

1) Critères de constitution d'équipe

Une équipe est un groupe de personnes créé intentionnellement pour remplir une mission.

La mission mobilise des compétences diverses qui doivent être incarnées par des membres de l'équipe. Les compétences sont donc le premier critère de constitution d'équipe. Chaque compétence requise par la mission doit être représentée par un ou plusieurs membres de l'équipe. Il est possible que certains membres de l'équipe possèdent plusieurs des compétences requises mais ce n'est pas obligatoire. Certains membres de l'équipe pourront n'avoir qu'une seule des compétences requises.

La mission doit être réussie et cela implique que les membres de l'équipe œuvrent collectivement dans ce but. Le point de départ de la dynamique collective étant le comportement individuel, le comportement est donc le second critère de constitution d'équipe. Une équipe performante tire sa force de l'équilibre et la complémentarité des attitudes ou profils de ses membres. De ce point de vue, les membres de l'équipe ne doivent pas tous se ressembler mais se compléter. Certains membres de l'équipe incarneront un seul profil comportemental tandis que d'autres pourront en incarner plusieurs. Ce critère comportemental est essentiel et trop souvent non pris en compte, par oubli ou faute d'identification des attitudes des personnes. Il y a pourtant ...

- des outils utilisés par les services gestion des ressources humaines : questionnaires de personnalité, évaluations des styles de travail ou entretiens comportementaux
- des méthodes comme par exemple la méthode Belbin.

2) Management de la phase de tension

Une équipe peut connaître une phase de tensions à laquelle il faut remédier. Le manager a alors pour rôle de :

- s'affirmer en tant que meneur en écoutant et en respectant les différents membres de l'équipe,
- réguler les échanges en permettant à chacun de s'exprimer,
- réduire ou éliminer les tensions,
- développer l'intention positive au sein de l'équipe.

Pour réduire ou éliminer les tensions, il peut être nécessaire de mettre en œuvre un plan d'action. Parce qu'on préfère toujours une solution qui vient de soi plutôt qu'une solution qui vient d'autrui, le manager écoutera en entretien individuel chacun des membres de l'équipe, afin de faire un état des lieux précis. Il réunira ensuite l'équipe pour présenter cet état des lieux et faire émerger un plan d'action concerté. Le plan d'action sera ensuite appliqué et évalué. S'il n'est pas probant, un autre plan d'action devra être mis en œuvre.

3) Management de la phase de performance

Une équipe performante et autonome ne doit pas pour autant être livrée à elle-même et le manager se gardera bien du « laissez-faire » total. Il convient de :

- souligner les succès et les réussites de chaque membre de l'équipe,
- valoriser les efforts et les progrès réalisés,
- montrer de l'intérêt au travail de chacun,
- faire preuve d'équité :
 - ne privilégier et ne favoriser aucun membre de l'équipe,
 - reconnaître les efforts individuels dans l'effort collectif,

Les membres de l'équipe étant occupés à mener à bien la mission, le manager s'assurera que chacun a ce qu'il lui faut pour être au maximum de sa performance. Il pourra faire de la veille technologique pour proposer le cas échéant de nouvelles versions des outils utilisés, ou de nouveaux outils.