



Les 5 dysfonctions d'une équipe, une fable pour les dirigeants.

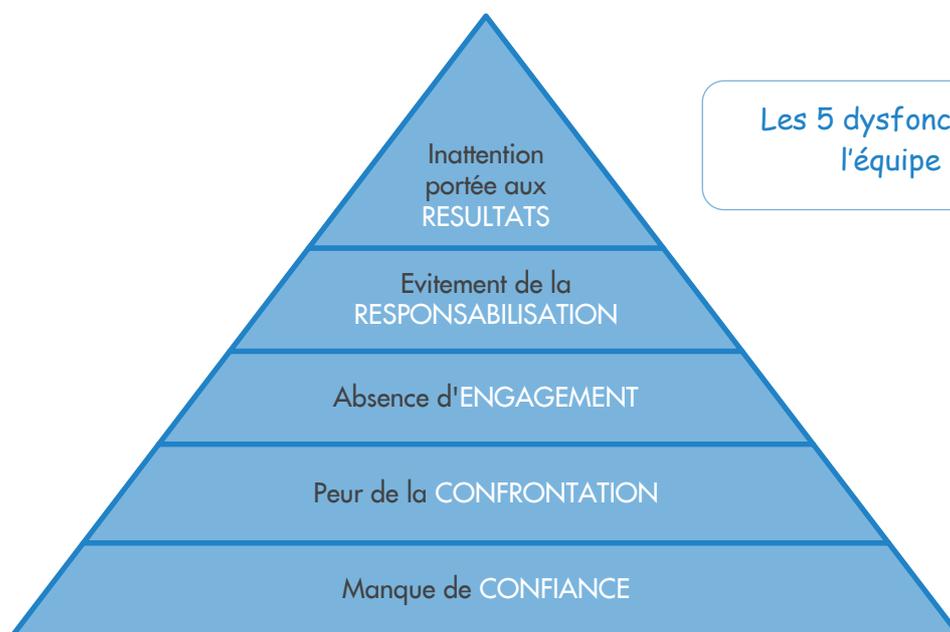
Sens de l'outil

Le modèle de Lencioni offre une grille de lecture à la fois simple et riche pour déceler les écueils auxquels une équipe est confrontée tout au long de sa vie.

Pour le Shift Maker, c'est un outil de base précieux qui peut servir plusieurs types d'enjeux :

- évaluer la performance d'une équipe,
- nourrir un diagnostic,
- offrir des pistes afin de permettre à l'équipe de résoudre ses dysfonctionnements et de retrouver un mode fonctionnel sain.

Le modèle de Lencioni est représenté graphiquement sous la forme d'une pyramide qui construit les étages de l'édifice d'une équipe performante. Pour accéder au niveau supérieur, il faut avoir suffisamment de stabilité sur le niveau inférieur. Ainsi, les étages ne sont nullement étanches et l'équipe navigue d'un niveau à l'autre parfois en itérant afin d'accéder au sommet.



Les 5 dysfonctionnements de l'équipe (Lencioni)

Tout commence par pallier au manque de confiance

« Sans confiance, le travail d'équipe est tout simplement impossible ». Cette confiance suppose un niveau d'ouverture de chacun et l'acceptation de laisser transparaître sa vulnérabilité qui est un enjeu essentiel de la confiance. « Rien n'inspire la confiance autant que la vulnérabilité. »

La tentation est grande de rester derrière le masque pour ne pas donner prise aux critiques. Il s'agit d'accéder à des relations plus authentiques en acceptant de prendre un risque et donner la place à la vulnérabilité de chaque membre d'équipe qui peut ainsi constituer un excellent terreau pour faire émerger la puissance du collectif en réponse aux fragilités et bâtir une équipe forte, consciente et efficace.

Le leader ouvre la voie en :

- modélisant une confiance en soi qui lui permet de se montrer vulnérable,
- développant la conscience et connaissance de soi, des forces et faiblesses au service du collectif,
- stimulant la recherche de complémentarité,
- prenant et assumant sa place au sein de l'équipe.

Ne plus avoir peur de la confrontation

Il s'agit ici de quitter la philosophie d'une harmonie à tout prix qui occulte les sujets difficiles. La capacité à mettre sur la table ce qui pose problème, à aborder les points conflictuels ouvre la possibilité de débats entre les membres de l'équipe qui expriment et défendent leurs points de vue dans l'ouverture et dans l'écoute.

C'est de l'authenticité des échanges, de la richesse des débats et désaccords que peut se construire une direction collective à laquelle les membres de l'équipe s'étant libérés de leur point de vue individuel pourront pleinement s'engager collectivement.

Le leader crée un environnement qui :

- suscite le débat, le partage d'idées,
- privilégie clairement l'échange vrai au détriment de l'harmonie,
- favorise l'information et donc l'implication des membres de l'équipe,
- permet d'intégrer l'apport de différents points de vue.

Résoudre l'absence d'engagement

Quand les choses ne sont pas claires, notamment les objectifs, il est bien difficile d'avoir une force unie... Cela peut créer de l'inertie et toute sorte de malaises. Les symptômes illustratifs d'une difficulté à franchir cette étape sont l'ambiguïté dans les actions à prendre par chaque membre de l'équipe pour mettre en place les décisions prises.

Il peut être nécessaire dans ce cas de faire une itération vers l'étape précédente pour purger avec davantage de profondeur et permettre un alignement solide autour de la direction à prendre.

Le rôle du leader dans l'implication et la mise en œuvre des plans d'actions est de :

- appliquer les décisions,
- respecter la mise en œuvre du plan,
- gérer l'incertitude et stimuler l'amélioration continue.

Ne plus éviter la prise de responsabilité

Au-delà de l'engagement au service du collectif, il s'agit pour chaque membre de l'équipe de prendre une responsabilité claire au service du collectif. Les éléments observables de ce dysfonctionnement sont la fuite de certains membres de l'équipe face à leurs responsabilités, la complaisance devant des résultats médiocres ou encore l'absence de travail commun, d'interdépendance entre les membres de l'équipe.

Chacun devant pouvoir compter sur les autres membres de l'équipe, il est important que chacun endosse ses responsabilités pour que l'équipe avance.

Le rôle du leader dans la prise de responsabilité se joue autour de :

- définir les critères de réussite et s'assurer qu'ils sont connus et suivis par tous,
- explicitement respecter la responsabilité de chacun,
- demander des comptes au responsable, piloter l'avancement,
- donner de la place à l'enjeu collectif soutenu par les responsabilités individuelles.

Eviter l'inattention aux résultats

Le niveau le plus haut de la pyramide est axé sur les résultats tangibles par rapport aux objectifs fixés. Il s'agit ici de maintenir le focus sur ce pourquoi l'équipe existe. Les écueils à ce niveau trouvent souvent leur source dans les questions d'egos personnels qui prennent le pas sur l'enjeu collectif.

Le leader joue un rôle clé en :

- explicitant le succès des individus qui n'existe que par le biais du succès des résultats de l'équipe,
- stimulant la cohésion de chacun vers l'objectif collectif,
- célébrant ensemble les progrès accomplis.

Les 5 dysfonctionnements demeurent un point d'attention permanent dans la mesure où ils existent potentiellement dans toute équipe à tout stade de son chemin.