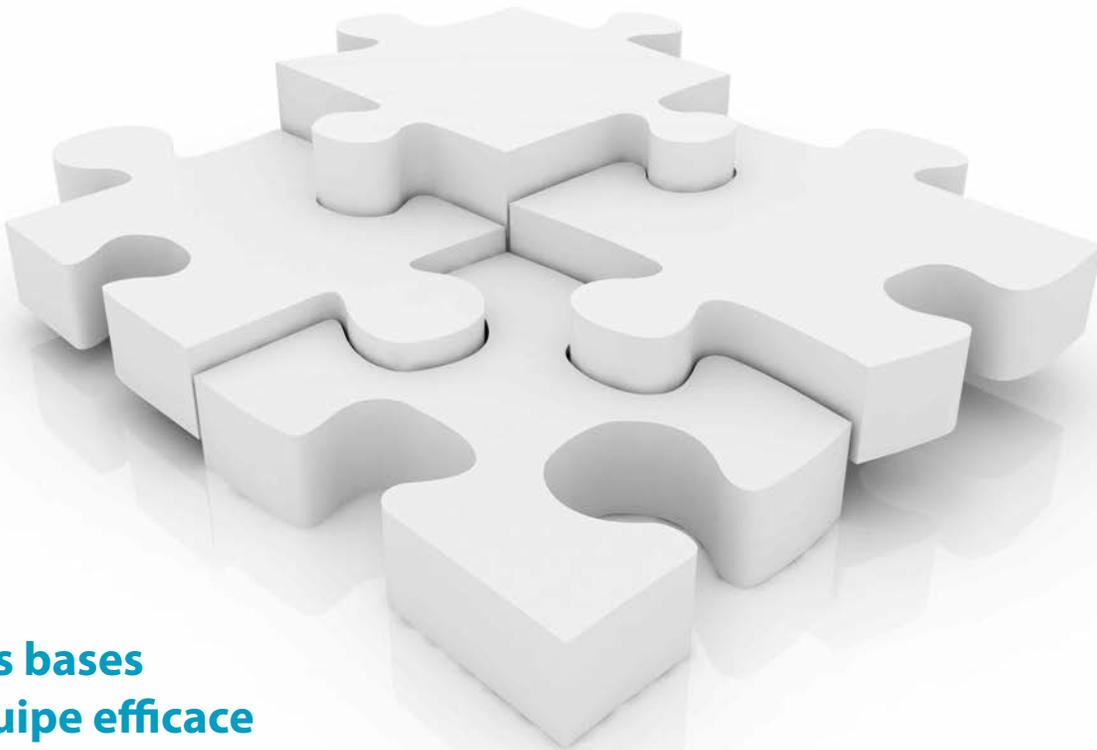


# Motiver et consolider votre équipe de travail



Les changements qui ont lieu dans l'économie, combinés aux besoins en constante évolution de la clientèle, ont amené les organisations modernes à modifier leurs structures hiérarchiques pyramidales. C'est ainsi que nous avons vu l'émergence de la gestion des projets effectuée par les équipes de travail. Ces transformations ont eu des impacts sur les processus et ont fait en sorte que plus de décisions soient prises par les personnes se trouvant dans les échelons inférieurs. Les organisations qui ont accompli ces modifications ont donc pu passer d'un style de gestion hermétique contrôlé par un individu à un style plus flexible qui place la formation d'équipes compétentes au centre des préoccupations.

Ces équipes modernes doivent posséder les ressources nécessaires pour planifier leurs tâches, prendre des décisions et se porter garantes de la qualité de leur travail. Cette situation permet alors au gestionnaire de mettre de côté son ancien rôle de contrôleur du travail. Il peut ainsi désormais se consacrer à trouver des occasions d'affaires, à concevoir des stratégies d'amélioration de la qualité et à poursuivre des objectifs de développement, de diminution des coûts et d'accroissement de la productivité. Par rapport à son équipe, le gestionnaire d'aujourd'hui est plutôt devenu un coach. Pour parvenir à ce point, il doit toutefois s'assurer de mettre en place une équipe en qui il peut avoir confiance.



### Cerner les bases d'une équipe efficace

#### ► Le leadership du gestionnaire

Le premier élément essentiel d'une équipe de travail efficace est le leadership qu'exerce son gestionnaire. Diriger une équipe est cependant tout un défi et nécessite des habiletés particulières. Être un leader requiert ainsi un engagement important, de la patience et de la flexibilité. **Les leaders qui ont du succès utilisent leurs talents de négociateur, de facilitateur et de communicateur, ce qui leur permet de développer le plein potentiel de leur équipe.** Ces leaders sont des coachs qui concentrent davantage leurs efforts sur la motivation et le développement professionnel des individus que sur la vérification des méthodes et la conformité aux procédures.

En mettant à profit les forces de votre équipe, vous misez donc sur votre influence au lieu de votre pouvoir. Pour être un gestionnaire efficace, vous devez ainsi reconnaître les qualités de vos employés et les encourager constamment à s'améliorer et à élargir le champ de leurs compétences.

#### ► La cohésion de l'équipe

Une équipe de travail efficace consiste en un groupe de personnes qui possèdent des compétences complémentaires et qui partagent des objectifs communs pour lesquels elles se sentent mutuellement responsables. La pensée critique, les habiletés en résolution de problème, la capacité à prendre des décisions ainsi que les habiletés en communication et en relations interpersonnelles sont des caractéristiques qui assurent la cohésion et le rendement d'une équipe.

Lorsque les problèmes d'une équipe ne sont pas gérés, cela a pour conséquence l'apparition de comportements difficiles, une présence mentale au travail déficiente et une hausse de l'absentéisme. L'encadré de la page suivante vous aidera à évaluer les points forts de votre équipe et ceux qui doivent être améliorés, c'est-à-dire ceux qui nécessitent du coaching de votre part ou de la formation.



### ► Facteurs de rendement d'une équipe

Pour qu'une équipe soit efficace, chacun de ses membres doit :

- bien connaître son rôle et participer au choix des objectifs;
- être compétent et chercher à améliorer le rendement global;
- être créatif et apte à proposer des plans d'action qui assurent la qualité des services;
- établir ses objectifs en se souciant constamment des besoins de la clientèle;
- utiliser des techniques de résolution de problème et prendre des décisions éclairées;
- gérer efficacement les situations de conflit;
- reconnaître l'importance des changements pour l'évolution de l'équipe et de l'entreprise;
- utiliser des modes de communication qui assurent la transmission de l'information;
- contribuer à créer un environnement sain en entretenant de bonnes relations interpersonnelles;
- assumer ses responsabilités de travail et s'assurer d'atteindre les objectifs.

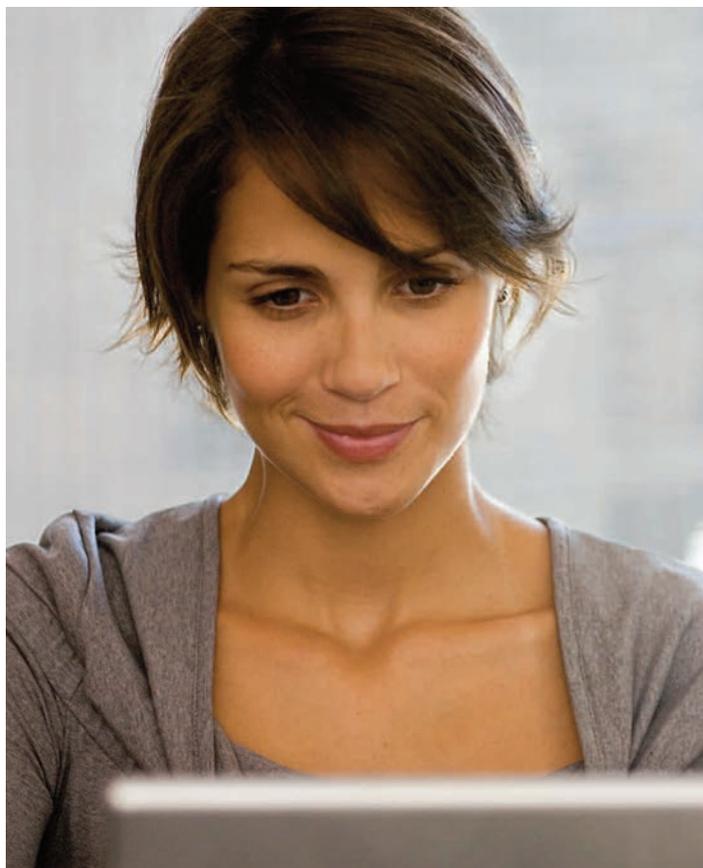
### ► Les besoins fondamentaux des personnes

Dès qu'on parle de relations interpersonnelles et de besoins fondamentaux, la pyramide d'Abraham Maslow, psychologue de renom, est un incontournable. D'après Maslow, les besoins humains sont organisés selon une hiérarchie dans laquelle on retrouve à la base les besoins physiologiques élémentaires et, au sommet, les besoins psychologiques, affectifs et spirituels. Ce sont ces derniers besoins qui sont le moteur de la motivation.

Le principe de la pyramide de Maslow est que lorsque les besoins primaires d'une personne sont insatisfaits, il y a peu de chance pour qu'elle s'intéresse au niveau supérieur. **Par exemple, une personne qui n'a pas comblé ses besoins d'estime de soi et de reconnaissance (niveau 4) aura du mal à remplir son besoin de réalisation de soi (niveau 5).** Elle aura donc de la difficulté à développer son plein potentiel, être proactive et relever des défis. On ne peut ainsi espérer que le rendement de l'équipe soit à son meilleur sans tenir compte des besoins fondamentaux de chacun de ses membres.



**Une équipe efficace doit être autonome et responsable**



### Comprendre ce qu'est l'engagement

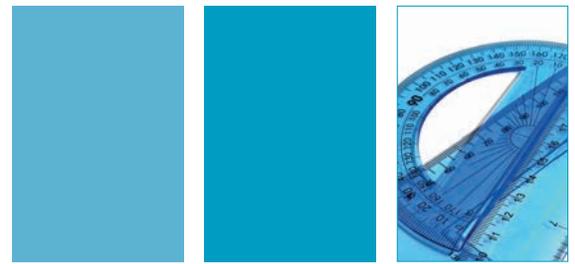
#### ► Les facteurs de motivation

La différence entre une équipe motivée et une autre moins motivée réside dans l'adéquation entre les besoins fondamentaux et la possibilité de les combler, tant dans la vie personnelle que dans la vie professionnelle. Évidemment, c'est dans le cadre du travail que vous pouvez jouer un rôle important en ce qui concerne la motivation de votre équipe. Par exemple, une personne qui a un besoin d'appartenance à un groupe appréciera les projets d'équipe. Une autre qui a un besoin de réalisation de soi souhaitera plutôt travailler sur des projets qui lui permettent d'approfondir ses connaissances. En prenant le temps de connaître les membres de votre équipe, vous serez en mesure d'évaluer où se situent leurs besoins et de leur offrir des possibilités permettant de les combler.

#### ► Les facteurs de satisfaction

Un milieu de travail qui suscite l'épanouissement des employés augmente leur désir d'être présents à la fois physiquement et mentalement. **Des salariés motivés et satisfaits sont en général des individus qui ont une bonne santé psychologique, s'investissent dans leur travail et sont heureux de pouvoir se réaliser sur le plan professionnel.** Un travail satisfaisant fait par ailleurs en sorte que les employés ont de bonnes relations avec leurs collègues, sont appréciés par la clientèle et contribuent à la croissance de l'organisation. Quoique la satisfaction soit un élément subjectif et variable d'une personne à l'autre, le tableau ci-dessous vous permettra de cerner plusieurs éléments qui rendent un travail satisfaisant.

Éléments d'un travail satisfaisant	Éléments de satisfaction personnelle	Expression dans le cadre du travail
Tâches attribuées selon les compétences, rôles bien définis	Réalisation de soi, connaissances utilisées à leur plein potentiel	Avoir une charge de travail adaptée à ses capacités, se sentir utile, relever des défis
Atmosphère de travail conviviale	Communication ouverte, échanges d'idées, recours fréquent à la créativité	Faire partie d'une équipe, avoir le soutien d'autrui, se sentir écouté et compris, partager des connaissances, être protégé contre la violence et le chaos
Possibilité de nouveaux apprentissages	Liberté d'action, responsabilisation, possibilités de réalisations	Avoir un sentiment de maîtrise par rapport à son emploi et sa carrière, mener des projets complexes, obtenir des succès
Ressources nécessaires disponibles	Capacité d'influencer le processus décisionnel et le choix des méthodes de travail	Être autonome et responsable, pouvoir remettre en question les procédés utilisés et recommander des moyens pour atteindre les objectifs
Respect entre les collègues et les supérieurs, reconnaissance	Relations interpersonnelles harmonieuses	Être accepté par ses pairs, bénéficier de l'estime et de l'approbation des autres, recevoir des éloges pour ses succès



## Six éléments essentiels pour une équipe efficace

Pour faire en sorte qu'une équipe de travail soit productive, vous devez prendre en compte six éléments cruciaux : la délégation et la responsabilisation, la gestion des conflits, la gestion des réactions au changement, la résolution des problèmes, les modes de communication, et la pratique de la reconnaissance. C'est en gardant en tête ces éléments que vous pourrez mettre sur pied une équipe apte à prendre des décisions appropriées et pleinement responsable de l'exécution de son travail.

### La délégation et la responsabilisation



Pour rendre une équipe de travail efficace, vous devez être prêt à dépasser le simple stade de l'attribution de tâches et donner du pouvoir à ses membres. En faisant confiance à la compétence de vos employés et en leur fournissant les ressources, l'autorité et l'information nécessaires, vous les rendez responsables de l'exécution du travail. Vous reconnaissez ainsi que votre rôle est de vérifier les résultats (qualité, respect des

échéances, incidence sur le service, etc.) et non de superviser des procédés. Le défi est d'offrir à votre équipe votre expertise et votre soutien sans pour autant imposer vos idées.

### La gestion des conflits



En demeurant alerte et à l'écoute des signes de mécontentement, vous favoriserez l'amélioration de l'efficacité de votre équipe en encourageant ses membres à régler rapidement leurs différends. Les conflits sont en effet des obstacles typiques au succès d'une équipe. Un conflit est souvent le résultat d'un manque d'information, d'un malentendu, d'une incompréhension ou d'une confusion concernant les rôles des uns

et des autres, les priorités ou les objectifs. En favorisant les discussions ouvertes, vous aidez les personnes à chercher et à trouver des solutions.

### La gestion des réactions au changement



Les changements peuvent affecter positivement ou négativement le rendement d'une équipe. Un changement, même lorsqu'il vous paraît minime ou positif, peut être difficile à accepter pour certaines personnes. Il peut ainsi miner l'efficacité de votre équipe s'il est mal géré. Les controverses portent en général sur les rôles de chacun, les buts ou les procédés liés au changement. Vous

devez donc vous assurer que la nature du changement est bien comprise par tous et faire valoir les conséquences positives sur l'atteinte des objectifs.

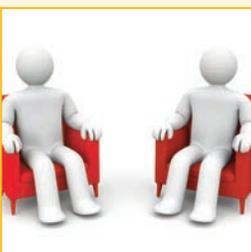
### La résolution des problèmes



Acquérir des habiletés en résolution de problème est essentiel pour éviter les frustrations et les dysfonctionnements. Les membres d'une équipe devraient donc être capables d'utiliser un processus de résolution de problème pour régler efficacement les difficultés quotidiennes. En encourageant l'expression des divers points de vue afin d'obtenir un consensus, le

recours à un tel processus permet d'atteindre plus facilement les résultats visés. Dans un tel contexte, vous pourrez aider votre équipe en agissant en tant que coach et facilitateur.

### Les modes de communication



Pour atteindre les résultats espérés, une équipe a besoin de transparence et d'information. Un partage des connaissances, des idées et des expériences entre les membres d'une équipe est à la base de l'amélioration du rendement. Des rencontres régulières et des discussions informelles fréquentes peuvent par ailleurs être déterminantes pour le succès d'une équipe. Qu'elle soit verbale ou écrite, la communication permet

de promouvoir la collaboration. En fournissant fréquemment des renseignements clairs, précis et cohérents, vous éviterez que les brèches de communication mettent en péril les opérations.

### La pratique de la reconnaissance



Pour que les individus puissent s'épanouir et contribuer aux réalisations de leur équipe, leur besoin de reconnaissance doit être comblé. Dans le cadre du travail, les occasions sont nombreuses pour faire sentir aux gens qu'ils sont considérés à leur juste valeur et que leurs idées, leurs réalisations et leurs talents sont appréciés. Il est par ailleurs tout aussi important de reconnaître la contribution d'une équipe au succès global

de l'organisation. Bref, la pratique de la reconnaissance peut avoir un impact majeur sur la productivité.



## ► Le coaching

Le coaching est à la base du développement des compétences d'une équipe. Il vise l'apprentissage et l'amélioration des capacités des individus. **Ainsi, plus votre équipe est autonome, plus votre rôle évolue et passe de la direction des personnes au développement de l'équipe.** Pour plusieurs gestionnaires, cette transformation présente des défis. Au cours de la transition, il se peut ainsi que vous retourniez à vos anciennes habitudes et que vous cherchiez à « diriger » votre équipe. De son côté, votre équipe peut aussi vous demander de résoudre des problèmes et de prendre les décisions à sa place. Lorsqu'on fait ainsi appel à vous, vous serez peut-être flatté, mais rappelez-vous qu'une équipe autonome doit pouvoir contrôler ses opérations et que votre rôle est simplement de faciliter le tout. Le tableau ci-contre donne des exemples qui permettent de faire la différence entre un style de gestion directif et un style participatif.

**Pour être efficace, une équipe a besoin d'objectifs clairs**

## Coaching une équipe

### ► La vision et les valeurs d'équipe

La cohésion d'une équipe passe par l'adoption d'une mission, d'une vision et de valeurs qui sont propres à celle-ci. La **mission** sert à exprimer la raison d'être, la spécificité de l'équipe. La **vision**, de son côté, permet de dire ce que l'équipe souhaite devenir. Les **valeurs**, enfin, servent à exprimer ce que l'équipe veut véhiculer au quotidien (compétence, excellence, etc.).

La vision de l'équipe doit cependant être réalisable, flexible et en lien avec les attentes de l'organisation. En utilisant les idées de tous les membres de votre équipe, vous vous assurerez en outre que cette vision est commune, ce qui favorisera le sentiment d'appartenance. Le questionnaire suivant vous aidera à cerner la mission, la vision et les valeurs auxquelles les membres de votre équipe souhaitent adhérer.

### ► Mission, vision et valeurs d'équipe

Quelle est la mission de votre équipe?

Quel est le lien entre cette mission et la mission de l'organisation?

Quelle est la vision de votre équipe?

Quel est le lien entre cette vision et la vision de l'organisation?

Comment la vision de l'équipe peut-elle se transposer dans les opérations?

Quelles sont les valeurs que votre équipe souhaite véhiculer?

Comment ces valeurs peuvent-elles s'appliquer au quotidien?

### Exemples d'un style directif

Voici comment organiser ton travail pour respecter l'échéance.

Ton efficacité serait meilleure si tu faisais les choses ainsi.

Cette manière de faire les choses a toujours eu de bons résultats pour ce genre de projet.

En changeant ton attitude, tu auras de meilleures relations avec tes collègues.

Cette erreur est inacceptable et ne devra pas se répéter.

### Exemples d'un style participatif

Voici l'échéance. Comment comptes-tu organiser ton travail pour la respecter?

De quelle manière pourrais-tu améliorer ton efficacité?

Quelle méthode peux-tu appliquer pour obtenir de meilleurs résultats pour ce projet?

Quels éléments pourrais-tu changer dans ton attitude afin que tes collègues soient plus à l'aise avec toi?

As-tu évalué les conséquences de cette erreur et décidé ce que tu entends faire pour qu'elle ne se répète pas?



### Éléments pour exercer un leadership efficace

- √ Mettre régulièrement à jour les objectifs communs de l'équipe.
- √ Faciliter la communication, le partage des opinions et le respect des autres.
- √ Faire connaître clairement les responsabilités et l'autorité de chacun.
- √ Encourager les initiatives, la créativité et l'autonomie.
- √ Déléguer les tâches et tenir les personnes responsables de leur exécution.
- √ Soutenir le développement des compétences professionnelles et des talents personnels.
- √ Encourager l'équipe à se concentrer sur les besoins de la clientèle.
- √ Reconnaître les réalisations de l'équipe et lui attribuer les succès.

Les changements de l'organisation du travail provoqués par les lois du marché et la concurrence, le besoin de flexibilité ainsi que la nécessité de mettre en place des processus décisionnels mieux adaptés aux besoins de la clientèle ont provoqué des remises en question pour plusieurs organisations. Celles qui connaissent du succès ont su répondre à ces circonstances en s'assurant de former des équipes de travail efficaces.

En cette matière, la clé pour les gestionnaires consiste à aller au-delà de la délégation et à mettre en place des stratégies de responsabilisation, de formation et de coaching. Cette approche permet à leurs employés d'avoir les compétences nécessaires pour gérer les ressources, prendre les décisions nécessaires et être responsables des résultats de leur travail. C'est en agissant ainsi que vous maximiserez le rendement de votre équipe.

### ► La poursuite de l'excellence en toute confiance

En définissant clairement vos attentes et en reconnaissant l'apport des membres de votre équipe, vous augmenterez non seulement leur investissement dans leurs tâches, mais aussi leur contribution à l'objectif commun. **En fait, il ne suffit pas d'atteindre des buts à court terme pour qu'une équipe soit efficace et motivée.** Quoique les opérations quotidiennes aient toute leur importance, la poursuite de l'excellence est un processus qui requiert une vision à long terme.

La confiance est l'un des éléments-clés à la base de l'efficacité d'une équipe et de son développement harmonieux dans le temps. La confiance et le respect mutuel incitent en outre à la collaboration et au partage des compétences. **Les membres de votre équipe ne doivent pas uniquement être aptes à résoudre les problèmes, mais doivent aussi le faire dans un esprit de coopération.** Puisqu'ils dépendent les uns des autres, ils doivent avoir confiance en leurs collègues afin de jouer efficacement leur rôle individuel. Bref, en vous assurant que les relations interpersonnelles sont au mieux, vous améliorerez la cohésion de l'équipe et son efficacité à long terme.

### Des ressources professionnelles pour les gestionnaires

Le programme d'aide aux gestionnaires Posaction® Plus est intégré à votre contrat d'assurance collective. Le programme inclut des fiches de formation à distance, du coaching, un service d'intervention post-traumatique et de l'aide psychosociale pour les employés en difficulté.



#### Coaching téléphonique confidentiel

- Du lundi au vendredi de 9 h à 17 h (HE)

**1.877.744.2789**

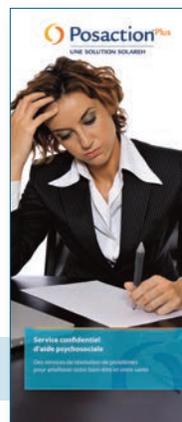
#### Intervention post-traumatique

- Service 24/7 lors d'incidents graves

**1.800.361.9569**

Pour connaître tous les détails du programme  
[www.posactionplus.com](http://www.posactionplus.com)

### De l'aide psychosociale pour les employés en difficulté



En orientant un employé vers des ressources professionnelles, vous l'aidez à prendre des moyens concrets pour résoudre ses problèmes et retrouver son rendement.

#### Service confidentiel 24/7

**1.800.361.9569**

- Difficultés au travail
- Difficultés familiales
- Problèmes personnels
- Problèmes de dépendance

**Services sans frais d'utilisation**

## Motiver et consolider votre équipe de travail

### Autres titres disponibles

- Résoudre un problème d'absentéisme
- Résoudre un problème de présentéisme
- Gérer un conflit relationnel
- Gérer les réactions au changement
- Gérer des personnes au comportement difficile
- Résoudre un problème de rendement
- Déléguer des tâches avec efficacité
- Recruter les meilleurs candidats pour votre équipe
- Rendre vos évaluations de rendement productives



La collection Équipes en santé fait partie du programme d'aide aux gestionnaires Posaction<sup>®</sup> Plus intégré à votre contrat d'assurance collective. Le programme propose des solutions concrètes permettant d'améliorer les pratiques de gestion et de prévenir l'absence du travail. Pour obtenir sans frais des exemplaires additionnels de ce fascicule, ou des exemplaires des autres titres de la collection, il suffit de commander à [www.posactionplus.com](http://www.posactionplus.com)

**SOLAREH**  
Expert en capital humain