

Les 6 dimensions de l'équipe agile & performante



Un outil de diagnostic pour les managers et leur équipe

Excès	Le collectif est parfois étouffant. Votre recherche obsessionnelle du consensus entraîne une lenteur dans la prise de décision, laquelle est parfois préjudiciable à l'activité. Une certaine tolérance existe face à la non performance. Enfin, la place donnée aux affects tourne parfois à des situations de cour d'école.
Juste niveau	L'écoute est très présente dans votre équipe. Vous prenez le temps de vous réunir et affectionnez la co-construction. Vous avez toujours à cœur que toutes les voix soient entendues. Le sujet de vos collaborateurs et de leur motivation est souvent à l'agenda de vos discussions. Vous êtes ouverts les uns avec les autres et n'hésitez pas à aller sur le registre de vos émotions. Autant que possible vous cherchez à parvenir à des consensus, même si vous reconnaissez que cela n'est pas toujours possible. Vous adoptez spontanément un comportement collaboratif tant au sein de l'équipe qu'avec les autres.
Manque	La dimension collective est insuffisante. Chacun dans l'équipe a tendance à poursuivre ses propres objectifs, en relation avec le manager. Les rapports sont parfois conflictuels. Certaines personnes de l'équipe ne sont pas écoutées. Seuls les faits comptent, la dimension humaine et émotionnelle est rarement objet d'attention, tout comme les enjeux d'embarquement des collaborateurs. Les comportements collaboratifs sont peu développés, tant au sein de l'équipe qu'avec les autres équipes.

Excès	Votre équipe a tendance à complexifier les sujets à outrance, cherchant à faire des liens entre tout et ayant beaucoup de mal à découper les sujets pour les rendre plus actionnables. "Pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué" pourrait être un descriptif de la situation. Un effet collatéral peut être une dispersion des efforts sur un grand nombre de sujets nouveaux à perspective long terme, sans attention suffisante au présent et à la priorisation.
Juste niveau	Votre équipe a une Vision Partagée de ce qu'elle veut atteindre à moyen-long terme et de la façon d'y parvenir. Elle sait utiliser et analyser les informations aussi bien internes qu'externes pour construire sa vision et la stratégie associée. Elle démontre sa capacité à être à la fois dans le présent et dans une perspective plus long terme et stratégique. Votre équipe sait se donner des moments de recul pour éviter l'effet "nez dans le guidon". Vous êtes orientés sur l'innovation et savez « sortir de la boîte » pour faire preuve de créativité.
Manque	Votre équipe s'agite beaucoup mais ne sais pas vraiment où elle va sur le moyen et long terme. Elle n'a pas vraiment élaboré de vision partagée et se contente d'une analyse trop superficielle et parfois auto centrée de son marché et de son environnement. Elle ne prend que très rarement le temps de s'arrêter pour observer et réfléchir.

Excès	Votre équipe est excessivement orientée sur les chiffres et le pilotage. L'essentiel du temps de réunion y est consacré. Les objectifs ont de plus tendance à être spécifiques et peu partagés entre les membres de l'équipe. L'équipe fait preuve d'opportunisme à l'excès, oubliant parfois l'impact sur les hommes ou la continuité dans la stratégie. Ceci peut la conduire à disperser ses efforts et ses ressources en lançant trop de projets et en ne les faisant pas toujours aboutir.
Juste niveau	Votre équipe est orientée sur les résultats et sur la satisfaction du client. Elle a des objectifs clairs et le plus souvent partagés entre les membres. Elle les suit régulièrement. Elle est apte à saisir les opportunités lorsque celles-ci se présentent et développe une capacité à voir les opportunités même dans les situations les plus difficiles. Elle fait preuve de pragmatisme et d'agilité face aux situations. Elle est capable de prendre des risques mesurés en attachant de l'importance au retour d'expérience. Elle a tendance à considérer l'échec comme une source d'apprentissage.
Manque	Votre équipe est insuffisamment orientée sur le résultat et sur la satisfaction client. Les réunions ressemblent plus à un suivi des différents projets et de la stratégie, ou encore à des discussions en boucle, sans focus sur les objectifs ou sur la prise d'actions correctives. Le client n'est généralement pas au centre des débats. L'équipe a du mal à faire preuve d'agilité et de pragmatisme face à la survenance d'événements imprévus.

Excès	Il y a trop de structuration et de pesanteur dans le fonctionnement de votre équipe. Les règles, les processus et les reportings sont si nombreux qu'ils entravent la nécessaire agilité des membres de l'équipe ou de leurs collaborateurs. Le culte du budget et du respect des engagements tourne à l'obsession, au détriment de la capacité à réagir aux changements dans l'environnement.
Juste niveau	Votre équipe a mis en place le juste niveau d'organisation et de structure pour que cela fonctionne bien. Ainsi, par exemple, les rôles et responsabilités de chacun sont formalisés et connus de tous. L'équipe reconnaît l'importance d'avoir des processus clairs et partagés et s'attache donc à les respecter. Elle utilise efficacement ses temps de réunion en ayant un ordre du jour clair et des objectifs bien définis. La transparence, la loyauté et l'importance des engagements sont des valeurs importantes de l'équipe. Elle attache une importance forte à la faisabilité des actions qu'elle lance, et trouve une motivation à aller jusqu'au bout des choses.
Manque	Votre équipe manque de structure et laisse trop de place à l'improvisation. Beaucoup de choses restent floues, qu'il s'agisse de rôles et responsabilités, d'objectifs ou de délais à respecter. Les processus sont parfois définis mais rarement mis en œuvre de façon rigoureuse. D'une façon générale, votre équipe a du mal à aller au bout des choses, préférant parfois lancer de nouveaux projets.

Les 6 dimensions de l'équipe agile & performante



Un outil de diagnostic pour les managers et leurs équipes

Excès	Votre équipe est en permanence dans l'action et fait preuve d'un excès de réactivité face à la survenance des événements. Les rapports directs vivent souvent à une forme d'agressivité et de défense du territoire, soit au sein de l'équipe, soit vis-à-vis des autres équipes. La collaboration est faible car la relation a tendance à être vue dans une logique de rapport de forces. L'équipe a du mal à faire pause pour prendre du recul et réfléchir.
Juste niveau	Votre équipe est capable de prendre des décisions à chaque fois que nécessaire, et sait faire preuve de vitesse si les circonstances l'exigent. Pour cela, elle valorise le fait d'avoir un dialogue franc et direct dans lequel les choses qui doivent être dites sont dites. Même si elle cherche généralement à établir des consensus, elle est aussi à l'aise avec des décisions non consensuelles lorsque les circonstances l'exigent. Elle sait appliquer cette faculté de décision pour définir les priorités et dire non. Elle peut être confrontante et peut défendre ardemment son territoire dans certaines situations.
Manque	Votre équipe n'est pas à l'aise avec la décision et la priorisation. La recherche permanente du 100% (perfectionnisme) ou du consensus induit une lenteur dont les conséquences peuvent être négatives pour l'activité. Les échanges au sein de l'équipe ont du mal à être pleinement francs, chacun cherchant à préserver la relation et la bonne ambiance.

Excès	Votre équipe est excessivement centrée sur elle-même et a beaucoup de mal à s'ouvrir aux influences extérieures. "On est dedans ou dehors" pourrait-on entendre dans cette équipe. L'une des conséquences de cette attitude est une résistance importante aux changements, souvent liée à la préoccupation de ne pas casser ce qui a marché dans le passé.
Juste niveau	Votre équipe a développé un fort sentiment d'appartenance, qui se traduit notamment par des rituels réguliers, sous la forme de réunions, séminaires d'équipe, temps festifs, déjeuners ou autres. Ce sentiment d'appartenance repose sur un attachement fort à tout ce qui rassemble les membres de l'équipe, qui peut être une mission inspirante, des valeurs, une marque, une histoire ou des expériences intenses vécues ensemble. L'attitude générale des équipiers est celle de la confiance et du service de l'objectif commun. Ceci se manifeste notamment par une solidarité forte entre les membres de l'équipe et une capacité à aller puiser dans l'expérience du passé pour construire le futur.
Manque	Le sentiment d'appartenance est moyen ou faible. Même si cela ne sera jamais dit, les comportements montrent que la réussite personnelle des membres de l'équipe passe avant la réussite collective. Le niveau de confiance est moyen voire faible, tout comme la solidarité. L'équipe n'a que peu de rituels et ceux qui existent ont tendance à être négligés devant des impératifs business.

Compte-tenu de ce qui précède et de votre auto-diagnostic, qu'allez-vous changer ou instaurer dans le fonctionnement de votre équipe ?

Voici un exemple.

Plan progrès de l'équipe Jan-Juin 2018 (exemple)		
Coopération & inclusion <ul style="list-style-type: none"> - Instaurer la « météo » au démarrage des réunions CODIR (immédiat) - Mettre en place une routine de point d'échange mensuel entre Responsables BU et fonctions (immédiat) 	Vision & Innovation <ul style="list-style-type: none"> - Lancer sur S2 la démarche de mise à jour de « vision, mission, ambition » en embarquant plus largement les collaborateurs (Action: Y) - Instaurer une réunion trimestrielle CODIR « transformation » sur 1 journée, en complément du CODIR mensuel de pilotage (dès janvier) 	Orientation résultats & clients <ul style="list-style-type: none"> - Clarifier et simplifier nos indicateurs de pilotage, trop nombreux aujourd'hui (sujet prochain CODIR) - Renforcer l'attitude proactive dans nos CODIR et dans la préparation des sujets : « qu'est-ce qui est possible ici et maintenant ? » Action : tous.
Structure & engagement <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un chrono de suivi des décisions et commencer/finir les CODIR avec une revue (action X) - Mettre en place les rôles délégués (action X) - Partager les CR de CODIR avec les équipes dans un délai d'une semaine (tous) 	Focus & Décision <ul style="list-style-type: none"> - Clarifier le processus de décision de nos projets clés (comment la décision sera prise, qui, quand) - Systématiser les échéances dans nos actions et décisions CODIR (immédiat) 	Mission & Valeurs <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un rituel mensuel de célébration de nos succès avec les collaborateurs (action B) - Instaurer le processus « focus pour un » dans nos réunions mensuelles (action X)