

Conduite d'une équipe de travail

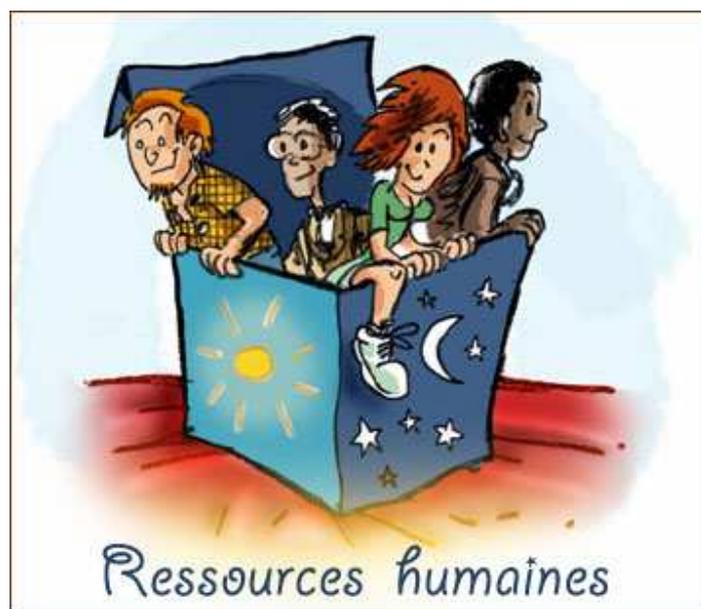


Table des matières

1	Introduction	4
1.1	La théorie des besoins	4
1.2	Les théories des processus.....	4
1.3	Les théories de l'autodétermination	4
2	Pratique de la direction d'équipe.....	5
2.1	Introduction	5
2.2	Organiser	5
2.3	Délégation et innovation	5

Table des illustrations

Figure 1 Organisation et poupée russe	5
Figure 2 Délégation	6

1 Introduction

La performance d'une entreprise repose sur l'efficacité du travail dans les équipes et entre ses équipes. Beaucoup de théories existent, mais, en ce domaine, c'est la pratique des entreprises qui constitue le cadre de référence.

L'apport des théories de la motivation au travail dans l'amélioration des organisations du travail est relativement pauvre comparativement à leur nombre. Parmi les plus remarquables, trois courants peuvent être cités.

1.1 La théorie des besoins

Maslow [21], le premier, affirme que l'individu agit afin de satisfaire à des besoins selon un ordre hiérarchisé. La priorité va aux besoins physiologiques, suit le besoin de sécurité ou de stabilité, puis les besoins sociaux, le sentiment d'appartenance à un groupe, le besoin de reconnaissance et, enfin, le besoin de se réaliser, de progresser. Herzberg [22] distingue les facteurs de motivation principalement apportés par le contenu du travail des facteurs de démotivation issus de l'environnement : hiérarchie, collègues, hygiène. Toutes les tentatives d'enrichissement des tâches des

personnels ouvriers ou d'agents d'exécution sont issues de ces théories.

1.2 Les théories des processus

Elles veulent expliquer par l'étude du comportement comment se manifeste la motivation au travail. L'individu au travail réagirait en fonction des attentes ou de ses pronostics de succès ou d'échec d'une action qu'il entreprend. Cette théorie veut expliquer la surmotivation tirée de travaux présentant une valeur aux yeux de l'individu et souligne l'intérêt de la diversification des tâches comme facteur de pérennisation de la motivation [20].

1.3 Les théories de l'autodétermination

Elles affirment que le vecteur de la motivation au travail est la croyance de l'individu de pouvoir progresser au sein de l'organisation, de pouvoir s'autodéterminer au sein de l'organisation. Locke par sa thèse de « la fixation des objectifs » a contribué au développement de toutes les pratiques actuelles fondées sur le management par objectifs.

2 Pratique de la direction d'équipe

2.1 Introduction

La pratique de la direction d'équipe de travail repose à notre avis sur la connaissance de ces attentes, mais aussi sur un ensemble complet de qualités. Cette pratique est un exercice exigeant psychologie, doigté et une forme de force morale, que chacun qualifiera différemment selon ses expériences. Il faut aussi posséder une méthode.

Les attentes des salariés doivent être connues. L'environnement de travail est aussi important pour le « manager », de même que la connaissance de l'entreprise, de son histoire, des expériences ou organisations passées ainsi que des succès ou échecs de ses produits. L'expertise du métier dans les activités qui sont à diriger est, dans certains cas, nécessaire. Mais cette expertise n'est pas suffisante.

2.2 Organiser

L'art de diriger nécessite des qualités :

- Organiser
- Coordonner
- Relancer

Un responsable doit savoir organiser et coordonner le travail de son équipe, ainsi

que relancer en permanence l'innovation de la part de ses collaborateurs.

Au sens premier, organiser c'est délimiter les champs respectifs d'action de chacun de ses collaborateurs. Organiser c'est animer et coordonner les travaux. Le pouvoir de commandement nécessite de savoir ordonner les efforts de ses collaborateurs, de fixer des objectifs clairs et réalisables dans les délais impartis et avec les moyens alloués.

Organiser c'est savoir évaluer chaque poste de travail et y affecter le personnel possédant les compétences adéquates.



Figure 1 Organisation et poupée russe

2.3 Délégation et innovation

Il ne peut pas avoir d'innovation sans délégation. Déléguer c'est donner à résoudre un problème et non une parcelle d'une solution déjà trouvée par le chef de service. Il faut savoir évaluer la difficulté de la tâche par rapport aux possibilités intellectuelles et physiques du salarié. Toute délégation s'accompagne d'un contrôle; c'est dans ce paradoxe apparent que réside toute la difficulté de cet exercice. Il s'agit

d'organiser à intervalles réguliers des rendez-vous permettant des points sur l'avancée des travaux, des corrections de caps ou d'erreurs et de veiller à la tenue des délais.



Figure 2 Délégation

Il ne peut y avoir d'innovation sans information et formation.

Les qualités pédagogiques des chefs de service doivent être affirmées. Il faut savoir que le rôle pédagogique de l'encadrement dans l'appréciation de sa performance, dans les systèmes d'évaluation des cadres ou des postes est quasiment inexistant.

L'information est destinée à aider en permanence les collaborateurs, à situer leur action dans l'action collective de l'entreprise. La réunion hebdomadaire de service permet de commenter les événements importants, affectant la marche générale de l'entreprise ou du service.

Ces événements vont des résultats commerciaux ou performances de toutes natures jusqu'aux nominations ou projets techniques ou sociaux. Elle permet un supplément d'échanges de vues dans le service.