

5 dysfonctionnements d'une équipe	1	Les bases théoriques
	2	Le guide pratique
	3	Pour approfondir ...

## 1 Les bases théoriques

Patrick Lencioni est un écrivain, intervenant spécialisé dans les questions de management et plus particulièrement les questions relatives au management des équipes performantes. Il préside The Table Group, une société de conseil en gestion établie dans la région de la baie de San Francisco.

Lencioni a créé un modèle appelé « Les 5 dysfonctionnements d'une équipe » qui permet aux collectifs d'une part de s'auto-évaluer et ainsi identifier leurs forces et domaines d'amélioration et d'autre part de mettre en place des pistes de progrès en fonction des dysfonctionnements les plus importants.

## 2 Le guide pratique

Les 5 dysfonctionnements d'une équipe se présentent sous forme d'une pyramide à 5 niveaux.

Auteur :

## PIEGE / TENTATION

## DEFI

Suivre ses objectifs personnels -  
recherche de reconnaissance  
personnelle – EGO & Prestige

INDIFFÉRENCE  
AUX **RESULTATS**

Se concentrer sur les objectifs  
collectifs

Préférer être populaire  
Installation de normes basses

MANQUE DE  
**RESPONSABILISATION**

Se tenir mutuellement responsable

Garder sa propre certitude  
Créer l'ambiguïté

ABSENCE  
D'**ENGAGEMENT**

Soutenir les décisions et les  
suivre

FAUSSE harmonie

PEUR DE LA  
**CONFRONTATION**

Aller dans la  
confrontation productive

Les  
Intouchables

MANQUE DE  
**CONFIANCE**

Montrer sa  
vulnérabilité

Plus positivement, les membres d'une **équipe homogène et efficace** :

### **Se font mutuellement confiance**

La confiance est la certitude que les intentions des autres sont bonnes et qu'il est inutile d'être sur ses gardes. Le critère, les membres de l'équipe sont à l'aise quand il s'agit de montrer leur vulnérabilité.

#### *Pistes pour renforcer la confiance*

- Renforcer la connaissance mutuelle (personnelle)
- Donner du feedback de renforcement : « ce que tu apportes à l'équipe, c'est... tes talents... tes qualités... »
- Enrichir son regard et se donner un langage commun en utilisant une typologie ou l'autre
- Effectuer une évaluation 360°
- Un teambuilding
- Un leader qui encadre, protège et ose montrer sa propre vulnérabilité

### **Débatent ouvertement de leurs idées**

La confrontation positive cherche à trouver la meilleure solution et non à viser le « joueur » ;

#### *Pistes pour avancer vers la confrontation constructive*

- Reconnaître que la confrontation est positive et nécessaire ;
- Entrer dans le rôle de « mineurs » ; « mettre les pieds dans le plat » (pour ceux qui ont tendance à refuser ce rôle ou le trouver inutile)
- Prendre l'engagement de ne pas clore un sujet tant qu'on n'est pas allée au bout ;
- Un leader qui rassure et confirme la plus-value de la confrontation en cours ; qui surmonte son désir de protéger les gens en interrompant une conversation houleuse, par ex. ; qui peut confronter quand le besoin s'en fait sentir.

Auteur :

### **S'engagent à mettre en œuvre leurs décisions et leurs plans d'action**

L'engagement est fonction de la clarté de la décision et de son acceptation (réelle et non feinte) ; piège : recherche de consensus à tout prix et d'avoir une décision parfaite ; mieux vaut prendre une décision un peu audacieuse et réajuster ensuite...

#### *Pistes pour assurer l'engagement*

- Faire un check des décisions prises ; les inscrire et les relire in extenso ;
- Établir des échéances
- Préciser les premières étapes du plan d'action
- Écrire le scénario du pire (au cas où il y a paralysie)
- La thérapie par exposition à un faible risque ; prendre une décision peu dangereuse sans analyse approfondie ;
- Un leader « pousse décision » ; cherche à prendre une décision suffisamment praticable.

### **Se tiennent mutuellement responsables de la mise en œuvre de ces plans**

Parfois peu pratiqué car difficulté de vivre le malaise interpersonnel que cela suscite

#### *Pistes pour renforcer la capacité d'interpellation*

- Établir et diffuser des buts et des critères de rendement
- Une évaluation simple et régulière ; ex. réunion de tri (holacratie)
- Un système de récompense collective
- Un leader qui agit quand c'est nécessaire comme « arbitre disciplinaire » (mais le moins vite et le moins souvent possible)

### **Se concentrent sur l'atteinte de résultats collectifs**

Il arrive que des personnes se concentrent sur l'image (la satisfaction d'appartenir) et sur leurs avantages personnels ;

#### *Pistes pour renforcer l'attention aux résultats collectifs (ils ne sont pas que financiers)*

- Établir des résultats et les divulguer
- Établir un système de récompense fondé sur les résultats
- Le leader doit se montrer désintéressé et objectif ; centrer sa dynamique de récompense sur les résultats et non sur d'autres facteurs.

## 3 Pour approfondir ...

LENCIONI Patrick, Optimisez votre équipe. Les cinq dysfonctions d'une équipe. Fable pour les dirigeants, Québec, Editions Marquis, 238 p.

Auteur :



atanor  
Agriculture dans un monde complexe