et concret permet de vous interroger sur la manière dont votre équipe fonctionne, et comment dépasser certains dysfonctionnements.

Applications pratiques

>>> En s'appuyant sur cette théorie, **faire le point sur le fonctionnement de votre équipe** : notez-vous des blocages spécifiques qui vous empêchent d'atteindre pleinement la raison d'être de votre équipe ?

>>> Si la dysfonction apparente se trouve dans le haut de la pyramide, il vous faudra **commencer par vérifier que les échelons plus bas sont solides**. En effet, il ne peut y avoir saine confrontation sans confiance, d'engagement sans possibilité de confronter les objectifs, etc.

>>> Certains exercices peuvent être très pertinents pour construire un fonctionnement harmonieux dans l'équipe, s'ils sont menés par des personnes compétentes – n'hésitez pas à **faire appel à un professionnel pour vous accompagner** dans cette démarche.

Pour aller plus loin

- « Optimisez votre équipes », Patrick Lencioni, éditions Un monde différent, 2005
- « [Donner une critique constructive](#) », Fiche par Ketsia BONNAZ

Dans mes activités de consultance, coaching et formation, j'ai accumulé des ressources utiles aux responsables d'équipe et de structures. Ces [fiches gratuites](#) se veulent simples et pratiques et peuvent être partagées. Si vous voulez aller plus loin, je vous propose un accompagnement personnalisé - contactez-moi à ketsia.bonnaz@gmail.com