

Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement
Le Temps - publicité
Tél. Lausanne: +41 21 331 78 00
Tél. Zurich: +41 44 259 68 15
E-mail: lt_publicite@admeira.ch
www.letemps.ch/pub

Carrières

44 ans

LES INSCRIPTIONS HEBDOMADAIRES AU CHÔMAGE AUX ÉTATS-UNIS SONT TOMBÉES JEUDI À LEUR PLUS BAS NIVEAU DEPUIS PRÈS DE 44 ANS. Le dépôt de 223 000 demandes (-19 000) a été recensé par le Ministère du travail.



Alain Dehaze

«Adecco a amélioré sa croissance, maintenu sa marge EBITA et généré un bon flux de trésorerie», a indiqué Alain Dehaze, patron du groupe spécialiste du travail temporaire, lors de la présentation des résultats 2016.

tais-toi si t'es pas toi

ecolemoser.ch



Comment former une équipe gagnante

MANAGEMENT Pour être efficace et productive, une équipe de travail doit être suffisamment petite pour être nourrie avec deux pizzas, mais aussi capable d'adapter sa structure aux circonstances et posséder un entraîneur de talent. Explications

AMANDA CASTILLO

[@Amanda_dePaulin](https://twitter.com/Amanda_dePaulin)

Lorsque des entreprises telles que Toyota ou Volvo ont introduit au début des années 1970 le principe du fonctionnement par équipes, l'initiative a fait grand bruit. Aujourd'hui, c'est l'inverse qui se produit: qu'une organisation n'ait pas recours à une certaine forme de travail en équipe et elle est aussitôt montrée du doigt.

Comment expliquer que les équipes soient devenues si populaires dans le monde du management? «Il est prouvé qu'en termes de performances, elles l'emportent sur les individus isolés dès lors que les tâches requièrent une variété de compétences, de perspectives et d'expériences», répondent Stephen Robbins, David DeCenzo, Mary Coulter et Charles-Clemens Rüling dans *Management, l'essentiel des concepts et pratiques* (Ed. Pearson). André Navarro, ancien président de l'entreprise chilienne Sonda, soutient la même idée. «Faire cavalier seul n'est plus possible. Le monde est trop compliqué pour qu'une personne seule mène à bien une invention. Il faut se mettre à plusieurs, de disciplines différentes, pour travailler ensemble en même temps.»

Reste que toutes les équipes ne sont pas gagnantes. «On ne peut pas simplement regrouper quelques individus, même talentueux, et s'attendre à ce qu'ils fonctionnent brillamment», indique Dale Carnegie dans *Comment trouver le leader en vous*. Quelle est la clé du succès?

La philosophie des deux pizzas

Pour Jeff Bezos, une équipe productive et collaborative est composée d'un maximum de sept personnes. Le président-directeur général et fondateur d'Amazon utilise la philosophie des «deux pizzas»: une équipe doit être suffisamment petite pour être nourrie avec deux pizzas, ce qui limite généralement les groupes à cinq ou sept personnes, en fonction de



En termes de performances, les équipes l'emportent sur les individus isolés dès lors que les tâches requièrent une variété de compétences, de perspectives et d'expériences. (STEPHEN J. CANNELL PRODUCTIONS)

l'appétit des membres. Il existe une bonne raison à cette règle amusante. Stephen Robbins, David DeCenzo, Mary Coulter et Charles-Clemens Rüling, expliquent en effet que plus les groupes sont importants, et plus la participation individuelle tend à diminuer. En cause? La dispersion des responsabilités qui permet à chacun de se relâcher et qui donne lieu à un comportement que les experts qualifient de paresse sociale (ou *social loafing*). «Lorsque les résultats du groupe ne peuvent être attribués à une seule personne, la relation entre la contribution de tous et ce qu'il en ressort est floue. Dans ce cas, les membres peuvent être tentés de se transformer en «parasites», réduisant notablement leur contribution individuelle et profitant des efforts collectifs.» Autrement dit, l'efficacité diminue lorsque des personnes pensent que leurs efforts ne sont pas quantifiables.

C'est la raison pour laquelle les experts conseillent aux managers de trouver la manière d'identifier clairement les efforts de chacun.

Ce conseil reste valable pour les petites équipes. «Si la productivité d'un groupe de quatre est supérieure à celle d'un trio, chaque membre est personnellement moins productif dans le premier cas. Le rendement du quatuor n'équivaut donc pas à quatre fois celui de chaque personne.»

Adapter la structure du groupe aux circonstances

Une équipe efficace a aussi besoin d'un leadership qui adapte la structure du groupe à ses tâches et aux circonstances. Lee G. Bolman et Terrence E. Deal appellent, dans *La tête des grands leaders* (Ed. Maxima), ce si des tâches simples s'accommodent d'une structure simple – des rôles clairement définis et une coordination imposée – la donne change en présence de projets plus complexes. Ceux-ci requièrent en effet une structure plus sophistiquée, à savoir des rôles flexibles, des échanges entre les acteurs, une coordination nourrie par la communication latérale et un partage de l'information. Enfin, lorsque la situation est exceptionnelle et

soumise à la pression des événements, notamment en termes de temps, c'est souvent le retour à un modèle fondé sur une autorité centrale qui fonctionne le mieux, sans quoi les groupes peuvent ne pas décider assez rapidement.

Plus les groupes sont importants, et plus la participation individuelle tend à diminuer

A cet égard, Lee G. Bolman et Terrence E. Deal citent l'exemple d'une unité de l'armée américaine qui détient un record particulier: au cours de la Seconde Guerre mondiale, cette unité a accompli toutes ses missions, y compris les plus dangereuses, en ne déplorant qu'un nombre remarquablement faible de blessés et de tués. «Des chercheurs ont conclu que cette

réussite n'était pas le fait d'un entraînement particulier ni d'un talent spécifique. Mais cette unité était particulièrement habile à reconfigurer sa structure de fonctionnement pour l'adapter aux différentes situations qu'elle devait affronter.»

Dans la préparation de ses missions, elle fonctionnait en effet comme un groupe de designers créatifs: chacun des membres de l'équipe pouvait proposer ses idées et ses suggestions. Les plans de bataille reprenaient par la suite les meilleures idées du groupe, étant précisé que les décisions étaient consensuelles et la stratégie arrêtée approuvée par tous. Une fois le plan établi, lors de la phase d'exécution, «la structure de l'unité se transformait. L'association informelle de lanceurs d'idée devenait une chaîne de commandement très contrôlée. Chaque homme avait une mission très spécifique, qu'il devait accomplir selon un timing précis.» Autrement dit, au combat, l'unité s'en remettait à la structure militaire traditionnelle: des responsabilités claires, des décisions

prises au sommet. La capacité de ce groupe à adapter sa structure lui a permis de bénéficier des avantages opposés des deux systèmes et est très certainement à l'origine de ses résultats sans précédent.

Un entraîneur de talent

Enfin, les équipes gagnantes sont celles qui possèdent un entraîneur de talent. Ce dernier veille notamment à ce que chaque équipier sache ce qu'il doit faire et dispose des compétences et des ressources pour réussir. Il partage les honneurs et accepte les blâmes. Il parle à la première personne du pluriel – le travail qui nous attend... notre date limite... nous avons besoin de... etc. – et souligne toujours à quel point compte la contribution de chacun. Enfin, il s'occupe individuellement de chaque membre de l'équipe. Autrement dit, il comprend ce qui motive spécifiquement chaque collaborateur et met en œuvre des pratiques de management adaptées, qui correspondent aux attentes et aux besoins réels de ces derniers. ■

L'EXPERT

Comment anticiper le turnover



ALAIN SALAMIN
CHARGÉ DE COURS À HECL
LAUSANNE ET À L'IMD ET
FONDATEUR DE AS-HR
CONSULTING

Credit Suisse vient d'annoncer la suppression de 3500 postes. Il ne dit pas contre pas qu'il risque d'engager simultanément plusieurs centaines de nouveaux collaborateurs. La raison? Nombre d'employés, dont ni ne souhaite pas se séparer, vont néanmoins décider de quitter l'entreprise au vu des circonstances. Ce paradoxe rappelle la néces-

sité pour toute entreprise de maîtriser ses départs volontaires. Une récente méta-analyse compilant les recherches effectuées depuis 25 ans nous livre des enseignements très intéressants sur ce sujet.

Première surprise: on affirme très souvent que le salaire n'est pas une cause principale expliquant le départ des collaborateurs. Faux. Le salaire n'a même jamais été aussi important. Mais ce n'est pas juste le montant du salaire qui compte. Disposer d'un système salarial équitable en interne, permettant d'expliquer en toute transparence les différences, est tout aussi crucial. Une entreprise ne pouvant le faire de

manière simple et convaincante s'expose donc plus aux départs volontaires.

Second étonnement: beaucoup de managers considèrent que les collaborateurs les quittent en majorité à cause des tâches qui ne sont pas assez attractives. Cette méta-étude démontre le contraire: les employés quittent majoritairement leur manager, et pas leur poste. Il y a donc une nécessité impérative de gérer activement le climat relationnel hiérarchique. On peut le mesurer au travers d'enquêtes à 360 degrés, mais aussi aller plus loin, en évaluant spécifiquement les managers sur ces aspects de climat au sein de l'équipe et en créant une culture du

feedback des employés envers les managers.

Autre point intéressant, plusieurs prédicteurs permettent d'anticiper le turnover: le taux d'absentéisme, le degré de satisfaction et le taux d'engagement des employés. Ce dernier prend une place toujours plus conséquente dans l'explication du turnover. Toute stratégie de rétention doit ainsi se décliner en concepts tels que le sens et les valeurs au travail, la sécurité psychologique, l'impact de l'employé sur son environnement et les récompenses qui lui sont liées. A noter que le facteur de stress apparaît de plus en plus perceptible comme cause de départs.

Enfin, l'étude met en évidence la capacité de prévoir la stabilité professionnelle à partir de critères biographiques tels que l'âge, le statut marital, le nombre d'enfants (attention à leur caractère discriminatoire), mais aussi la stabilité émotionnelle, le sens du devoir, le lieu de maîtrise et les motivations intrinsèques, renforçant ainsi l'importance d'une sélection cohérente à l'embauche. C'est précisément dans ce domaine que la révolution des ressources humaines s'illustre le mieux avec l'arrivée des techniques du Big Data permettant de dresser des profils prédictifs des candidats pour limiter les départs. ■