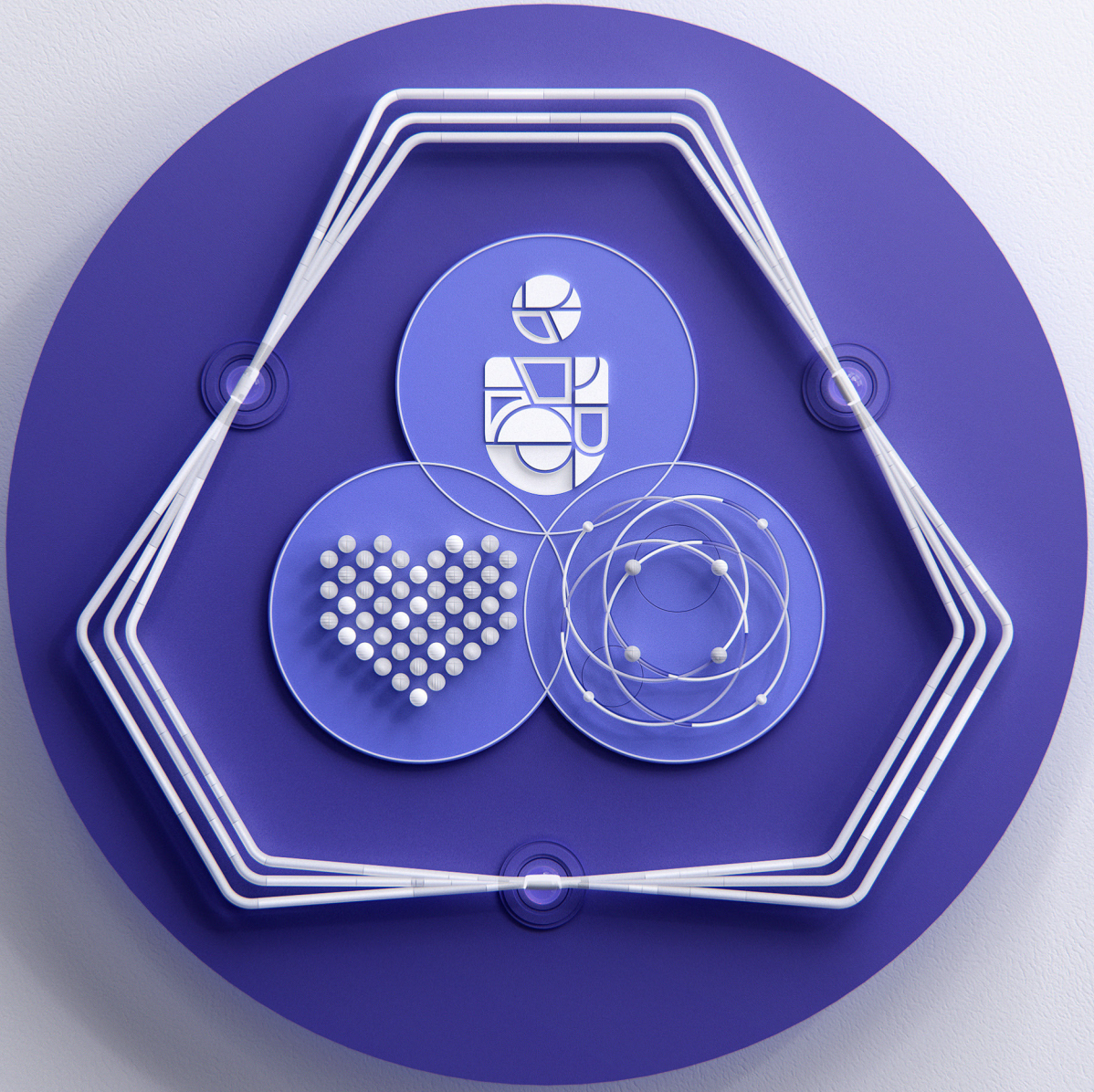
Microsoft 365 + IDEO



L’art du travail d’équipe

Cultiver une dynamique d’équipe saine pour promouvoir l’innovation et la réussite de l’entreprise

Le secret d'un travail d'équipe fructueux réside dans la capacité à cultiver et maintenir avec détermination une dynamique d'équipe saine.

Introduction

Les défis auxquels sont confrontées les entreprises d'aujourd'hui sont de plus en plus complexes et imprévisibles, du rythme accéléré du travail à la complexité de la production des produits et du service aux clients, en passant par la dépendance des connaissances et de l'expérience des spécialistes. Même les luttes quotidiennes qui émaillent nos vies ont gagné en complexité en raison du rythme vertigineux des changements technologiques, des modèles commerciaux déstabilisants, de la rapide évolution de la main-d'œuvre et de l'explosion des données. Cette complexité croissante souligne la nécessité de dynamiser et d'exploiter l'ensemble des talents, perspectives et expériences disponibles au sein des groupes. Pour relever les défis de demain, il ne suffit pas d'être le plus rapide et le plus intelligent. Il s'agit de libérer le potentiel des autres et de tirer parti des différentes compétences et personnalités

pour surmonter la complexité et l'incertitude croissantes liées au travail moderne. Mais le travail d'équipe peut être un défi en soi, conduisant à une foule de nouvelles questions : Quelle est la composition idéale de l'équipe ? Quelle est la meilleure façon de l'inciter à relever des défis particulièrement difficiles ? Que faire quand l'équipe rencontre des tensions interpersonnelles ? Quelles sont les conditions favorables au succès de l'équipe ?

Pour mieux comprendre ce qui fait le succès des équipes, nous avons noué un partenariat avec IDEO, une société de conception mondiale réputée pour son approche interdisciplinaire du travail d'équipe, centrée sur l'être humain. Bien que nous sachions que la diversité des points de vue est essentielle pour les équipes très performantes, nous avons constaté qu'elle ne suffisait pas à elle seule à garantir le succès. Au lieu de cela, les équipes les plus performantes encouragent une dynamique saine qui leur permet d'explorer différentes perspectives, de créer une culture de l'inclusion et, finalement, de favoriser l'innovation et le succès de l'entreprise.

Dans cet article, nous explorons les fondamentaux du travail d'équipe, qui constituent le socle de notre référentiel L'art du travail d'équipe.

« Nous sommes confrontés à des défis difficiles qui ne peuvent pas être résolus par une seule personne ou un seul leader, aussi extraordinaires soient-ils… En revanche, si nous constituons des équipes efficaces, les alignons sur les objectifs majeurs que nous essayons d'atteindre, puis apprenons à collaborer efficacement en réseau, notre capacité à nous comprendre et à nous unir pour affronter les problèmes augmente considérablement. »

Julie Gerberding
Ancienne directrice du Centre de contrôle des maladies et actuelle responsable de la patientèle chez Merck

Contenu

Compréhension et mise en œuvre de la dynamique qui alimente un travail d'équipe sain

Contenu de ce document :

- Une structure pour l'art du travail d'équipe, articulant les éléments clés qui influencent la dynamique d'équipe et améliorent les performances. Cette structure peut aider les équipes à tirer parti de leur diversité, à instaurer un climat de confiance et à encourager l'innovation.
- Des témoignages de diverses équipes réelles et variées qui ont permis de documenter à ce travail : cadres supérieurs, poissonniers, journalistes primés et autres producteurs exécutifs.
- Des trucs et astuces pour commencer à appliquer la structure à votre propre équipe.

Vous en voulez plus ? Explorez le guide L'art du travail d'équipe, et téléchargez le référentiel à l'adresse aka.ms/ArtOfTeamwork.

Comment une équipe a su convertir ses différences en atout

Dehors, dans les rues, la guerre d'Irak fait rage.

Dans le bureau de Bagdad du *Wall Street Journal*, une équipe d'Américains, de citoyens irakiens chiites et de citoyens irakiens sunnites se réunit pour discuter de l'actualité du jour. Chaque groupe a un point de vue très différent sur la guerre, son enjeu du conflit et l'identité des bons et des méchants. L'équipe peine à se départir du bouleversement émotionnel qu'induit la guerre à la porte du bureau. Les tensions rendent la collaboration presque impossible, mettant en danger jusqu'à la mission-même de l'équipe.

La journaliste vétérane couvrant le conflit, Farnaz Fassihi, est la cheffe du bureau de Bagdad. Elle dirige cette équipe hétéroclite et sectaire. C'est à elle qu'il revient de dissiper les tensions et d'inspirer la cohésion au sein de son équipe afin que celle-ci puisse accomplir correctement son travail. Elle décide de le faire en adoptant une simple routine matinale : « Je propose de commencer la journée en nous racontant ce qui s'est passé au sein de notre communauté. Quelles sont les préoccupations de chacun ? Quelles sont ses angoisses ? J'ai le sentiment que faire face à la tension est un excellent moyen de la surmonter et d'amener chacun à voir dans les autres des amis et des collègues, plutôt que des rivaux et des ennemis. »

Farnaz Fassihi
Correspondante de guerre primée et
ancienne cheffe du bureau du *Wall Street Journal* à Bagdad

Si la diversité, de l'expérience vécue à l'expertise en passant par le tempérament, est assurément un atout puissant, il convient de recourir à des outils appropriés et de s'en servir savamment pour la convertir en force génératrice.

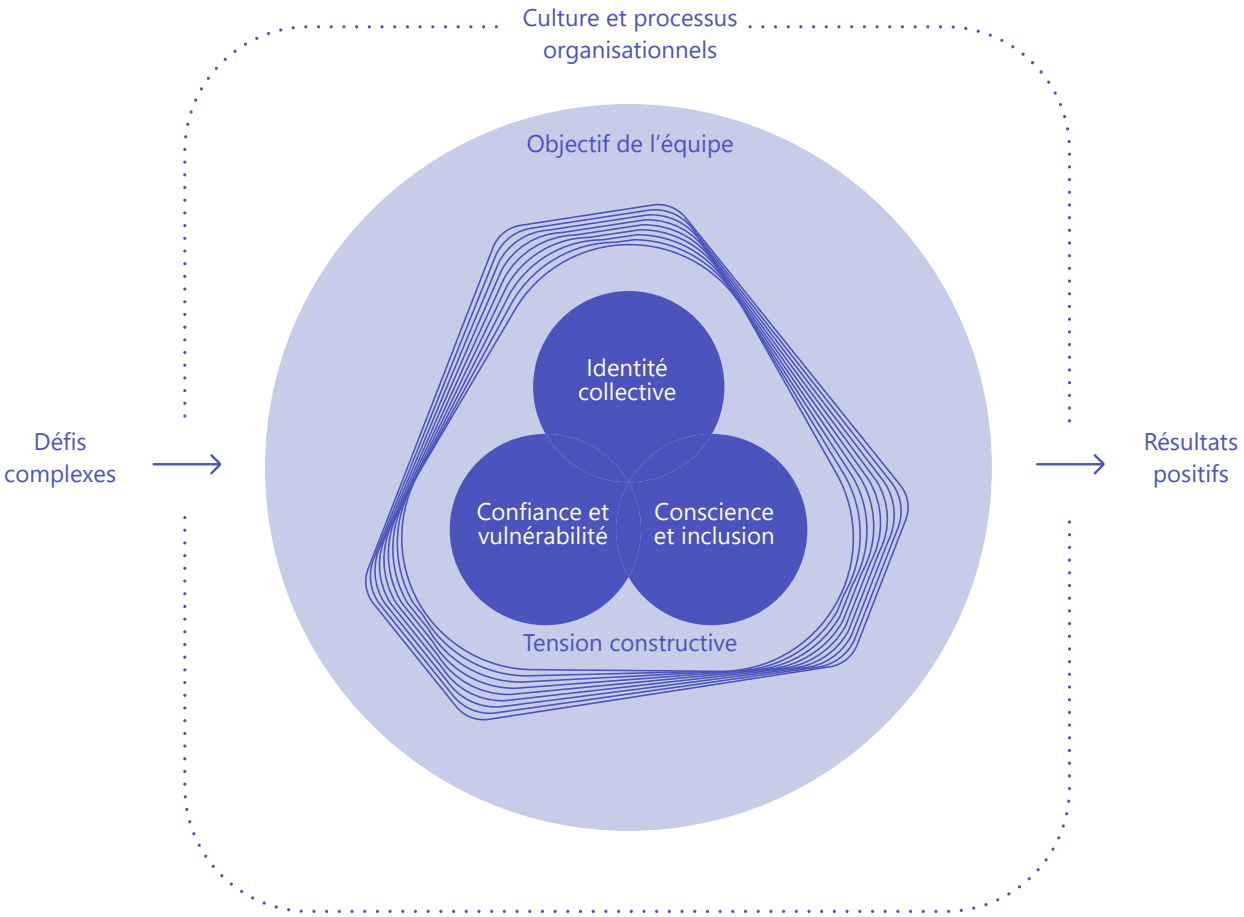
La démarche adoptée par Farnaz pour constituer son équipe présente de nombreuses similitudes avec la culture actuelle du travail, où tirer parti de la diversité d'une équipe et canaliser les tensions peut conduire à de meilleurs résultats. Une étude de l'Université du Michigan* a révélé qu'un groupe de solutionneurs de problèmes moyens ayant des antécédents et des perspectives variés surpasse les performances d'un groupe homogène composé des solutionneurs de problèmes les plus performants. Selon Shane Snow, auteur de *Dream Teams: Working Together without Falling Apart*, « la recherche indique clairement que l'inclusion de personnes de tous horizons, au-delà d'être positive sur le plan moral, constitue en réalité une approche éminemment pragmatique. Un groupe hétérogène de personnes a beaucoup plus de chances d'innover qu'un groupe homogène. » Autrement dit, la convergence de nos différences est essentielle pour constituer des équipes qui produisent des résultats positifs, et nécessaire à la réussite des entreprises.

Cependant, comme on le voit avec l'équipe de Farnaz, la différence en elle-même n'est pas la panacée. En fait, les différences mêmes qui permettent à l'équipe d'accomplir ce qu'aucun individu isolé ne peut accomplir sont précisément aussi ce qui menace de détruire son travail. Si la diversité, de l'expérience vécue à l'expertise en passant par le tempérament, est assurément un atout puissant, il convient de recourir à des outils appropriés et de s'en servir savamment pour la convertir en force génératrice.

Les défis d'aujourd'hui présentent un niveau accru de complexité et d'incertitude : nous ne pouvons les résoudre seuls. Armées d'outils qui les aident à jeter les fondement d'une dynamique saine et d'une culture inclusive, les équipes peuvent relever ces défis efficacement, en prenant des décisions plus intelligentes qui mènent aux meilleurs résultats possibles en lien avec la conduite des activités d'une organisation et la transformation de celle-ci.

* « Des groupes hétérogènes de solutionneurs de problèmes peuvent dépasser en performances des groupes homogènes de solutionneurs de problèmes très compétents », par Lu Hong et Scott E. Page

La structure du travail d'équipe



Les équipes les plus performantes ont les mêmes facultés émotionnelles saines en commun.

Les équipes se forment pour relever un défi. Toutefois, mêler les personnalités, les objectifs personnels et les tempéraments peut être un défi en soi.

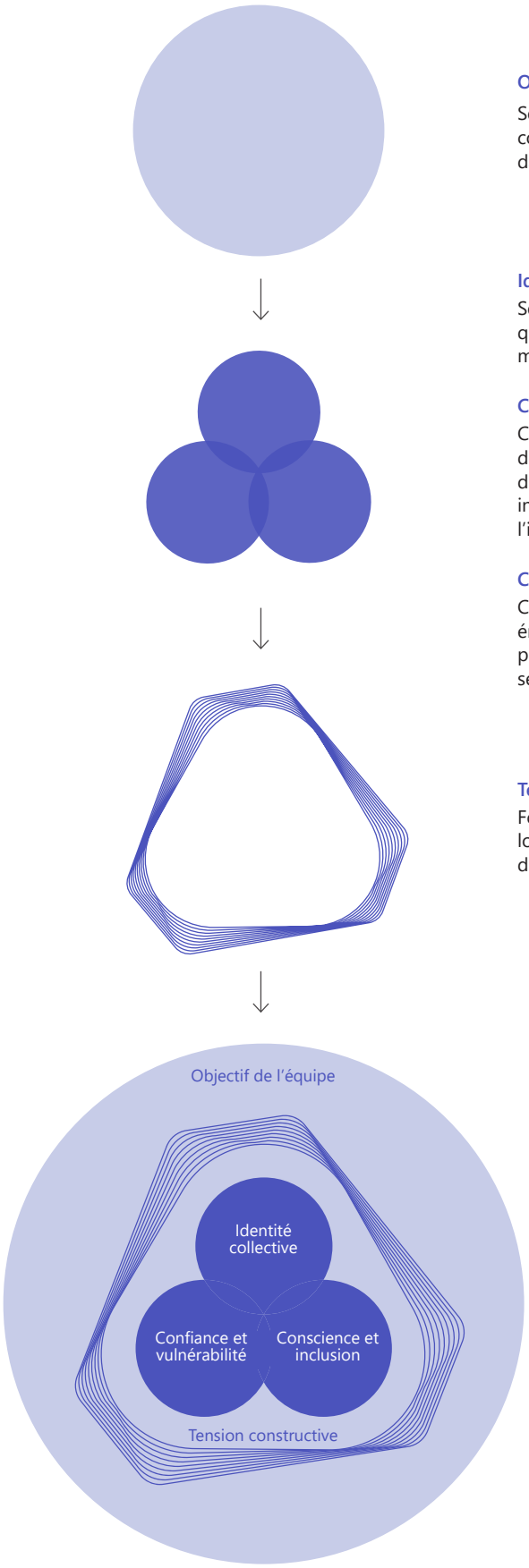
Cette structure est le fuit d'idées synthétisées à partir d'observations en contexte, d'entretiens menés avec des experts, de recherches secondaires et d'activités de prototypage conduites au sein de diverses équipes : cadres d'entreprise, astronautes, chefs, producteurs de télévision, leaders d'innovations, infirmières, personnels de la restauration, et bien plus.

Une découverte passionnante, bien que sans surprise, fut de constater que les équipes les plus performantes avaient en commun les mêmes facultés émotionnelles saines. Cette structure décrit les dynamiques qui coexistent au sein des équipes hautement performantes. Elle est transposable à différents contextes et équipes.

Quand elle est appliquée de manière réfléchie et intentionnelle, cette structure permet aux équipes de renforcer leur capacité à cultiver une dynamique saine leur permettant d'obtenir des résultats positifs et d'être productives. Tel est l'art du travail d'équipe.

Nous allons aborder les principales composantes de cette structure de travail d'équipe, en commençant par comprendre l'importance de fixer un objectif pour l'équipe, en rencontrant les poissonniers du marché aux poissons de Pike Place à Seattle.

Éléments clés



Objectif de l'équipe

Sens partagé qui garde les équipes concentrées, engagées et alignées dans la poursuite de leurs objectifs

Identité collective

Sentiment partagé d'appartenance qui crée la cohésion et aide les membres de l'équipe à collaborer

Conscience et inclusion

Compréhension de soi-même et des autres qui permet aux équipes d'évoluer dans une dynamique interpersonnelle et de favoriser l'inclusion

Confiance et vulnérabilité

Composantes de la sécurité émotionnelle qui permettent une prise de risque interpersonnelle au sein des équipes

Tension constructive

Force génératrice qui se fait jour lorsque les équipes exploitent leurs différences

Objectif de l'équipe

Sens partagé qui garde les équipes concentrées, engagées et alignées dans la poursuite de leurs objectifs

Des voix profondes s'élèvent à l'unisson.

Un saumon royal scintillant survole la foule, mâchoire ouverte, pour atterrir gracieusement dans les bras robustes d'un poissonnier à la large carrure imposante derrière le comptoir. Il brandit le poisson une dernière fois sous les applaudissements avant de l'enveloppe de plastique.

Taho Kakutani, l'homme qui a jeté la prise, sourit pour une photo à côté d'un touriste souriant, les pouces gantés de caoutchouc pointant vers le ciel. Il est poissonnier au marché aux poissons de Pike Place depuis 15 ans. L'attraction touristique est fameuse, non seulement pour le poisson, mais pour le personnel jovial et le spectacle divertissant. Si le travail officiel de l'équipe de Taho est la vente de poisson, quelque chose d'autre le fait sortir du lit le matin : « Quand vous contribuez à quelque chose de plus grand que vous, comme rendre les gens heureux, c'est motivant parce que vous le faites dans un but plus large », explique Taho.

Le but de l'équipe est le battement de cœur collectif, cette lumière qui oriente les discussions et aligne les décisions.

C'est crucial quand se pose un défi est particulièrement complexe. Quand l'objectif d'une équipe est clair, il donne à ses membres de l'autonomie dans leur travail, avec la certitude d'aller tous dans la même direction. Un objectif clair aide également à définir des buts partagés ainsi qu'à concentrer les efforts sur ceux-ci.

L'objectif d'une équipe peut être aussi simple qu'un but tactique à atteindre, comme celui de vendre du poisson. Mais pour insuffler chaque jour le genre de signification personnelle qui anime l'équipe de Taho, l'objectif doit être lié à l'impact que l'équipe aspire à avoir sur les personnes touchées par son travail. En fait, l'objectif se concrétise vraiment quand une équipe a la capacité d'identifier elle-même l'impact qu'elle veut avoir sur le monde. Il suffit d'interroger Taho. Vendre du poisson est son travail, tandis que rendre les gens heureux est son but. C'est là toute la différence. C'est si évident et profondément ancré que les clients sentent le moment où ils passent sous l'enseigne rouge de Pike Place et font un geste d'esquive pour éviter de recevoir un poisson en plein visage.

Objectif de l’équipe dans la pratique

« Quand je pense à des équipes, je pense à la famille, aux amis et aux proches, à tout un groupe aligné et mobilisé par une passion et un but communs, qui poursuit les mêmes objectifs. »

Katie Kirsch
Conceptrice de produits chez IDEO

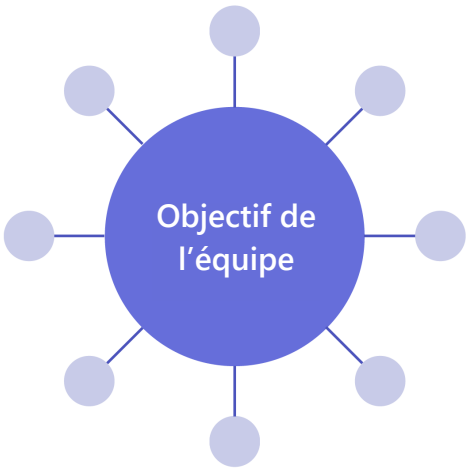
« Le travail d’équipe consiste à se rassembler pour avoir un impact positif, autour d’un objectif très puissant, en étant prêt à se battre pour atteindre cet objectif. »

Tayyiba Haneef-Park
Trois fois sélectionnée en volley-ball pour les Jeux olympiques

Composants clés de l'objectif de l'équipe

Lorsque l'objectif d'une équipe est clair, accepté de tous et profondément ressenti, chaque de ses membres a un sentiment d'autonomie et de capacité à prendre des décisions et à agir seul, avec la certitude que l'équipe entière sera alignée. Cela aide une équipe à rester concentrée, ainsi qu'à être plus performante et épanouie.

Les buts partagés sont les différentes étapes réalisables que l'équipe se propose d'accomplir, qui conduisent à la réalisation de son objectif. Une équipe de vente, par exemple, peut avoir pour but commun de conclure des transactions avec 500 nouveaux détaillants afin d'atteindre ses objectifs de croissance.



Buts partagés

Un moyen facile de commencer

Vous cherchez un moyen simple et accessible pour commencer à articuler l'objectif de votre équipe ? Essayez ceci :

Un moment de fierté

Il arrive parfois que l'on se perde dans les détails d'un travail jusqu'à en perdre de vue le grand dessein que nous essayons de porter collectivement.

Réunissez-vous avec vos coéquipiers et notez les quelques circonstances dans lesquelles vous vous êtes senti le plus fier du travail de votre équipe. Échangez ensuite à ce sujet. Pour chaque cas, demandez-vous qui vous serviez et quel a été votre impact. À partir de vos réponses, formulez une déclaration d'objectif, voire plusieurs !

Pour la déclaration d'objectif, demandez à chaque équipier de renseigner ce qui suit :

Nous existons ..... (créer cet impact) .

pour ..... (public visé) .

Joe Brown
Directeur de portefeuille senior chez IDEO

Vous voulez approfondir ? Explorez le guide L'art du travail d'équipe, et téléchargez le référentiel à l'adresse aka.ms/ArtOfTeamworkGuide.

Identité collective

Sentiment partagé d'appartenance qui forge la cohésion et aide les équipes à travailler ensemble

Avant que l'équipe internationale d'astronautes de Kellie Gerardi s'immerge dans les formations rocheuses rouges de San Rafael Swell, zone reculée du désert de l'Utah rappelant la surface de Mars, elle a passé des heures en visioconférences à discuter d'aspect importants de l'organisation. Quels sont les compétences des uns et des autres et quels rôles assumeraient-ils ? Qui cuisinerait et qui nettoierait au quotidien ? À quelles heures le petit-déjeuner, le déjeuner et le dîner seraient-ils servis ? Comment seraient célébrés les anniversaires et les dates importantes pour apporter un peu de légèreté au travail ? Quelle serait la meilleure façon pour chacun de formuler et recevoir des commentaires ?

Ce n'était pas la première fois que Kellie simulerait la vie sur une autre planète, mais partager un espace restreint avec le même petit nombre de personnes pendant un mois, engoncé dans une lourde combinaison spatiale, ne serait pas facile. « Les accords que nous avons conclus étaient indispensables au bon fonctionnement de la simulation », dit-elle. « Ils aideraient également à prévenir et aplanir les frictions interpersonnelles qui se produirait

inévitablement dans un environnement aussi tendu, où l'on devrait vivre ensemble dans un espace confiné, avec très peu de contacts extérieurs, pendant un mois entier. » En cas de tension ou de discordance, l'équipe rappellerait les accords collectivement conclus afin de trouver rapidement une solution.

« Qu'est-ce qui vous a rendu heureux aujourd'hui ? Qu'est-ce qui vous a frustré ? Qu'aimeriez-vous changer ? Que voudriez-vous répéter ? » Chaque soir, au dîner, l'équipe réunie autour de la table répond à la même série de questions.

« Ce rituel est un moment important, car il permet à chaque membre de l'équipe de s'asseoir en compagnie des autres en dehors de la journée de travail, d'exprimer honnêtement ses émotions, de célébrer les bons moments et d'évoquer ceux qui auraient pu être meilleurs », ajoute Kellie. Si célébrer un anniversaire peut ne pas sembler une tâche cruciale, prendre le temps chaque soir de faire part de ses sentiments et de partager des « petits » moments personnels aide à forger le lien qui permettra à l'équipe de traverser les moments les plus difficiles qui soient.

Si l'objectif détermine où l'équipe se dirige, les valeurs sont le chemin pour y arriver.

Les accords sont essentiels car ils sont les manifestations tangibles et convenues des valeurs d'une équipe.

L'un des accords fondamentaux des astronautes était de formuler et d'être prêts à entendre des commentaires honnêtes et constructifs. D'autres accords importants avaient trait aux heures de travail ou aux rôles et responsabilités uniques des membres de l'équipe pour éviter que les tâches ne se chevauchent. Avoir pris le temps d'élaborer et de codifier explicitement ces accords a permis à l'équipe de définir clairement les tâches et responsabilités de chacun et, en retour, d'asseoir l'applicabilité et la pertinence de ces accords.

Les équipes ont noué des liens au travers d'expériences partagées.

Les rituels ont renforcé les accords formels (discussions en soirée autour de la table) et les liens informels (célébration de l'anniversaire de Kellie).

Utilisés correctement et respectés religieusement, les accords ont contribué à renforcer l'identité de l'équipe, en établissant une base solide sur laquelle celle-ci a pu s'appuyer pour prendre pied sur un territoire difficile.

Les accords ont aidé à renforcer l'identité collective de l'équipe d'astronautes, à savoir leur identité en tant qu'entité unique poursuivant un objectif commun. Mais pour que son identité collective reste intacte tout au long de la simulation de mission sur Mars, l'équipe se nourrit de sa propre expérience au fil du temps, ce qui l'aide à améliorer la communication et à renforcer la confiance.

Identité collective dans la pratique

« J'ai veillé à rendre visite aux membres de l'équipe irakienne et à prendre les repas avec leurs familles. Je leur ai apporté des cadeaux et me suis rappelé les anniversaires des enfants. Je me suis assuré qu'ils comprenaient que nous les considérions vraiment comme des égaux au sein de notre équipe et que nous formions une même famille. »

Farnaz Fassihi
Correspondante de guerre primée et ancienne cheffe du bureau du *Wall Street Journal* à Bagdad

« Nous avons forgé les valeurs de l'équipe : ce qui était vraiment important, l'insignifiance de notre propre travail, ce à quoi nous étions prêts à nous conformer... Nous avons écrit le chemin, pas seulement l'objectif, et il nous a permis de vraiment considérer nos valeurs à mesure que nous les forgions. »

Caryl Stern
Président et PDG d'UNICEF USA

Composants clés de l'identité collective

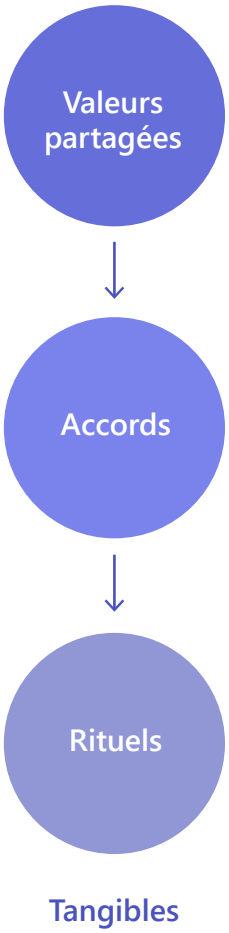
Les membres d'une équipe constituent une identité collective en s'alignant autour de valeurs partagées, en concluant des accords constamment revisités, en se liant au travers d'expériences partagées et en pratiquant des rituels qui n'appartiennent qu'à eux. Une équipe animée d'un puissant sentiment d'identité collective partage un sentiment d'appartenance qui renforce la cohésion et facilite la collaboration.

Les valeurs partagées sont les croyances et les attitudes qu'une équipe définit comme nécessaires à son succès. Un exemple de valeurs partagées par une équipe peut être *embrasser l'ambiguïté* ou *faire en sorte que les autres réussissent*. Quand une équipe articule des valeurs partagées, elle prend vie au travers de comportements quotidiens.

Les **accords** sont des manifestations tangibles et convenues des valeurs d'une équipe. Ils peuvent se manifester au sein de l'équipe sous la forme d'heures quotidiennes de début et de fin, ou de méthodes convenues pour donner un avis.

Les **rituels** sont les comportements et activités répétés qui renforcent les accords formels et informels. Un rituel peut être aussi simple que de sortir manger en équipe le lundi, de chanter ensemble ou de faire un exercice créatif chaque matin.

Résumé



Tangibles

Un moyen facile de commencer

Vous cherchez un moyen de renforcer l'identité collective de votre équipe ? Essayez ceci :

Citations de l'équipes

Un façon simple de créer une identité collective pour une équipe consiste à utiliser un tableau de « Citations de l'équipe ».

« Le tableau est un espace dans lequel recueillir l'essence de l'humour et des expériences de l'équipe. Il continue de croître tout au long du projet, recueillant les moments amusants, les déclarations ironiques ou les plaisanteries échangées au sein de l'équipe. Ces citations peuvent être écrites sur des feuillets autocollantes au cours de la journée. Un rituel intégré pour raconter ces histoires pourrait avoir lieu chaque jour (par exemple, après la réunion du matin), afin de mettre de la bonne humeur. »

Jayne Jeffries, PhD
Chercheuse en conception senior chez IDEO

Vous voulez approfondir ? Explorez le guide L'art du travail d'équipe, et téléchargez le référentiel à l'adresse aka.ms/ArtOfTeamworkGuide.

Conscience et inclusion

Compréhension de soi-même et des autres qui permet aux équipes d'évoluer dans une dynamique interpersonnelle et de favoriser l'inclusion

Six bénévoles participant à des activités de recherche et de secours ont établi un camp dans les bois, près de Truckee, en Californie, pour ce qu'ils appellent une Small Alpine Training, une randonnée avec sac à dos de trois jours au cours de laquelle ils acquièrent des techniques de secours importantes tout en apprenant à se connaître intimement les un les autres. Les membres de l'équipe discutent de tout, de leurs habitudes de sommeil à leurs habitudes alimentaires, en passant par la manière dont ils communiquent quand ils ne se sentent pas bien.

Il s'agit d'une formation de conscience interpersonnelle en action, qui aide à créer une culture inclusive.

Un jour, l'équipe était occupée à mettre en place un parcours technique de cordes afin d'apprendre les meilleurs moyens de secourir des personnes bloquées en hauteur sur une falaise ou un rebord. Le travail étant dangereux, les volontaires se concertent constamment avec leurs coéquipiers, leur demandant comment ils vont et répondant aussi honnêtement que possible quand on les interroge, comme si leur vie en dépendait.

Alex Grishaver est responsable d'une équipe de recherche et de secours depuis cinq ans. Il passe ses weekends à former ou à effectuer des missions dans les montagnes de la Californie du Nord. Ce jour-là, il était chargé de diriger l'exercice de corde technique, mais ne se sentait pas bien. « Je n'ai pas dormi du tout la nuit précédente. Nous avons un système de notation du risque du plus faible (1) au plus élevé (10). Ce jour-là, j'ai déclaré que j'étais au niveau 5, ce qui n'était pas bon », déclare Alex.

Il avançait lentement, donnant des indications inexactes et glissant de temps à autre. Son coéquipier Fred remarqua qu'Alex était en difficulté. « Il m'a pris à part et pour me demander comment je me sentais. J'ai répondu que ce n'était pas la grande forme. Alors il m'a donc demandé si je voulais qu'il prenne la relève afin que je puisse me reposer », poursuit Alex. « Au début, j'étais agité et je me sentais un peu démoralisé. Mais après avoir réfléchi un moment, j'ai compris que c'était la meilleure chose à faire pour tout le monde. »

Grâce à la conscience interpersonnelle, Alex et Fred sont parvenus à désamorcer une situation potentiellement dangereuse. « J'ai vu des choses tourner très mal quand les gens voulaient faire les être durs. Ce groupe est composé de personnes qui ont acquis un profond degré d'autonomie. Il peut leur être difficile d'admettre tout ce qui pourrait être perçu comme un aveu de faiblesse. » Ainsi Alex décode-t-il la situation. « Mais quand les bénévoles ne sont pas honnêtes sur ce qu'ils ressentent ici, il peut y avoir des blessés ou pire. »

Nous avons tous déjà assisté à une rupture de communication entre coéquipiers, lorsque les choses se dégradent parce qu'un commentaire désinvolte est pris pour argent comptant. Si le dysfonctionnement d'une équipe découle souvent d'un manque de compréhension entre les uns et des autres, il peut également émaner de nous-mêmes.

Correctement maîtrisée, la conscience émotionnelle est une compétence puissante qui permet aux coéquipiers de prendre leur distances par rapport aux désaccords, d'analyser la situation de manière objective et de réagir calmement

les uns aux autres pour faire avancer l'équipe sans que les diverses personnalités constituent un obstacle.

Au premier niveau, cette compétence commence par la **conscience de soi**, la capacité à comprendre pourquoi on ressent de la frustration, de la colère, de la déception, de la joie et toute une gamme d'autres sentiments. Alex a mis en pratique la conscience de soi en reconnaissant, d'abord pour lui-même, puis pour son équipe de recherche et de secours, qu'il se sentait trop fatigué pour conduire le parcours de cordes.

Ce petit acte de conscience de soi a eu un effet démesuré sur le groupe. En plus de constituer un bon test pour Alex, cela a permis de renforcer la confiance dans le groupe, d'accroître la sécurité de chacun, ainsi que de modéliser une vulnérabilité difficile à maîtriser.

Une autre façon dont la conscience de soi se manifeste au sein des équipes est lorsque leurs membres adoptent un état d'esprit de croissance. Dans un tel état d'esprit, les gens estiment que l'intellect et le talent ne sont qu'un point de départ et que leurs capacités peuvent être développées principalement à force de persévérance et de travail acharné. Cette perspective crée une passion pour l'apprentissage et une résilience essentielle pour de grands accomplissements. L'acquisition d'une mentalité de croissance requiert à la fois humilité et courage.

La **co-conscience** est le deuxième niveau de conscience interpersonnelle. Il s'agit de la capacité à reconnaître l'impact de ses propres actions sur les autres. Elle se fonde sur l'empathie, ou la pratique consistant à tenter de partager des sentiments avec une autre personne. L'empathie aide les membres de l'équipe à écouter activement les points de vue des autres et à faire preuve de discernement.

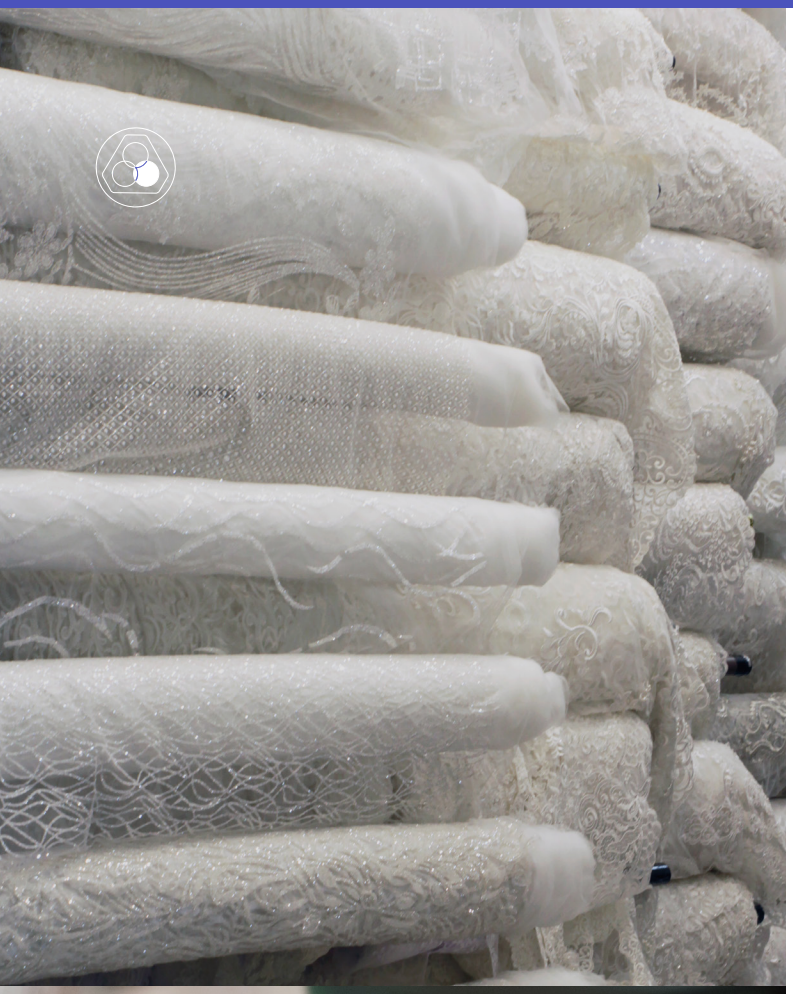
Le troisième et dernier niveau de cette compétence est la **conscience situationnelle**, qui prend en compte, non seulement vous et vos coéquipiers, mais aussi le contexte

dans lequel vous vous trouvez. Fred a mis en pratique la conscience situationnelle en prenant immédiatement Alex à part pour s'entretenir avec lui au lieu de le faire devant l'équipe, ce qui aurait pu entraîner un sentiment de panique et pousser Alex à réagir rapidement au lieu de prendre le temps de réfléchir pour réagir en ayant la perspective du groupe à l'esprit.

Pour l'équipe d'Alex, la formation à la conscience interpersonnelle encourage les membres de l'équipe à demander de l'aide quand ils en ont besoin.

Cela aide tant dans les petits moments (quand un chef d'équipe sait que la rudesse d'un membre de l'équipe est imputable à la fatigue ou à la faim), que dans les grands (quand s'agit de composer avec l'échec d'une mission de recherche qui se termine de manière tragique). La conscience émotionnelle renforce l'équipe quand celle-ci est en pleine nature, lui permettant d'évoluer de concert dans des situations complexes et potentiellement périlleuses tout en formant une culture inclusive où les gens se sentent vus, entendus et soutenus.

La conscience émotionnelle renforce l'équipe quand celle-ci est en pleine nature, lui permettant d'évoluer de concert dans des situations complexes et potentiellement périlleuses tout en formant une culture inclusive où les gens se sentent vus, entendus et soutenus.



Conscience et inclusion dans la pratique

« Je pense que les collections s'améliorent lorsque vous êtes capable d'écouter les critiques de chacun en sachant qu'elles émanent de personnes désireuses de pousser le produit à son meilleur. »

Fernando Garcia
Co-directeur de la création, Oscar de la Renta and Monse

« Pourquoi quelqu'un est-il fermé et se sent-il peu enclin à collaborer au sein d'un groupe ? Souvent, la dynamique de groupe ne favorise pas vraiment le sentiment d'inclusion complète. Nous ne profitons donc pas du talent dont nous disposons. »

Julie Gerberding
Ancienne directrice du Centre de contrôle des maladies et actuelle responsable de la patientèle chez Merck

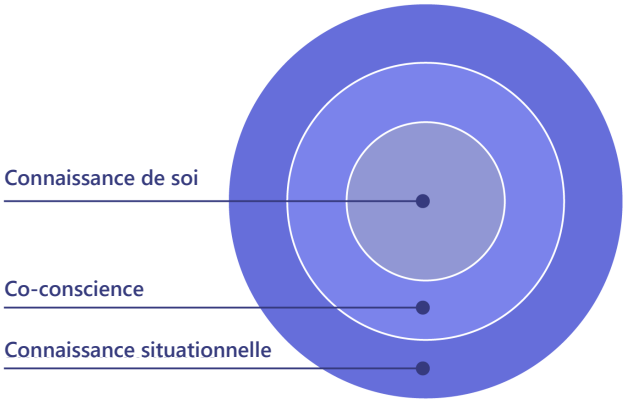
Composants clés de la conscience et de l'inclusion

Il existe trois niveaux de conscience au sein d'une équipe. Le premier est la conscience de soi, qui est la capacité à se comprendre soi-même ainsi que ses émotions. Le deuxième est la co-conscience, qui s'acquiert établie par la pratique de l'empathie. Et le troisième est la conscience situationnelle, c'est-à-dire la capacité à prendre conscience du contexte dans lequel une équipe agit. Quand l'équipe a un niveau de conscience aigu, elle favorise une culture inclusive au sein de laquelle ses membres peuvent plus évoluer dans une dynamique interpersonnelle.

La conscience de soi est la capacité à la fois de reconnaître ses propres émotions et de comprendre ce qui les déclenche. Plus nous sommes conscients de la source de nos sentiments, plus nous pouvons réagir de manière constructive et demander ce dont nous avons besoin.

La **co-conscience** est la capacité à ressentir les émotions des autres et de reconnaître l'impact de ses propres actions sur les autres. Par exemple, si vous savez qu'un membre de l'équipe n'est pas capable de se concentrer quand de la musique forte est diffusée, pratiquez la co-conscience en utilisant des écouteurs.

La conscience situationnelle prend en compte, non seulement vous et vos coéquipiers, mais aussi le contexte dans lequel vous vous trouvez. Par exemple, si une conversation s'impose avec un coéquipier concernant des problèmes de performances, il est probablement préférable de l'avoir en privé afin de ne pas perturber le reste de l'équipe.



Un moyen facile de commencer

Vous cherchez des moyens d'accroître la conscience émotionnelle au sein de votre équipe ? Essayez ceci :

Le pouvoir de devenir réel

Si chacun a un style de travail et des préférences qui lui sont propres, cela ne signifie pas que tout le monde communique ces besoins de la même manière. Parfois, une brève présentation suffit pour faire la connaissance de nouveaux membres de votre équipe.

« Chaque fois que vous démarrez un nouveau projet ou accueillez un nouveau membre au sein de l'équipe, prenez la peine de vous asseoir en groupe et de demander à chacun quand il se sent le mieux et quand il se sent le plus mal. Répondre à ces questions peut aider à mettre tout le monde sur la même longueur d'onde concernant les conditions nécessaires pour se soutenir mutuellement et faire en sorte que chacun réussisse. »

Dav Rauch
Directeur de portefeuille chez IDEO

Vous voulez approfondir ? Explorez le guide L'art du travail d'équipe, et téléchargez le référentiel à l'adresse aka.ms/ArtOfTeamworkGuide.

Confiance et vulnérabilité

Composantes de la sécurité émotionnelle qui permettent une prise de risque interpersonnelle au sein des équipes

« Docteur, quelqu'un peut-il aider ! »

Une équipe de médecins fait irruption dans la pièce et trouve une femme en train de convulsionner gisant sur le sol. Son mari tremble au-dessus d'elle, tenant leur nouveau-né. « J'ignore ce qui s'est passé, elle allait bien il y a une minute. S'il vous plaît, aidez-la ! », crie-t-il.

D'une voix calme et ferme, le médecin chef passe à l'action. « Elle a une crise de convulsion. Dégagez la zone. Internes, stabilisez-la. » Deux résidents dégagent les voies respiratoires de la patiente et la mettent en position latérale de sécurité tandis que le médecin chef demande à l'infirmière de chevet les antécédents de la femme. L'infirmière parcourt le dossier. « Femme de 29 ans. Admise la nuit dernière en plein travail, avec des contractions. Elle a donné naissance à 14h06. Aucune complication pendant le travail. »

« Ok ! Pause ! » Une voix de femme interrompt le chaos. Les médecins se tournent vers Maybelle Kou, directrice du programme des internes.

Soudain, le corps tremblant de la femme s'immobilise, tandis qu'elle écarquille les yeux. Le nouveau père tourne les talons et la couverture de l'hôpital se détache du visage du bébé, révélant qu'il s'agit d'un mannequin en silicone. La patiente post-partum et son mari sont des acteurs faisant une simulation. Bien que les résidents le sachent, leur intervention pour gérer le scénario de crise s'est faite avec tension telle qu'il aurait presque été possible de la trancher d'un coup de scalpel. « Parlons de ce qui vient de se passer », poursuit Maybelle.

Cela se passe au centre de simulation médicale d'INOVA, où les internes sont formés à la gestion de situation engageant le pronostic vital. Après les simulations, l'équipe débriefe souvent, permettant ainsi aux résidents d'analyser et d'apprendre. « Nous créons un environnement dans lequel les médecins peuvent commettre des erreurs sans crainte des conséquences. C'est un oxymore en médecine, où l'on s'attend à ce que vous soyez parfait, tandis que les humains commettent des erreurs », poursuit Maybelle. Il s'agit d'un rituel de vulnérabilité qu'elle inculque à ses résidents et dont elle veut qu'ils s'imprègnent, car ils devront débriefer exactement de la même manière après des situations de crise réelles survenant au sein de son hôpital.

La sécurité psychologique est la pierre angulaire de toute équipe saine. C'est l'état d'esprit courageux où une personne se sent à l'aise pour partager ses opinions et idées, sans craindre de récriminations, de jugement ou d'animosité.

En situation de danger psychologique, les personnes sont moins enclines à partager des points de vue divergents, préférant garder certaines idées sous silence.

L'innovation découle de l'acceptation des divergences et des innovations, qui sont précisément les idées qui tendent à se dissiper les premières dans un environnement psychologiquement anxiogène.

Maybelle invite parfois des médecins expérimentés à partager des histoires personnelles pénibles avec les plus jeunes. « C'est puissant quand des médecins chevronnés dévoilent leur vulnérabilité et avouent avoir eux aussi commis des erreurs. Si les résidents sont dans un état de défense, de honte ou de peur, il leur est impossible d'apprendre et d'évoluer », explique-t-elle. La vulnérabilité, c'est pénétrer dans des lieux comportant des risques et une exposition émotionnelle. Pratiquer régulièrement la vulnérabilité incite les autres équipiers à baisser leur garde, créant ainsi un espace propice au partage des meilleures idées.

La confiance, c'est savoir que vous pouvez être vulnérable avec quelqu'un sans que cela vous blesse.

La confiance et la vulnérabilité constituent un cycle. Vous ne révélez votre vulnérabilité à quelqu'un que lorsque vous lui vous faites confiance, et plus vous apprenez à lui confiance, plus cette personne dévoile à son tour sa vulnérabilité.

C'est ce cycle vertueux qui permet aux équipes de pénétrer dans des espaces de sécurité psychologique qui leur permettent de prendre des risques plus importants et d'atteindre des objectifs plus ambitieux.

Confiance et vulnérabilité dans la pratique

« Dans le cadre du travail d'équipe, la confiance est primordiale car cela vous permet de mettre en avant vos différentes perspectives et idées sans retenue. Si vous ne faites pas suffisamment confiance aux personnes avec lesquelles vous travaillez pour prendre des risques, votre équipe ne pourra pas non plus se risquer à regarder plus loin. »

Shane Snow
Auteur de *Dream Teams* et journaliste

« Nous avons une règle d'exemption de faute et de culpabilité si vous échouez à accomplir votre mission... Nous voulons créer un espace sûr que des gens peuvent exploiter afin que d'autres puissent en profiter aussi. »

Amanda Nguyen
Militante et PDG de Rise

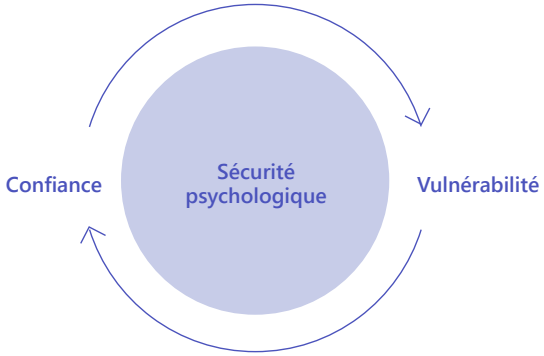
Éléments clés de la confiance et de la vulnérabilité

Le cercle vertueux de confiance et de vulnérabilité instaure la sécurité psychologique au sein d'une équipe. Les membres de l'équipe qui se sentent psychologiquement en sécurité sont en mesure de prendre davantage de risques interpersonnels. Cela leur permet de s'épanouir pleinement dans leur travail et d'ouvrir la voie à l'émergence d'idées novatrices.

La confiance, c'est savoir que vous pouvez être vulnérable avec quelqu'un sans que cela vous abatte ou vous blesse. Par exemple, quand une équipe manifeste un soutien indéfectible à l'un de ses membres en prise avec un traumatisme personnel, la confiance de cette personne dans l'équipe augmente.

La vulnérabilité, c'est accepter de se mettre dans des situations comportant des risques et une exposition émotionnelle. Par exemple, un membre de l'équipe peut montrer sa vulnérabilité en confiant à son équipe un traumatisme personnel avec lequel il se débat.

La **sécurité psychologique**, c'est l'état d'esprit courageux où une personne se sent à l'aise pour partager ses opinions et idées, sans craindre de récriminations, de jugement ou d'animosité. La sécurité psychologique naît du cercle vertueux de la confiance et de vulnérabilité. Par exemple, quand un membre de l'équipe en prise avec un traumatisme personnel se sent psychologiquement en sécurité, il ne n'éprouve plus le besoin de cacher son combat et peut se montrer sous son vrai jour.



Un moyen facile de commencer

Vous cherchez un moyen de renforcer la confiance et la vulnérabilité au sein de votre équipe ? Essayez ceci :

Aveu de plaisirs coupables
Chacun a une musique qu'il déteste aimer parce que tout le monde adore la détester.

« Une façon amusante de pratiquer la vulnérabilité au sein de votre équipe consiste à partager une musique qui nous réjouit autant qu'elle nous embarrasse, qu'il s'agisse de rock des années 70, de disco des années 80 ou d'un boys band des années 90. En partageant votre plaisir coupable avec votre équipe, vous comprendrez l'effet que cela fait de baisser la garde en partageant quelque chose de personnel, même si cela commence par une chose apparemment aussi anodine qu'une bonne chanson. »

Peter Hyer,
Directeur de portefeuille chez IDEO

Vous voulez approfondir ? Explorez le guide L'art du travail d'équipe, et téléchargez le référentiel à l'adresse aka.ms/ArtOfTeamworkGuide.

Tension constructive

Force génératrice qui se fait jour lorsque les équipes exploitent leurs différences

« United dispose de règlements clairs qui rendent l'équipage responsable de la sécurité de tous les passagers. Comme M. Dao constituait un danger manifeste, son extraction était totalement justifiée », déclare Dan Hall, ancien pilote d'hélicoptère Apache dans l'US Army, tout en tapotant un crayon sur son bureau.

Le professeur balaye lentement les 93 visages qui l'observent depuis les rangées de pupitres de l'auditorium, à la recherche de signes de dissentiment.

« Jenny, es-tu d'accord avec Dan ? »

Jenny, une militante des droits civiques de Taïwan, semble sur le point d'éclater. « Absolument pas », souffle-t-elle. « C'était une réaction raciste et inutilement brutale de la part de la compagnie aérienne. Ce sont les membres d'équipage qui ont insécurisé M. Dao, et le procès ne prouve rien d'autre. »

Les étudiants sont assis, femmes et hommes alternant dans des sièges attribués. Dan se trouve à côté de Sheila, gestionnaire de fonds de placement privés à Bombay, et Lynne, ancienne responsable des ressources humaines

d'une société de technologie de la Silicon Valley. C'est leur première année à la Harvard Business School, et ces 93 étudiants constitueront leur « section » pendant la durée de l'année.

Harvard a veillé à ce que ces sections soient aussi diverses que possible, jusqu'au plan des places attribuées. Pourtant, l'objectif ici n'est pas la diversité en soi. Au contraire, l'intention est de produire autant de tension que possible. « Ils prennent tous nos antécédents, qu'ils aient trait à l'expérience professionnelle, à la nationalité, à l'âge, à la race ou à l'orientation sexuelle, et nous mélangent tous dans les sections les plus diverses possibles », explique Dan. « Et c'est vraiment important avec la pédagogie adoptée par la Harvard Business School pour l'enseignement, où tout est enseigné par la méthode des cas. »

Chaque cours se concentre sur une étude de cas extraite du Harvard Business Review, un exemple de décision d'affaires (comme l'affaire David Dao et United Airlines) que les étudiants lisent et préparent à l'avance.

« Chacun apporte ses expérience professionnelle et personnelle uniques, et apporte sa contribution aux idées que nous formulons autour de ce cas. Il existe une diversité considérable d'opinions, en particulier en matière d'éthique, mais, après avoir tout décortiqué (même en nous écharpant quelquefois), nous parvenons généralement à un consensus sur les éléments clés à retenir », déclare Dan.

La valeur de l'enseignement dispensé à la Harvard Business School tient à la profondeur et à la perspicacité de ces discussions, qui reposent entièrement sur des contributions divergentes.

Les équipes et organisations qui valorisent la diversité ont tendance à mieux performer. Le raisonnement est simple: plus il y a de façons de penser différentes, plus il y a d'idées.

Si la diversité inclut des aspects démographiques tels que le sexe, l'ethnie ou l'éducation, l'idée de la diversité est élargie pour englober bien plus. Au minimum, toutes les équipes doivent présenter une diversité cognitive, soit une grande variété de façons de penser et de percevoir, ce qui engendre naturellement des tensions.

La tension est souvent perçue comme négative et les gens tendent de l'éviter. Mais elle est aussi un formidable outil à exploiter pour accélérer l'innovation.

La variété des points de vue entraîne les conversations et les idées dans différentes directions. Plus les équipes peuvent s'appuyer sur cette tension, plus elles peuvent étendre leurs idées, découvrant ainsi un nouveau terrain fertile à explorer et à innover.

Comment dès lors les équipes exploitent-elles l'énergie créatrice de la tension sans la laisser se rompre ? Tout comme un muscle, la tension doit être correctement exercée et développée au fil du temps afin d'exploiter tout le potentiel. Cela nécessite des conditions émotionnelles préalables appropriées décrites précédemment dans la structure du travail d'équipe.

La création d'un espace en tension n'a pas pour but que quelqu'un ait raison, mais de permettre d'accéder à de nouveaux espaces qu'aucun individu ne pourrait atteindre seul.

« À la Harvard Business School, nous faisons quelque chose que nous appelons 'My Takes'. Cela consiste à se lever pour partager une histoire personnelle avec notre section. Par exemple, j'ai évoqué le fait révéler mon homosexualité, en allant à l'encontre de ma religion et des attentes de ma famille », déclare Dan. « Le fait d'être vulnérables les uns par rapport aux autres nous permet de créer un climat de confiance, de ressentir de l'empathie et de nouer des liens. En fin de compte, lorsque des discussions de cas s'enflamment en classe, nous comprenons mieux d'où vient chacun et tendons à nous enfoncer davantage dans la tension au lieu d'y mettre fin. »

Quand une équipe encourage le partage de points de vue sans entraves menant à un débat houleux, chacun quitte la salle en paix, ayant appris à maîtriser la tension et à la transformer en une force constructive et génératrice. Il s'agit moins de débat pour le plaisir du débat, que de renforcer les muscles qui créent et résolvent les tensions, poussant la réflexion plus loin tout en protégeant la vulnérabilité émotionnelle de ceux qui sont impliqués.

Tension constructive dans la pratique

« Ce qui est vraiment important, c'est la diversité de la pensée et le fait de se confronter avec des gens rigides, des libéraux vivant dans une bulle ou des conservateurs irréductibles... Je pense que c'est ainsi que vous obtiendrez la meilleure version du spectacle à la fin de la journée. »

Jen Flanz
Producteur exécutif de *The Daily Show* pendant vingt ans

« Les éléments clés d'une grande équipe, ce sont des personnes qui pensent différemment, qui se réunissent et qui s'engagent pleinement... en mêlant leurs différentes façons de penser, puis en se montrant suffisamment humbles pour évoluer et désireux de le faire. »

Shane Snow
Auteur de *Dream Teams* et journaliste

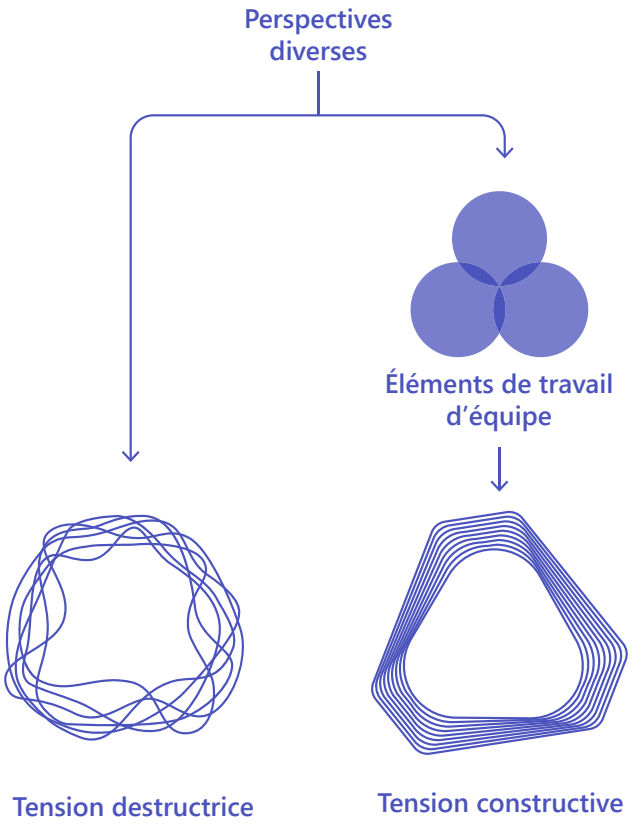
Éléments clés de la tension constructive

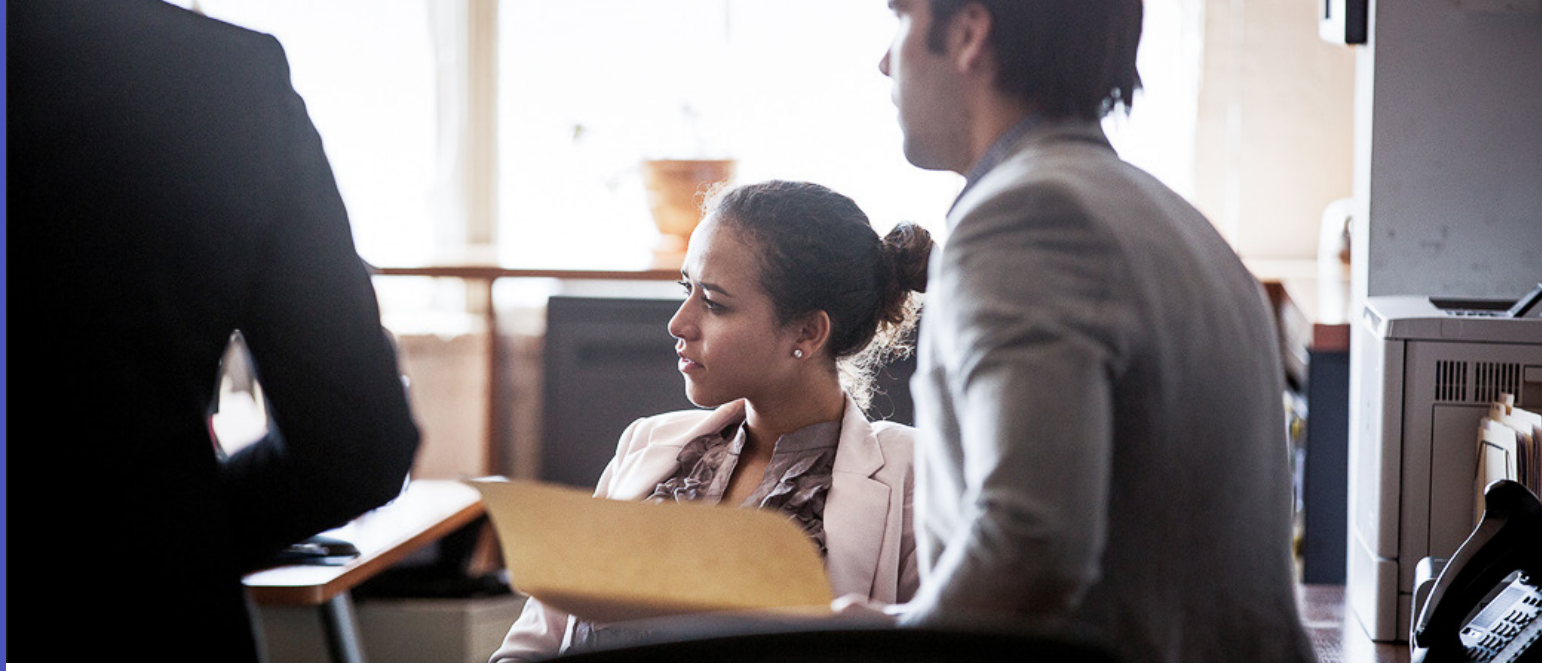
Lorsque différentes perspectives se heurtent, une tension apparaît. Cette tension devient une force qui, si elle n'est pas exploitée, peut être destructive pour une équipe. En revanche, quand la tension est exploitée en favorisant une dynamique d'équipe saine, elle se mue en force constructive qui produit des idées novatrices.

La diversité des perspectives, quand elle est bien exploitée, devient essentielle à l'innovation. Cette diversité des perspectives peut découler de la diversité des idées, des origines, des ethnies, des tempéraments, des rôles, des genres, des orientations sexuelles et de bien d'autres choses encore.

La tension constructive est la force productive qui émerge lorsque diverses perspectives peuvent s'épanouir dans des conditions saines.

La **tension destructive** est la force négative qui se dégage quand la diversité entre en collision dans des conditions malsaines.





Un moyen facile de commencer

Vous cherchez un moyen d'amener votre équipe à embrasser la tension constructive ? Essayez ceci :

Super-vilains, super héros

Parfois, le simple fait de nommer une tension peut la désamorcer. D'autres fois, vous avez besoin d'un super-héros pour la dissiper.

« Rassemblez votre équipe et demandez à chaque membre d'écrire une tension qui affecte votre capacité à collaborer. À présent, demandez à chaque personne de donner à la tension un nom de super-vilain: Gros bavard ou Gratte paperasse. Puis partagez en retour. Adopter une approche ludique peut souvent désamorcer le malaise que nous ressentons lorsque nous évoquons des tensions, en ouvrant une conversation productive. Ensuite, demandez : « Quel super-héros peut le mieux triompher de ce super-vilain ? »

Michelle Lee
Directrice chez IDEO Play Lab

Vous voulez approfondir ? Explorez le guide L'art du travail d'équipe, et téléchargez le référentiel à l'adresse aka.ms/ArtOfTeamworkGuide.

Exploitation de la puissance du travail d'équipe pour obtenir plus

L'avantage concurrentiel de toute entreprise réside dans sa capacité à exploiter les forces d'équipes dynamiques. Les défis de plus en plus complexes et imprévisibles auxquels nous sommes confrontés requièrent de nouvelles approches, dont des stratégies novatrices pour libérer le potentiel créatif des groupes.

Le secret d'un travail d'équipe fructueux réside dans la capacité à cultiver et maintenir avec détermination une dynamique d'équipe saine.

Lorsque des équipes cultivent activement cet état de santé, elles sont capables de catalyser les tensions en tirant parti d'un avantage essentiel : la diversité des perspectives et des personnalités. Lorsque ces différences sont pleinement exploitées, elles deviennent la force dynamique, créative et générative requise pour relever les défis imprévisibles et rapides de notre temps.

Si vous souhaitez en savoir plus sur la manière d'aider votre équipe à promouvoir une dynamique saine, consultez notre guide en ligne et téléchargez le référentiel L'art du travail d'équipe aka.ms/ArtOfTeamwork.

(c)[2019] Microsoft Corporation. Tous droits réservés. Les opinions exprimées dans ce document peuvent changer sans préavis et ne reflètent pas nécessairement celles de Microsoft ou d'autres sociétés. Vous pouvez copier et utiliser ce document à des fins de référence interne.