

# Les 7 piliers D'UNE ÉQUIPE

Dans une équipe, 2+2 font parfois 3 ou 5! Ce n'est pas paraphraser Jean-Claude Van Damme que de le constater. Quel type de ciment fait tenir l'édifice droit et stable? Jean-Pierre Vandebroek (Change Process) donne des formations pour le comprendre... STÉPHANIE HEFFINCK

Dans son passé professionnel, Jean-Pierre Vandebroek a lui-même appartenu à de grandes équipes et en a dirigé de plus restreintes. Depuis 25 ans dans les ressources humaines, il a fondé « Change Process », en 2006. Son leitmotiv : un management mettant l'accent sur davantage de collaboration et incitant à la prise d'initiative au sein des équipes...

► **CCI mag' : Une équipe implique une cohésion, alors qu'elle se compose d'éléments tellement divers. Comment surmonter ce paradoxe?**

**JPV :** « Je vais vous répondre par une autre question qui est la première à se poser! (rires). Dans l'entreprise concernée, quel est le mode de fonctionnement qui est encouragé consciemment ou implicitement? Veut-on y mettre les gens en compétition ou former une cohésion? Dans le premier cas de figure, chacun sera tendu vers

un objectif individuel plutôt que commun. Peut-être est-ce profitable à l'entreprise, mais, selon moi, seulement à court terme. Notre entreprise travaille-t-elle de façon cloisonnée ou pas? : c'est une question complémentaire... »

► **CCI mag' : Vous parlez d'une valorisation des complémentarités que devrait opérer le responsable d'équipe. Comment?**

**JPV :** « Quelle est la meilleure façon de fonctionner? Le QRM\* est certainement un système efficace et flexible. Des équipes pluridisciplinaires seront placées sur des segments de marché pour une réactivité optimale face à la demande du client, depuis le bon de commande jusqu'à la production du bien! Au sein de cette équipe autonome, les autres paramètres vont se réguler d'eux-mêmes. On va y discuter ensemble du rôle de l'un et de l'autre et la performance globale de l'équipe y sera mise en

évidence sans nier les efforts individuels et en évaluant aussi chacun de ses membres. Bien entendu, il faut déjà une certaine « maturité » pour arriver à ce résultat ».

► **CCI mag' : Avant tout, le manager devrait donc fédérer les équipes autour d'un objectif et de valeurs communs.**

**JPV :** « Oui! Par exemple, obtenir une production d'une qualité supérieure ou dans un meilleur délai. Mais pour renforcer les liens et l'esprit d'équipe, les pistes sont parfois à chercher ailleurs. L'une d'elles dont j'ai eu l'expérience est un objectif social. L'employeur utilise une partie des bénéfices de l'entreprise (et) ou accorde un jour par salarié au service d'une cause sociale. Un enthousiasme général s'exprime, chacun vivant cette journée avec intérêt et partageant son ressenti avec les autres membres de l'équipe ».

1

## Vision commune du but à atteindre

« On attribuera à chacun des tâches précises en rapport avec cet objectif. Chacun sait précisément ce qu'il a à faire en vue du but commun à atteindre qu'il formulera parfaitement ».

2

## L'implication

« Les personnes doivent voir l'intérêt de collaborer ensemble, se sentir plus fortes ensemble que seules. Il faut être plus qu'une collection d'individus; la condition sine qua non : le respect de chacun »

3

## Relations et communication

« Le manager encouragera les membres de l'équipe à exprimer leur ressenti. Chacun doit pouvoir s'exprimer librement; les divergences de points de vue sont acceptées »

4

## Les résultats

« Les membres de l'équipe exprimeront leur fierté par rapport aux résultats accomplis. Célébrer des réussites, même petites, peut créer des liens puissants. Chacun doit sentir sa part de responsabilité dans les performances atteintes ».

\* Quick Response Manufacturing : stratégie globale d'entreprise dont le but est de réduire les délais, tant internes qu'externes.

# PERFORMANTE

► CCI mag' : Pour s'entourer d'une équipe solide, le responsable d'équipe/manager restera en éveil et entretiendra la communication. Par quels moyens?

**JPV :** « Effectivement. Il lui appartiendra de débusquer les jeux d'alliance, détecter les conflits potentiels avant qu'ils ne puissent gangréner le système. Et il devra communiquer stratégiquement et constamment : créer des lieux de parole, oser faire basculer du « non-dit » au « dit » de façon constructive, ne pas laisser s'installer une communication négative. Jamais, d'ailleurs, il ne s'autorisera de commentaires sur l'un ou l'autre. Et il ne sera pas avare de répétitions concernant la richesse des complémentarités.

Il instaurera des codes de communication, des règles communes : parler à voix basse sur les plateaux, ne pas interrompre une personne bien concentrée, réserver ses communications privées aux temps de pause, etc.

Bien entendu, les managers sont surchargés et ils ne prennent pas toujours le temps nécessaire pour retaper suffisamment sur le clou.

Au demeurant, un recrutement très soigné est déjà une première étape de réussite. Certains

tests « cartographient » les personnes.

On sondera le savoir-être de son futur collaborateur en lui posant des questions toutes simples : quels sont vos principaux facteurs de motivation ? Détaillez 5 points indispensables à votre épanouissement dans votre travail...

Une façon de vérifier déjà s'il pourra donner le meilleur dans le poste et l'équipe/l'entreprise telles qu'elles sont organisées.



JP Vandenbroeck (Change Process)

Consulter les membres de l'équipe et expliquer à chacun le pourquoi des choses : une sage attitude à adopter par le responsable...

5

## La flexibilité

« Responsabilités et leadership devraient pouvoir être partagés. Même si ce n'est pas dans ses attributions premières, chacun devrait pouvoir donner un coup de main à l'autre, quand c'est nécessaire ».

6

## La reconnaissance

« Les contributions individuelles seront reconnues à leur juste valeur, tant par les autres membres de l'équipe que par le manager... »

7

## Le moral des troupes

« Il faut l'entretenir par des moments informels sympathiques. Ça peut être aussi une formation commune. Le plaisir quotidien d'être ensemble nourrit la motivation... »

“ Pour obtenir une équipe soudée, le manager répartira la reconnaissance, valorisera, remerciera chaque membre...”

## CHANGE PROCESS

Chemin Bernard Croix, 39  
à 1325 Chaumont-Gistoux  
[www.changeprocess.be](http://www.changeprocess.be)