



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

Vers des équipes à haute performance

Le travail collectif devient de plus en plus important. Qu'il soit en mode projet ou pour délivrer des prestations usuelles. Mais il ne va pas de soi.

Face à des thématiques toujours plus complexes et changeantes, un individu n'a pas les compétences, les ressources ni la puissance pour apporter seul la valeur ajoutée attendue. Il s'agit donc de pouvoir compter sur une équipe efficace, pour délivrer une solution adaptée aux besoins. Encore s'agit-il de disposer d'équipes qui savent et ont envie de travailler ensemble, ce qui est loin d'être évident à une époque où l'individualisme se généralise.

Le travail en équipe ne s'improvise pas, d'autant plus qu'on ne choisit pas toujours avec qui on doit travailler. Les équipes performantes se construisent pas à pas, en passant par des phases allant de la découverte des autres, de la mission et du cadre, à une autonomie de fonctionnement et à l'autorégulation. Entre deux, des phases conflictuelles, de structuration et d'optimisation du fonctionnement, sont nécessaires. Amener des équipes au stade de la haute performance constitue donc l'une des missions les plus nobles et les plus valorisantes du leadership. Une équipe capable de fournir de hautes performances est une équipe qui partage une vision claire et forte, et qui a décidé de tout mettre en œuvre pour la réaliser. Cette vision définit le NOUS, le projet commun. Elle comprend aussi un terrain de jeu et des règles claires, qui précisent bien le cadre de ce que l'équipe veut réussir ensemble.

Elle est ensuite composée d'individus qui cherchent individuellement l'excellence au niveau de leurs compétences, et s'engagent à fond pour mettre celles-ci à disposition de l'équipe, mais au rythme de celle-ci. Ils prennent la responsabilité d'être individuellement au top, et de tout mettre en œuvre pour prendre leur place et assumer leur rôle au

profit du succès collectif. Lorsqu'on y arrive, les solutions et actions deviennent simples et fluides. Les individualités peuvent parfois faire la différence, comme c'est le cas pour les buteurs dans le football ou les négociateurs dans le business. Mais elles peuvent aussi, dans d'autres situations, conduire à la catastrophe, en déséquilibrant l'ensemble ou en générant des tensions destructrices. En général, c'est la performance du plus faible qui va conditionner celle de l'ensemble. D'où l'importance de se caler sur ce dernier et de tout mettre en œuvre pour l'aider à monter en puissance.

Les équipes performantes sont arrivées à l'autonomie et à la responsabilité au travers d'un travail soigneusement accompagné, qui leur a permis de dépasser les obstacles, de se structurer et d'optimiser leur fonctionnement jusqu'au moment où elles forment un tout, où chacun sent où en sont les autres et comment ils fonctionnent, s'adaptent à eux. Elles sont capables de régler leurs problèmes sans avoir besoin de prendre les autres à témoin. Une équipe à haute performance se gère elle-même au quotidien. Elle apprécie un coaching qui lui permet d'aller plus loin, de progresser, de monter en puissance, et qui s'assure que la vision, le cadre, le terrain de jeu et les rôles sont toujours adaptés à la situation. Mais elle n'a plus besoin d'un chef, car chacun exerce son leadership par rapport à son rôle, un leadership partagé qui contribue à la réalisation de la vision commune.

On parle aussi beaucoup de diversité. Une équipe diversifiée est plus efficace qu'une équipe homogène, si elle a appris à communiquer et à valoriser les contributions de chacun. L'exercice présuppose

l'apprentissage de l'affirmation de soi sans tomber dans la rigidité ou le dogmatisme, le souci de l'équilibre sans tomber dans le consensus mou ou la complaisance. Tout ceci s'entraîne, s'optimise, jusqu'au moment où on se comprend tellement bien qu'il ne faut plus que peu de temps pour aligner ses vues et dépasser les obstacles.

Créer des équipes à haute performance a toujours été un défi. Il l'est d'autant plus dans un environnement individualiste et virtuel. Il n'est certes pas impossible, mais combien plus difficile, de partager une vision, des valeurs, des émotions, les succès comme les échecs lorsqu'on ne se voit qu'au travers de vidéo-conférences, qu'on communique par mail ou plateformes collaboratives ou lorsqu'on considère la dépendance d'une équipe comme une limite à sa propre liberté.

Il est possible et souhaitable de travailler à distance, dans des conditions calmes pour préparer sa contribution et pour optimiser l'usage de son temps et les coûts. Mais il est encore plus important de pouvoir, périodiquement, passer du temps ensemble pour mieux se connaître, se comprendre, s'aligner et harmoniser ses pratiques et vues. On peut fonctionner sans se connaître. Mais on ne peut exceller que si on partage une vision et une réelle envie de réussir ensemble. Et si on vit des émotions fortes qui constituent un moteur extraordinaire et donnent du sens à l'effort et au dépassement de soi. ■

* Directeur du cabinet PI Management, Empowering for change. Enseignant dans plusieurs hautes écoles. Partenaire Savilleconsulting, Career4Life et Crossknowledge pour le développement du leadership, des talents et du bien-être au travail (www.piman.ch).