

# CONSTRUIRE LA PERFORMANCE EN EQUIPE

*Pierre SALAME*

*Entraîneur Expert - Formateur au CREPS de Montpellier*

Qu'est-ce qui conditionne la naissance, la croissance, la vitalité, la créativité d'une équipe ? Avant de construire la performance, il est nécessaire de disposer d'une équipe compétitive. Il semble incontournable d'étudier comment fonctionne une « équipe ».

## Un groupe – une équipe :

Il est couramment admis que ces deux notions s'opposent : souvent l'objectif commun d'un groupe s'inscrit dans la finalité même de l'organisation qui régit celui-ci ; le groupe se forme presque spontanément ou au contraire réunit des personnes contraintes par l'organisation administrative ou autre. Un groupe est dirigé par un chef et ses membres se réunissent et se répartissent le travail.

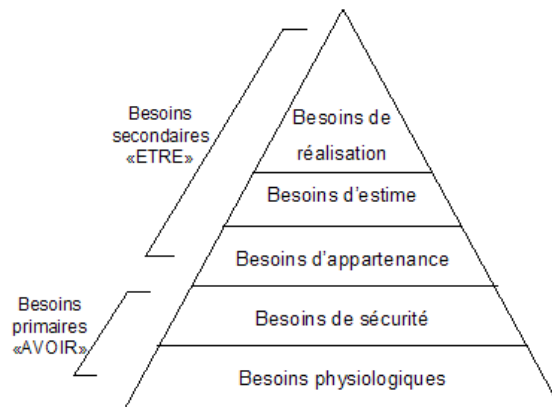
Une équipe est un ensemble de personnes unies par le désir d'atteindre des objectifs partagés et pour lequel les processus de coopération prédominent par rapport à ceux de concurrence. La différence est subtile et se trouve dans le mot coopération ; pour qu'on puisse dire qu'un groupe s'est transformé en équipe, il faut qu'une coopération forte existe entre tous ses membres. Dans une équipe, les membres ont tous un objectif commun supérieur, même s'ils ont tous des objectifs intermédiaires plus individuels.

Une équipe est coordonnée par un leader, imposé ou choisi, mais dans tous les cas sa compétence est reconnue par tous ses membres. Une équipe est une réalité provoquée : il faut la fabriquer, l'accompagner par des idéaux, des objectifs, des règles construits collectivement et donc co-partagés. Les membres d'une équipe décident, créent, travaillent ensemble.

## L'engagement :

Il est primordial de connaître ce qui conduit un individu à s'investir dans la dynamique d'une équipe. Si celui-ci s'implique c'est qu'il a estimé que son intérêt ne s'y oppose pas et qu'il a procédé à un arbitrage entre les coûts (et avantages) de la coopération et les coûts (et avantages) du retrait. Ce choix peut être déclenché par le dessein de satisfaire le plus souvent des besoins d'ordre secondaires si l'on s'appuie sur le modèle de la « pyramide de Maslow » (la motivation se trouve dans les besoins à satisfaire, voir schéma) :

- Les besoins d'appartenance : besoins d'amour, d'amitié de la part des autres, d'acceptation et d'appartenance à un groupe ;
- Les besoins d'estime : besoins de reconnaissance et d'existence aux yeux des autres, d'avoir du pouvoir sur les autres, de se faire respecter et d'être capable d'influencer et de convaincre ses équipiers ;
- Les besoins de réalisation : exister ne suffit plus, l'individu cherche à s'accomplir, il cherche une orientation pour évoluer.



LA PYRAMIDE DES BESOINS  
SELON MASLOW

Les individus ont leurs propres logiques d'action, leurs motivations sont plurielles : le respect, l'honneur, le confort, le gain, la dignité, le pouvoir etc. Chaque personne est concentrée sur un type de besoins que le leader doit apprendre à reconnaître. L'engagement peut être impulsif : séduit par la cause, le contexte, l'effet de groupe.

#### Condition d'existence d'une équipe :

Une équipe naît quand les individus prennent conscience des intérêts particuliers concurrentiels par rapport à l'intérêt commun et que celui-ci prime. Il est nécessaire que les objectifs collectifs engendrent une structure informelle puis formelle (organisation + rôles).

#### L'équipe :

Un certain nombre de préceptes, de principes construisent la pérennité et la performance d'une équipe. Dans tous les cas leurs définitions, leurs déterminations doivent être co-élaborées avec l'ensemble des membres. Ils ne sont jamais définitifs et doivent être fréquemment revisités.

- La vision : elle représente, à travers quelques mots, une philosophie, un sens, une direction supérieure aux objectifs. Elle doit être bien identifiée et valorisée, elle est trop souvent implicite.
- Les valeurs, les croyances : elles transparaissent à travers des images, des symboles, des conduites, des expressions verbales ou non-verbales et agissent sur la vie et l'ambiance de l'équipe. Leur formalisation est essentielle.

#### **La dynamique d'équipe**

- Maintenir la perception de la capacité d'atteinte des objectifs
- Préserver une structure des échanges claire et efficace
- Se doter de critères de réussite affichés et mesurables
- Se donner des moyens efficaces et cohérents pour fonctionner
- Résister et gérer les pressions extérieures (cela peut consolider l'équipe)
- Développer des sentiments et des émotions vécus collectivement
- Entretenir une culture d'équipe propre
- Encourager les contributions de chaque membre
- Traiter sans retard les conflits entre les membres
- Réduire les tensions et entretenir la confiance
- Être amical et convivial à l'égard des autres
- Maintenir les standards de comportement
- Rappeler aux autres et à soi-même les valeurs et les règles
- Solliciter la perception des autres
- Organiser des actions de cohésion et de gratification

- Les normes : elles sont l'expression de principes, de règles que les membres de l'équipe se donnent pour fonctionner ensemble et qu'ils se doivent d'appliquer. Elles garantissent la vie de l'équipe et sa pérennité. Elles définissent les limites à ne pas dépasser, les hors jeux mais aussi les gratifications et l'évaluation des résultats à obtenir.
- Rôles, fonctions, statuts : Les fonctions de chacun doivent être clairement définies, connues et acceptées par tous les membres de l'équipe. Il y a des fonctions centrées sur les tâches fonctionnelles et d'autres centrées sur le relationnel. Ces dernières sont souvent assurées par le leader. Dans tous les cas, la communication entre les membres est totale, la transparence des relations est respectée, les conflits doivent être traités dès leur apparition.
- Les objectifs : Les objectifs négociés et déterminés collectivement doivent indiquer clairement les résultats à obtenir. L'équipe s'approprie pleinement les objectifs. Ils résultent de l'adéquation entre les ressources et les besoins. Ils sont réactualisés périodiquement et atteignables. Ils doivent inclure l'amplitude du risque et du défi pour favoriser la créativité et la passion. Il est nécessaire de prévoir des étapes et des échéances qui permettent de faire le point et de prescrire les bons délais de réalisation.
- Le plan d'action : le plan d'action co-construit doit s'appuyer sur une organisation extrêmement claire : qui fait quoi et comment. Les critères de réussite annoncés par rapport aux objectifs sont nécessairement mesurables par tous. Une stratégie de surveillance du déroulement du projet est conduite de manière continue ; une veille permanente est maintenue pour accompagner le respect des valeurs et des principes.
- La culture d'équipe : La culture d'une équipe est déterminante dans le développement du potentiel de ses membres. Celle-ci conditionne souvent la dynamique, la créativité et la pérennité de l'équipe. C'est un ensemble vivant en constante évolution qui a une personnalité et une identité propre. Elle est souvent implicite et composée de vecteurs d'expression très différents : mythes, symboles, rites, langages tabous. Elle est en quelque sorte la carte d'identité de l'équipe.

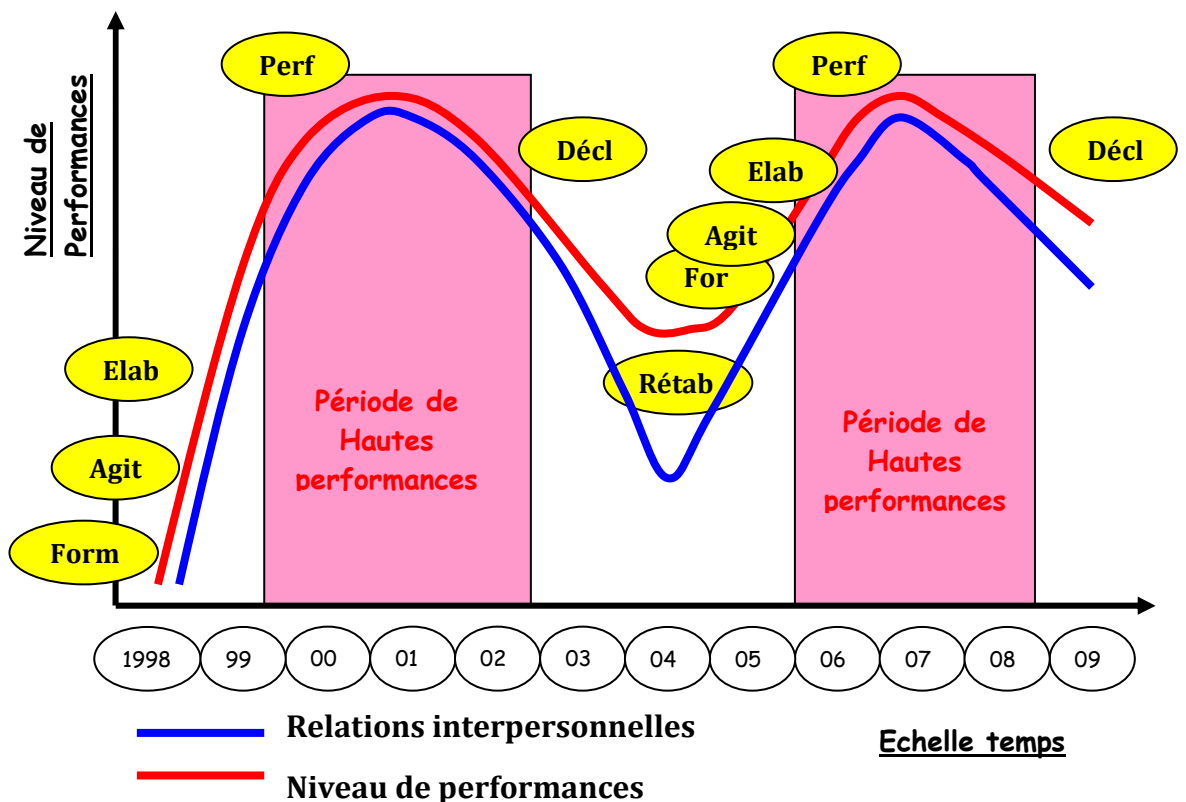
#### **Impacts de la culture d'équipe**

- ✓ Instauration de mobilisation
- ✓ Entretien de la cohésion
- ✓ Intégration et contrôle  
Régulateur du rythme interne
- ✓ Changement et nouveauté
- ✓ Agent de cohérence des conflits
- ✓ Opposition aux clans et à la compétition interne
- ✓ Aide aux règlements des conflits

#### Les différentes étapes de la vie d'une équipe (modèle de Tuckman) :

- Formation (forming)
  - ✓ des liens commencent à se tisser
  - ✓ Les membres apprennent à se connaître
- Agitation (storming)
  - ✓ Les premiers travaux collectifs s'organisent
  - ✓ Apparition de conflits sur les méthodes de travail et les objectifs
- Élaboration de normes (norming)
  - ✓ Définition de la vision et des valeurs communes
  - ✓ Détermination des objectifs
  - ✓ Définition des rôles des fonctions de chacun
  - ✓ Le plan d'action prend forme
  - ✓ une plus grande cohésion se développe
- Performance (performing)
  - ✓ Les performances sont hautes et régulières
  - ✓ Totale cohésion interpersonnelle

- ✓ Cohérence forte du système
- ✓ Les intérêts personnels et collectifs convergent
- Déclin (declining)
  - ✓ Baisse des performances
  - ✓ Les relations interpersonnelles se distendent
  - ✓ La remise en cause du système est incontournable
- Rétablissement (revival)
  - ✓ Remise en cause profonde
  - ✓ Prise de conscience de l'existence d'une nouvelle équipe
  - ✓ La succession des cycles doit reprendre depuis le début sinon le projet sera instable
- Séparation (adjourning)
  - ✓ La séparation inévitable des membres devient une préoccupation importante.
  - ✓ L'équipe est dissoute



**Schéma descriptif de la corrélation entre le niveau de performance et la qualité des relations interpersonnelles d'une équipe**

Ce schéma représente la corrélation qui peut exister entre la qualité des relations interpersonnelles au sein d'une équipe sportive de haut niveau et la qualité de ses performances. L'étude se déroule sur 11 ans et l'on peut analyser que pour cette équipe il y a une forte corrélation entre les deux items. Les courbes rouge et bleue sont pratiquement superposables. L'on peut aussi observer comment l'évolution des différents étapes de la vie de l'équipe est formalisée et comment elle s'inscrit dans son fonctionnement.