

CONSTRUIRE UNE
EQUIPE DE MANAGERS
POUR UN DG OU UN
CHEF D'ENTREPRISE

FICHE CONSEIL

FAIRE DE SA GARDE
RAPPROCHEE UNE
EQUIPE

<https://lb2ad.com/>

FAIRE DE SA GARDE RAPPROCHEE UNE EQUIPE

Un gisement de rentabilité du dirigeant

Dans les préceptes managériaux d'aujourd'hui, la notion d'équipe est surexploitée. Il faut avoir « l'esprit d'équipe ».

Et paradoxalement, il est assez rare de rencontrer de véritables équipes performantes, surtout dans les CODIR ou les COPIL

Or, il s'avère que les entreprises les plus performantes sont celles dont la direction et l'encadrement fonctionnent comme une équipe.

Pour le dirigeant, faire de sa garde rapprochée une véritable équipe est un gisement de rentabilité réel.

COMPRENDRE LA NOTION D'EQUIPE ET SES SPECIFICITES

Dans les organisations, trois grands types de collectifs peuvent coexister :

- L'agglomérat d'individus,
- Le groupe solidaire et
- L'équipe



Ce qui fait d'un groupe une équipe performante est donc bien le projet commun ambitieux ainsi que la capacité à mixer les niveaux de collaboration, le tout dans une adaptation constante aux enjeux rencontrés.

Pour cela, le dirigeant doit se mettre dans une logique de délégation et de responsabilisation.

Sinon on retrouve la culture des « silos » si souvent décriée par les managers eux-mêmes. et c'est là-dessus que le dirigeant peut jouer pour libérer les potentialités : l'équipier doit agir selon sa fonction, mais aussi selon les situations qui se présentent, car il est co-responsable.

IDENTIFIER LES DYSFONCTIONNEMENTS DE SON EQUIPE

Si votre équipe de dirigeants ou chefs de service fonctionne mal, posez-vous deux questions :

1. Les bonnes personnes sont-elles à la bonne place ? Les rôles doivent-ils être revus ?
2. Quels sont les dysfonctionnement de cette équipe ? Qu'est ce qui entrave la performance ?

COHESION VERSUS HOMOGENEITE

Les dirigeants ont parfois peurs d'engager des personnes différentes de caractère et de culture ; pourtant ce sont ces différences qui vont apporter à l'entreprise et cette équipe, les idées, les actions novatrices dont elles ont besoin. Dans la réussite, c'est la gestion de l'équipe qui est en cause pas la diversité. Imaginez : vous êtes DG et recrutez deux chefs de service, ajoutez à deux existants et créez votre COPIL. Si tous se ressemblent croyez-vous sincèrement qu'au moment de décliner la stratégie que vous devez mettre en œuvre, vous aurez des idées neuves et plusieurs solutions ? non. Tout le monde sera d'accord et vous passerez certainement à coté de la meilleure solution. La cohésion n'est pas l'homogénéité. Elle réside dans le projet et la façon dont vous saurez faire travailler les managers entre-eux.

LE MANQUE DE CONFIANCE A LA BASE DES DYSFONCTIONNEMENTS

Une fois l'analyse de la composition de l'équipe effectuée, l'identification des dysfonctionnements commence. Depuis la prise de décision jusqu'au résultat ces dysfonctionnements vont affecter l'équipe et sa performance car ils sont provoqués par un manque de confiance entres les membres.

On peut schématiser l'impact de ce manque de confiance de la façon suivante :



IL VOUS FAUDRA ALORS BATIR UNE EQUIPE HETEROGENE POUR REUSSIR. Lors d'une intervention dans une entreprise afin d'aider un DG à créer son COPIL, son retour après 5 jours de travail a été pour lui comme une révélation : « j'ai compris que j'avais gagné la confiance de mon équipe lorsque les sujets fondamentaux étaient traités au sein du COPIL et non dans les couloirs ! ». Alors mon travail s'est arrêté. Il s'était mis dans la posture gagnante : celle d'une équipe et non d'une somme d'individualités.

5 FONDAMENTAUX SONT A LA BASE D'UNE EQUIPE PERFORMANTE

Allier équilibre et diversité :

Créer une équipe de direction si possible entre 3 et 5 personnes.

Favoriser la diversité en vérifiant que les trois grands types de rôles qui doivent se retrouver chez les équipiers existent : les rôles de réflexion (expert, créatif), les rôles d'action (meneur, correcteur), les rôles de relation (coordinateur, conciliateur).

Faire accepter leur vulnérabilité aux équipiers :

En tant que dirigeant, montrer ses propres faiblesses et ne pas nier celles de ses collaborateurs

Faire du team building pour que les équipiers se connaissent bien, au-delà de leurs fonctions.

Pousser à la confrontation productive :

En tant que dirigeant, n'être ni trop directif (l'équipe doit pouvoir s'exprimer) ni trop protecteur (les conflits créatifs nécessitent des moments de tensions entre équipiers) ni trop expéditif (la contradiction ne

peut se faire sans temps)

Créer l'engagement dans les décisions :

Définir des règles décisionnelles au sein de l'équipe de direction.

Par exemple :

- o Majorité pour les décisions courantes
- o Unanimité pour les décisions stratégiques (lancement nouvelles offres, embauches salariés clés etc.)

Motiver collectivement :

Mettre en place un package salarial favorisant l'esprit collectif et la solidarité avec par exemple :

- o Un variable sur objectifs collectifs (CA global, marge, indicateurs de satisfaction client mais aussi interne)
- o Un plan d'intéressement

Dans les entretiens d'évaluation, insister sur l'implication au service du collectif, plus encore que sur les réussites individuelles.

« Afin que l'autonomie donnée aux membres de l'équipe ne conduise pas à l'anarchie, il est indispensable d'avoir créé une cohésion solide. Pour ce faire, quatre aspects doivent être travaillés : la clarté des fonctions de chacun, le sentiment de responsabilité collective, le respect et la connaissance approfondie de ses coéquipiers. »

Je vous souhaite de réussir.

LB2AD : Laurent Bruhl
Accompagnement et Assistance des Dirigeants