

SOMMAIRE

1	Recrutement, mode d'emploi	
	<i>Par Patty McCord</i>	9
2	Pionniers, pilotes, intégrateurs et gardiens	
	<i>Par Suzanne M. Johnson Vickberg et Kim Christfort</i>	23
3	La confiance avant tout	
	<i>Par Frances Frei et Anne Morriss</i>	39
4	Le secret d'une collaboration durable	
	<i>Par Francesca Gino</i>	55
5	Les secrets des grandes équipes	
	<i>Par Martine Haas et Mark Mortensen</i>	69
6	Comment rendre le groupe plus intelligent	
	<i>Par Cass R. Sunstein et Reid Hastie</i>	81
7	Désamorcer les conflits au sein d'une équipe	
	<i>Par Ginka Toegel et Jean-Louis Barsoux</i>	99
8	Surcharge collaborative	
	<i>Par Rob Cross, Reb Rebele, et Adam Grant</i>	111
9	L'erreur du feed-back	
	<i>Par Marcus Buckingham et Ashley Goodall</i>	123
10	Comment retenir vos talents	
	<i>Par Roger L. Martin</i>	139
11	Diriger l'équipe dont vous héritez	
	<i>Par Michael D. Watkins</i>	151

Chapitre 2

Pionniers, pilotes, intégrateurs et gardiens

Toutes les équipes sont un cocktail de ces types de personnalités. Voici comment tirer le meilleur de n'importe quelle combinaison.

L'IDÉE EN BREF

LE PROBLÈME

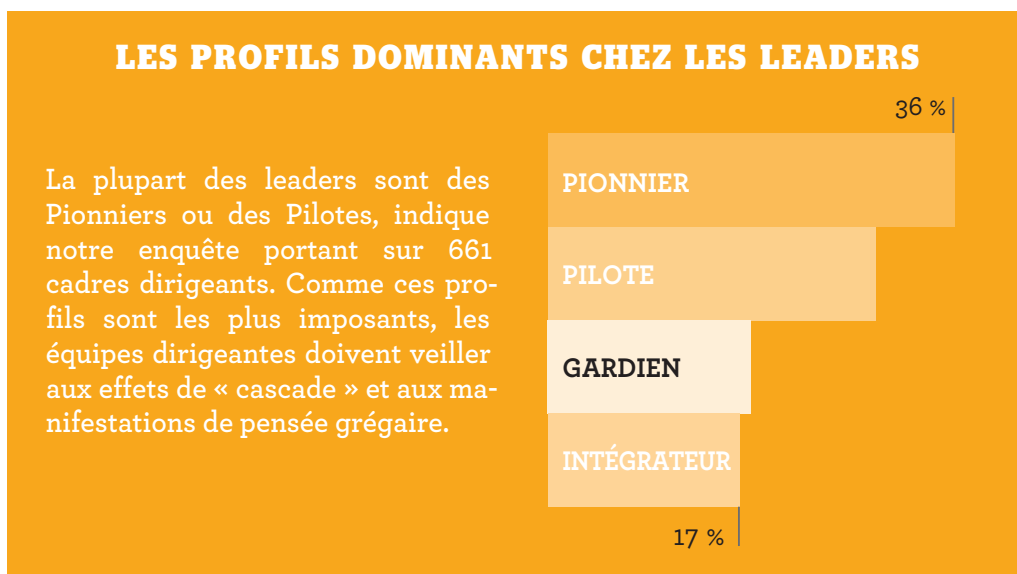
Quand les équipes ne sont pas à la hauteur de leur potentiel, c'est souvent parce que les dirigeants ne savent pas manager les différentes façons dont les personnes abordent leur travail.

LE RISQUE

Les quatre profils au travail décrits ici, Pionniers, Gardiens, Pilotes et Intégrateurs, ont chacun quelque chose d'important à offrir. Mais ils peuvent provoquer des conflits entre les membres de l'équipe.

LA SOLUTION

Pour encourager les frictions productives, les dirigeants devraient rapprocher les styles contraires, solliciter la participation des personnes au profil minoritaire et prêter attention aux introvertis sensibles, qui risquent d'être submergés mais dont les contributions sont essentielles.



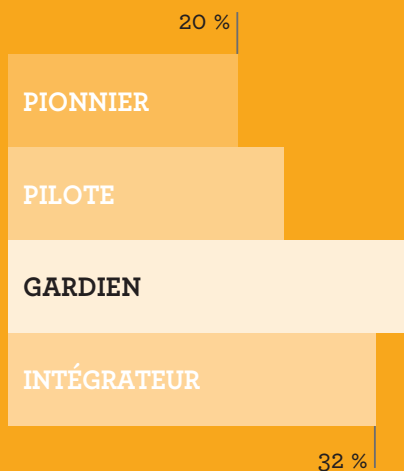
plus solide. La personne de type Pionnier était plutôt à l'aise pour parler en public et savait improviser. Celle de type Gardien redoutait l'exercice, même en s'y étant préparée, estimant ne l'être jamais assez. Lorsqu'elles travaillaient à une présentation commune, celle de type Pionnier s' impatientait souvent tandis que celle de type Gardien s'inquiétait des délais qu'elle jugeait insuffisants. Leur relation progressant, elles ont commencé à se faire confiance et à s'adapter l'une à l'autre. La personne de type Pionnier découvrit que la méticulosité de sa partenaire les tirait souvent de mauvais pas et que de se préparer un peu mieux la rendait encore meilleure sur le moment. Celle de type Gardien découvrit que la spontanéité de sa partenaire éveillait l'attention et les rendait plus adaptables et réactives aux besoins de leurs auditeurs. Elle découvrit qu'en travaillant ensemble elle pouvait se détendre un peu et prendre davantage de risques.

En rapprochant vos contraires – en les faisant collaborer sur de petits projets puis, si cela fonctionne, sur des objectifs plus importants, vous créez des partenariats complémentaires dans votre équipe. Il est également important de rapprocher de vous vos propres contraires afin de compenser vos tendances de leader. L'enjeu est véritablement de produire des frictions créatives. Pensez à John Lennon et à Paul McCartney, à Serena et à Venus Williams, aux deux Steve (Jobs et Wozniak). Ce sont les différences qui font la puissance de ces binômes.

Valorisez les « minorités » de votre équipe. Si votre équipe compte dix personnes dont sept Gardiens, quel type de leadership devriez-vous privilégier ? Choisir celui qui fonctionne pour les Gardiens (rechercher le plus grand bonheur pour le plus grand nombre) semble relever du bon sens. Mais d'après notre expérience, il est

LES PROFILS DOMINANTS DES HYPERSTRESSÉS

Dans notre étude portant sur plus de 23 000 professionnels, les Gardiens et les Intégrateurs ont été les plus nombreux à se déclarer hyperstressés. Afin que votre équipe bénéficie de leurs atouts, cherchez des moyens d'alléger la pression et de les aider à se sentir psychologiquement en sécurité.



souvent plus efficace de s'intéresser aux styles représentés par une poignée seulement d'équipiers, car ce sont ces points de vue minoritaires que vous avez besoin de solliciter pour recueillir les bénéfices de la diversité.

Quand la composition d'une équipe est déséquilibrée, des biais cognitifs peuvent s'infiltrer, ce qui produit souvent des « cascades ». Imaginez-vous en train de tenter de modifier le sens d'une grande chute d'eau. Sans une prouesse d'ingénierie, ce serait impossible. Voici l'effet d'une cascade sur une équipe : une fois que les idées, le débat et le processus de décision prennent un certain cours, la dynamique les maintient dans cette direction. Même si d'autres points de vue existent dans l'équipe, ils ne modifieront probablement pas le sens du flux une fois celui-ci installé, car les individus hésitent souvent à exprimer leur désaccord avec une idée visiblement soutenue dès le départ.

Ces dynamiques se créent pour plusieurs raisons : les cascades de *réputation* résultent généralement de la peur de se faire mal voir ou d'être sanctionné pour divergence ; les cascades d'*information* peuvent survenir quand les participants pensent que ceux qui parlent les premiers détiennent des informations que les autres n'ont pas. Dans l'un ou l'autre cas, vous faites face à de l'autocensure ou à de la pensée grégaire, ce qui signifie que l'équipe ne profite pas de la variété de ses points de vue.

Les équipes avec lesquelles nous travaillons sont pour moitié environ relativement équilibrées et, pour l'autre, dominées par un ou deux profils. Nous avons également observé que les dirigeants sont le plus susceptibles d'être des Pionniers, suivi des Pilotes. Dans de nombreux cas, les membres de l'équipe de direction sont en majorité du même profil que le dirigeant, ce qui expose particulièrement l'équipe aux cascades.

Chapitre 3

La confiance avant tout

C'est la première étape pour devenir un leader
qui valorise ses équipes.

L'IDÉE EN BREF

LE POINT DE DÉPART

Traditionnellement, l'histoire du leadership dans votre entreprise tourne autour de vous : il y est question de vos talents, de votre charisme et des moments où vous avez fait preuve de courage et d'instinct. Mais le vrai leadership concerne vos effectifs et la création des conditions leur permettant de développer pleinement leurs propres compétences et de réaliser leur propre potentiel. Pour ce faire, vous devez développer des réservoirs de confiance.

LE DÉFI

Comment les leaders développent-ils la confiance ? En se focalisant sur ses moteurs principaux : l'authenticité, la logique et l'empathie. Les gens ont tendance à vous faire confiance quand ils pensent qu'ils interagissent avec la personne que vous êtes réellement, quand ils ont foi en votre jugement et en vos compétences, et quand ils croient que vous vous souciez d'eux.

LA SOLUTION

Quand les leaders ont du mal avec la confiance, c'est généralement parce qu'ils ont une défaillance dans l'un de ces trois domaines. Pour développer ou regagner la confiance, identifiez le moteur qui « cale » chez vous, puis travaillez à le renforcer.

LE TRIANGLE DE LA CONFIANCE

La confiance a trois moteurs : l'authenticité, la logique et l'empathie. Quand la confiance est perdue, la cause en est presque toujours un affaiblissement dans un de ces trois domaines. Pour développer la confiance en tant que leader, vous devez d'abord découvrir quel moteur vous faites « caler ».



quelqu'un a-t-il simplement douté de votre capacité d'exécution. En gardant cet épisode à l'esprit, vous devez faire cette chose difficile : accordez le bénéfice du doute à l'autre personne dans votre histoire. Appelez cette personne votre « sceptique ». Partez du principe que les réserves de votre sceptique étaient légitimes et que vous étiez responsable de ce manque de confiance. Cet exercice ne fonctionne que si vous y croyez vraiment.

Si vous deviez choisir entre nos trois moteurs de confiance, quel serait celui qui vous a fait défaut dans cette situation ? Votre sceptique a-t-il eu l'impression que vous présentiez une part de vous-même ou de votre histoire sous un faux jour ? Si c'est le cas, il s'agit d'un problème d'authenticité. Votre sceptique a-t-il eu l'impression que vous faisiez passer vos intérêts personnels en premier ? Dans ce cas, il y a un problème d'empathie. Votre sceptique a-t-il remis en question la rigueur de votre analyse ou votre capacité à mettre un plan ambitieux à exécution ? Alors il s'agit d'un problème de logique.

Maintenant, prenez du recul et essayez de discerner selon quel schéma vos points faibles se sont manifestés au cours de divers incidents. Choisissez trois ou quatre interactions qui vous semblent significatives, quelle qu'en soit la raison, et effectuez un diagnostic de confiance rapide pour chacune. Quelle semble être votre défaillance typique ? Ce schéma change-t-il sous l'effet du stress ou quand vous avez affaire

Chapitre 4

Le secret d'une collaboration durable

Six nouveaux outils pour former vos collaborateurs
à mieux travailler ensemble.

L'IDÉE EN BREF

LE PROBLÈME

Trop d'entreprises échouent dans leurs efforts visant à encourager et à maintenir la collaboration.

LA CAUSE

Les dirigeants qui tentent de créer des cultures collaboratives ont tendance à vouloir inculquer les bonnes valeurs ou à concevoir l'espace de travail le plus adapté. Ils minimisent le fait que la collaboration exige certaines compétences.

LA SOLUTION

Suivre les exemples d'entreprises comme Pixar, ou Webasto, et apprendre aux collaborateurs à s'écouter réellement, à aborder les discussions avec empathie et non en mettant en avant ses opinions, à être à l'aise avec le feed-back, à être leader *et* suiveur, à parler clairement et à éviter les abstractions, enfin, à avoir des interactions gagnant-gagnant.

Demandez à n'importe quel dirigeant si son entreprise valorise la collaboration, il vous répondra oui, sans hésiter. Demandez-lui si les stratégies suivies pour améliorer la collaboration dans sa firme sont un succès, et la réponse sera probablement différente.

« Aucun changement ne semble cadrer avec nos prévisions ou produire les effets escomptés », m'a récemment confié un cadre d'une grande société pharmaceutique. La majorité des nombreux dirigeants que j'ai interrogés sur le sujet ont décrit des sentiments de frustration similaires : beaucoup d'espoirs et d'efforts, mais peu de résultats concrets en retour.

L'un des problèmes est que les dirigeants envisagent la collaboration de façon trop restreinte : comme une valeur à cultiver et non comme une compétence à enseigner. Des entreprises ont tenté d'améliorer la collaboration par divers moyens (que ce soit en développant les open spaces ou en faisant de la collaboration un objectif officiel, etc.). Si beaucoup de ces approches permettent de réaliser des progrès (principalement en créant des possibilités de collaboration ou en obtenant un soutien institutionnel), toutes tentent d'influencer les collaborateurs par des moyens superficiels ou maladroits, et les études montrent qu'aucune n'aboutit à une collaboration véritablement solide.

Ce qu'il faut, c'est une approche *psychologique*. Lorsque j'ai analysé des cas de collaboration durable dans un grand nombre d'entreprises, j'ai découvert que celles-ci avaient en commun une mentalité respectueuse des contributions des collègues, ouverte à l'expérimentation des idées d'autrui et sensible à la façon dont les actions de quelqu'un peuvent affecter le travail des collègues et les résultats de la mission. Mais ce type de mentalité est rare. Le plus souvent, les gens ont l'attitude opposée, en se méfiant des autres et en restant centrés sur eux-mêmes. La tâche des dirigeants consiste donc à encourager l'ouverture chez tout le monde, c'est-à-dire à remettre en cause la tendance que nous avons tous à nous centrer sur nous-mêmes (sur ce que nous voulons dire et réaliser) au lieu d'apprendre des autres.

Aussi incroyable que cela puisse paraître, certaines entreprises ont percé le mystère. En les étudiant, j'ai identifié six techniques de formation qui permettent aux dirigeants comme aux salariés de bien travailler ensemble, d'apprendre les uns des autres, et de surmonter les barrières psychologiques qui entravent ces processus. Ces techniques aident les collaborateurs à améliorer leurs relations. Elles leur apprennent qu'il existe un temps pour écouter et explorer les idées des autres, un temps pour exprimer ses propres idées, et un temps pour critiquer et sélectionner les idées à poursuivre (tandis que confondre ces discussions entrave la collaboration).

Chapitre 5

Les secrets des grandes équipes

Bien collaborer est de plus en plus difficile,
mais dépend toujours des mêmes principes.

L'IDÉE EN BREF

LE PROBLÈME

Les équipes sont plus que jamais diversifiées, dispersées, digitales et dynamiques. Ces qualités rendent la collaboration particulièrement difficile.

L'ANALYSE

En combinant de nouveaux points de vue et en se concentrant sur les fondamentaux de l'efficacité identifiés par J. Richard Hackman, spécialiste des comportements organisationnels, les managers doivent chercher à créer les conditions qui leur permettront de se dépasser.

LA SOLUTION

Les conditions favorables sont les suivantes :

- une direction claire ;
- une structure solide ;
- un contexte adéquat ;
- un état d'esprit commun.

Toute insuffisance dans ces domaines fragilise les équipes.

(fonction, unité, région ou culture) de manière plus positive que les autres, une habitude qui crée souvent des tensions et freine la collaboration.

C'est une difficulté qu'a connue Alec, responsable chez ITT d'une équipe d'ingénierie chargée de fournir des solutions logicielles pour des communications radio de qualité. Son équipe était dispersée entre le Texas et le New Jersey, et les deux groupes faisaient preuve de scepticisme et d'appréhension l'un envers l'autre. Les différences de fuseaux horaires, de culture et même d'accent renforçaient ces disparités, et Alec devait se battre pour que tous les membres gardent le même rythme en matière de stratégies, de priorités et de rôles. La situation s'était tellement dégradée que, durant une visite d'équipe à un client, les membres des deux bureaux ont décidé de loger dans des hôtels différents. Dans un effort d'unification, Alec les a tous invités à dîner, mais chaque groupe s'est assis à un bout de table différent.

Le manque d'information est également plus fréquent dans les équipes 4-D. Très souvent, certains membres disposent d'informations importantes que les autres n'ont pas, car ils sont experts dans des domaines spécialisés ou parce qu'ils sont géographiquement dispersés, ou nouvellement arrivés, ou les deux. Or ces informations n'auront pas beaucoup de valeur si elles ne sont pas transmises au reste de l'équipe. En effet, le partage des connaissances est la pierre angulaire de toute collaboration réussie. Il fournit un cadre de référence au groupe, permet d'interpréter correctement les situations et les décisions, améliore la compréhension des uns et des autres, et accroît considérablement l'efficacité.

Toutefois, les échanges d'informations sont souvent freinés par la dépendance au numérique. Dans les équipes qui se réunissent en présentiel, les signes non verbaux et contextuels traduisent immédiatement l'humeur de chacun et l'ambiance du groupe dans la pièce. Et ces informations peuvent être utilisées (de manière consciente ou non) pour adapter les interactions ultérieures. Les communications numériques ne permettent pas la transmission de ce type d'informations pourtant crucial.

Certains effets liés au manque d'information nous sont apparus récemment durant une formation des cadres chez Takeda Pharmaceuticals, au Japon. Le groupe se composait pour moitié de salariés basés au Japon et pour moitié de salariés basés aux États-Unis. L'un des managers américains a profité de l'occasion pour poser une question qui le préoccupait. Takeda avait pour habitude d'organiser des conférences téléphoniques le soir, en alternance entre les deux fuseaux horaires afin d'être équitable, et ce collaborateur se demandait pourquoi ses collègues japonais semblaient y assister

**“Le partage
des connaissances
est la pierre
angulaire de toute
collaboration
réussie”**

Une des équipes que nous avons rencontrée utilisait une technique similaire : les membres se « rencontraient » par visioconférence et faisaient visiter leurs bureaux en déplaçant la caméra dans la pièce afin de filmer les collègues, leur environnement de travail et même des éléments susceptibles de les distraire ou de les interrompre (collègues très proches dans un open space ou photocopieur à proximité). Selon les membres de l'équipe, ces visites virtuelles permettaient de mieux interpréter et comprendre les attitudes et comportements de leurs collègues éloignés.

VOTRE ÉQUIPE EST-ELLE À LA HAUTEUR ?

Pour savoir comment va votre équipe, évaluez-la à l'aune des trois grands critères d'efficacité. Examinez ensuite si elle remplit les quatre conditions pour réussir dans un environnement diversifié, dispersé, digital et dynamique. Mauvaises performances dans les critères et faiblesses dans les conditions sont généralement liées. Comprendre les connexions entre elles peut aider votre équipe à identifier des manières de s'améliorer.

Sur une échelle de 1 (mauvais) à 5 (bon), notez votre équipe sur les critères suivants :

PRODUCTION	CAPACITÉ DE COLLABORATION	DÉVELOPPEMENT PERSONNEL
Nos clients sont-ils satisfaits de nos produits (qualité, quantité, livraison ?)	La dynamique de notre équipe nous aide-t-elle à mieux travailler ?	Chaque membre d'équipe améliore-t-il ses connaissances, compétences et aptitudes ?

Notez ensuite votre équipe sur les conditions d'efficacité :

DIRECTION CLAIRE	STRUCTURE SOLIDE	CONTEXTE ADÉQUAT	ÉTAT D'ESPRIT COMMUN
<ul style="list-style-type: none"> • Avons-nous un objectif commun clair, ambitieux (mais non impossible) et important ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Notre équipe est-elle assez diversifiée ? Avec le bon nombre de personnes ? • Les personnes sont-elles responsables de leurs tâches du début à la fin ? • Avons-nous des règles claires sur les comportements acceptables ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposons-nous des ressources, informations et formations dont nous avons besoin ? • Le succès est-il correctement récompensé ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres de l'équipe ont-ils une forte identité commune ? • Est-ce que nous partageons facilement nos informations et comprenons les contraintes des autres ?

Cette évaluation repose sur les travaux fondamentaux de J. Richard Hackman, spécialiste des comportements organisationnels et auteur de *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance* (Harvard Business School Publishing, 2002).