

Pour une équipe de travail efficace

L'équipe de travail se définit comme une composition d'individus dont les compétences et habiletés se complètent et qui travaillent ensemble pour atteindre des objectifs dont ils assument collectivement la responsabilité. Partant de cette définition, on peut déduire certaines caractéristiques essentielles à toute équipe de travail :

- Avoir une cible commune (l'équipe doit entretenir, partager des buts communs).
- Avoir « une tâche à opérationnaliser : une opération qui s'appuie sur les moyens, ressources et outils de chacun-e ainsi que sur une procédure spécifique à suivre ». (Aïcha Alaoui, Thérèse Laferrière et Danièle Meloche, 1996)
- Avoir des activités interdépendantes, c'est-à-dire que les actions des membres ont une influence sur les résultats de chaque individu du groupe. Pour atteindre les objectifs, ils doivent donc travailler ensemble.

À cette définition, il nous semble important d'ajouter d'autres aspects qui constituent des éléments fondamentaux pour une équipe de travail efficace.

- Les rôles des membres sont bien définis et bien acceptés dans le groupe. Certains auront un rôle plutôt orienté vers la tâche (par ex., orienteur, initiateur, secrétaire, etc.), tandis que d'autres auront un rôle axé sur les relations interpersonnelles (par ex., pacificateur, médiateur, motivateur, animateur, etc.).
- La cohésion joue dans la réussite d'une équipe, car non seulement elle lui donne une force qui lie ses membres, mais elle a aussi un impact sur la rétention de ces derniers. En fait, une forte cohésion risque de motiver davantage les employés à demeurer au sein de l'équipe. Plusieurs facteurs semblent avoir une influence sur la cohésion :
 - l'homogénéité (donc une similitude dans les champs d'intérêt, valeurs, convictions et façons de faire des membres);
 - la taille de l'équipe (un groupe plus restreint favorise le nombre d'interactions et la possibilité d'exprimer son opinion);
 - les interactions entre les membres (pour augmenter la cohésion, les membres doivent avoir la chance d'interagir);
 - la difficulté de se joindre à l'équipe (le côté élitiste renforce la motivation à demeurer au sein de l'équipe);
 - la menace externe (par ex., la concurrence encourage les membres à unir davantage leurs forces, à redoubler d'efforts, à mieux communiquer);
 - le succès du groupe (tenter d'atteindre les objectifs pour éviter qu'on blâme les autres pour les contre-performances);

- un bas taux de roulement (un taux de roulement élevé au sein de l'équipe peut amener sa dislocation).
- Les normes sont les règles qui « prescrivent » le comportement des membres d'une équipe. L'équipe doit trouver comment détecter et traiter les violations de normes et définir les récompenses pour les comportements en équilibre avec des modalités normatives.
- Le système de communication doit être fluide et la structure de l'organisation doit permettre cette circulation d'information ainsi que les interactions fréquentes entre les employés.

Si un groupe ne constitue pas nécessairement une équipe, on peut affirmer qu'il existe de nombreux types de collectif de travail. Pour en nommer quelques-uns :

- Cercles de qualité (ou groupes d'amélioration, qui en principe font des recommandations pour améliorer le travail dans leur unité). Mentionnons que malgré les avantages de ces groupes sur la productivité, ils connaissent peu de succès dans les entreprises, en partie en raison du manque de soutien dans l'implantation et des attentes irréalistes.
- Équipes de projets (qui peuvent prendre des décisions ponctuellement).
- Groupes de travail (groupe permanent d'ouvriers dont l'autonomie est quasi nulle et qui reçoivent des directives d'un contremaître ou superviseur).
- Équipes de travail semi-autonomes (groupes de travail polyvalents qui sont organisés pour effectuer un travail complet et qui jouissent d'une grande autonomie dans l'exécution de leurs tâches; ils ont un grand pouvoir de décision quant à l'exécution de leur travail).

La mise en place d'équipes de travail pleinement efficaces est un processus qui peut être exigeant en temps, en ressources et en énergie consacrés à les former. De plus, avec le taux de roulement élevé que connaissent certaines entreprises, l'ajout à répétition de nouveaux membres dans une équipe peut alourdir le processus. La mise en place des équipes peut entraîner des frais supplémentaires (par ex., l'aménagement d'un environnement de travail à aire ouverte pour favoriser les interactions et la communication). Un autre inconvénient qu'on peut connaître avec les équipes de travail est le phénomène de la paresse sociale (ou collective). Ce phénomène se produit quand un individu fournit moins d'effort en situation de travail collectif qu'en situation de travail individuel (il compte sur les autres pour déployer l'énergie ou l'effort nécessaire à l'exécution d'une tâche).

Questions de réflexion :

1. Quels seraient vos moyens comme gestionnaire pour réduire le risque d'apparition de la paresse sociale au sein de vos équipes de travail?

2. Si vous aviez à donner certaines directives afin de favoriser la communication et la force d'une équipe, que seraient-elles?

Documentation supplémentaire :

Vous trouverez dans ce document, entre autres, un [test](#) servant à évaluer votre culture d'équipe ainsi que les différentes étapes de développement des équipes avant que celles-ci atteignent leur fonctionnement optimal.

[Auto-évaluation sur le travail d'équipe](#). Questionnaire en ligne du gouvernement du Canada qui vous aidera à mieux prendre conscience de vos forces concernant le travail d'équipe et à cibler les compétences à améliorer.

Référence

Aïcha Alaoui, Thérèse Laferrière et Danièle Meloche. [Le travail en équipe](#), 1996.