

comment

**FAIRE EXCELLER** ●  
**équipe**

Caroline Bineau  
et Luc-Antoine Malo

Sgräff

# Sgräff

---

À l'origine de Sgräff, il y a le *sgraffite*, de l'italien *sgraffito*, littéralement «griffé».

Spécifique aux arts décoratifs, le sgraffite a aussi bien été utilisé pour orner un mur que pour détailler un cadran solaire ou enjoliver une poterie. De Byzance à Corinthe, les artisans musulmans et chrétiens se sont influencés les uns les autres dès le XI<sup>e</sup> siècle et ont répandu leurs techniques au-delà du bassin méditerranéen. Particulièrement présent à la Renaissance (XII<sup>e</sup> et XIII<sup>e</sup> siècles) et à la période Art nouveau (fin XIX<sup>e</sup> et début XX<sup>e</sup> siècles), artistes et créateurs le pratiquent toujours.

Le sgraffite tient à la superposition de couches d'enduits (argile, engobe, glaçure, ou encore plâtre pigmenté, mortier, chaux) dont au moins deux seront colorés. Selon son dessein, l'artisan les incisera à l'aide de grattoirs et de ciseaux, de sorte à faire apparaître différentes couleurs.

C'est dans ce même esprit que Sgräff s'engage, depuis sa création et dans tous ses produits, à révéler votre couleur.

*Une équipe de champions  
ne battra jamais  
une équipe championne.*

## Comment utiliser ce livre

La collection *Comment* a été conçue pour vous permettre d'aborder une question de vie fondamentale sous différents angles et de les explorer de façon ludique. Ses sources proviennent de diverses écoles et expériences.

Si vous avez ce livre entre les mains, c'est que cette question vous préoccupe: il a été écrit pour vous.

- Vous avez le droit de lire ce livre dans l'ordre qui vous plaira.
- Vous avez le droit de ne lire que les thèmes qui vous attirent a priori.
- Vous avez le droit d'écrire, de dessiner et de prendre des notes directement dans ce livre. Ça me donne des idées se trouve en fin de bouquin pour que vous puissiez déborder librement.
- Vous avez le droit d'utiliser un signet, une fleur séchée ou un sachet de sucre comme marque-page.
- Vous avez le droit de mouiller les pages d'une larme de rire ou de tristesse.
- Vous avez le droit de garder vos réponses et vos jeux pour vous ou de les partager.
- Vous avez le droit de jouer seul ou avec d'autres.

En fait, vous avez tous les droits, puisque nous vous proposons de jouer. Et que vous acceptez de jouer.

En abordant ce livre et sa forme, vous venez de faire le meilleur choix qui soit pour apprendre et en retirer quelque chose: expérimenter.

C'est pourquoi nous vous recommandons – et c'est notre seul conseil – de tourner la page  à l'intérieur des explorations, d'aller jusqu'au bout de chacune.

Alors, go ! Prêt ou pas prêt, partez !

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>9</b>
<b>LE LEADERSHIP QUI FAVORISE L'EXCELLENCE EN ÉQUIPE</b>	<b>13</b>
Le leadership collaboratif et moi	15
<b>MON RÔLE, MON MANDAT, MA LATITUDE</b>	<b>17</b>
Dans quoi me suis-je embarqué?	18
<b>MON INTENTION, MON CODE D'HONNEUR</b>	<b>21</b>
L'intention qui me guide	22
<b>COMPRENONS QUE NOUS NE NOUS COMPRENONS PAS</b>	<b>25</b>
Prendre le temps de réellement se comprendre	27
<b>LA VALSE DES BESOINS</b>	<b>29</b>
Conduire la danse des besoins	31
<b>DYNAMIQUE D'ÉQUIPE ET SYSTÉMIQUE RELATIONNELLE</b>	<b>33</b>
J'ai autant de pouvoir?	35
<b>MA PRÉSENCE</b>	<b>37</b>
Houhou! Êtes-vous là?	38
<b>VERS UN CADRE DE GESTION STRATÉGIQUE</b>	<b>41</b>
Se focaliser pour avancer efficacement ensemble	42
<b>VENDRE SES IDÉES</b>	<b>45</b>
Construire un argumentaire qui a du poids	47
<b>AGIR EN COHÉRENCE ET EN COMPLÉMENTARITÉ</b>	<b>49</b>
Alors, on les partage ces responsabilités?	51
<b>LES RÉUNIONS</b>	<b>53</b>
Super! Une réunion!	55
<b>UN BASSIN DE SAVOIRS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>57</b>
La liste des ingrédients nécessaires	59
<b>DES VALEURS D'ÉQUIPE</b>	<b>61</b>
Choisir des valeurs qui nous parlent	62
<b>NOTRE CODE DE COMPORTEMENT</b>	<b>65</b>
Inacceptable, à améliorer, attendu, exemplaire	67
<b>LE POUVOIR DE L'HUMILITÉ ET DE LA VULNÉRABILITÉ</b>	<b>69</b>
Parfaitement imparfait	71

<b>LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES</b>	<b>73</b>
Au-delà de l'évaluation annuelle	75
<b>LA GESTION DE MON TEMPS ET DE MON ÉNERGIE</b>	<b>77</b>
Prochain rendez-vous: organiser mon temps	79
<b>DIRECTIVES, CONSEILS OU QUESTIONS?</b>	<b>81</b>
Passer en mode questions	83
<b>LA DÉLÉGATION</b>	<b>85</b>
Mieux déléguer pour gagner du temps	86
<b>RÉACTION À L'ERREUR</b>	<b>89</b>
Maintenir la sécurité et l'autonomie en situation d'erreur	91
<b>DONNER DE LA RÉTROACTION DE QUALITÉ, AU QUOTIDIEN</b>	<b>93</b>
L'art de la rétroaction	94
<b>RECEVOIR DE LA RÉTROACTION</b>	<b>97</b>
Miroir, miroir, quelles sont mes zones aveugles?	99
<b>FAVORISER LES DÉBATS PRODUCTIFS</b>	<b>101</b>
Oser le débat sur le débat	103
<b>LA GESTION DES RÉSISTANCES</b>	<b>105</b>
Explorer l'univers de l'autre	107
<b>INNOVER N'EST PAS UNE OPTION</b>	<b>109</b>
Dans la peau de Disney et de Vinci	111
<b>LES CANAUX DE COMMUNICATION</b>	<b>113</b>
Le meilleur canal au meilleur moment pour plus d'efficacité	114
<b>LA RECONNAISSANCE DU TRAVAIL ET DES PERSONNES</b>	<b>117</b>
Dire merci!	119
<b>En conclusion</b>	<b>121</b>
Remerciements	123
La collection Comment	125
Les auteurs	127

# Introduction

**FAIRE EXCELLER UNE ÉQUIPE** représente un défi colossal. Cela requiert de tenir compte d'une multitude de facteurs, de dimensions et de paradoxes. Mais qu'y a-t-il de plus gratifiant pour un leader que de réussir à atteindre des objectifs collectifs, de vivre l'ivresse de la victoire en équipe ?

Dans cet ouvrage, nous voulons réfléchir avec vous à des moyens de faire exceller une équipe. Il n'y a pas de recette parfaite pour réussir en équipe, car nous avons affaire à une structure en continu mouvement. Il faut en effet tenir compte du leadership, des cibles à atteindre et de l'ensemble des facteurs humains qui gouvernent le comportement des équipiers et les interrelations entre les équipes.

Les 27 dimensions présentées dans ce livre nous apparaissent toutes comme essentielles à l'atteinte de l'excellence au sein d'une équipe. Elles reposent sur plusieurs années de recherches personnelles et d'expériences vécues, de même que sur des fondements théoriques reconnus.

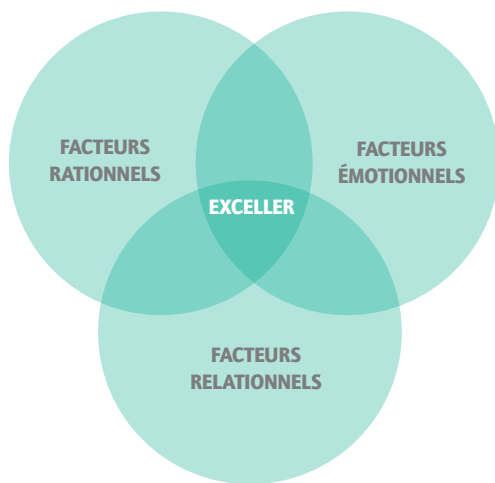
Ce livre a été pensé pour **ACCOMPAGNER LE GESTIONNAIRE** dans l'exercice de son leadership. Nous poserons donc d'abord les bases du leadership qui mènent à l'excellence en équipe.

Avant de s'engager dans la quête de l'excellence, il importe que le leader prenne conscience de l'environnement dans lequel l'équipe est appelée à exceller. Est-ce que le défi est à sa hauteur ? Possède-t-il les outils pour atteindre les objectifs voulus ? Que devra-t-il développer personnellement pour réaliser le mandat qui lui est confié ? C'est en effet son engagement face à lui-même et à son équipe qui lui permettra de trouver l'énergie nécessaire pour se livrer avec plaisir à un accompagnement complexe : celui de **MENER SON ÉQUIPE VERS L'EXCELLENCE**.

Nous mettrons également en lumière les facteurs rationnels, relationnels et émotionnels requis pour gérer l'équilibre précaire dont dépend l'atteinte de l'excellence en équipe.

Les facteurs rationnels sont les éléments clés reliés aux cibles à atteindre, notamment la mission, la vision, les objectifs, les rôles et responsabilités, et les compétences. Ces facteurs encadrent le travail des équipes et définissent la notion de succès.

Les facteurs relationnels se définissent par l'ensemble des interactions au sein d'un groupe. Nous aborderons, entre autres, les communications et la qualité des relations et des échanges entre les personnes, l'objectif étant de dégager les meilleures façons de partager, de co-créer, de co-apprendre et de co-réaliser.





Les facteurs émotionnels découlent de la complexité humaine. Les gens ont des besoins et des sentiments qui doivent être comblés. Comprendre comment l'humain fonctionne, apprendre à composer avec la diversité, développer des réflexes qui permettent d'optimiser le potentiel individuel des équipiers, voilà autant d'outils essentiels à mettre dans son coffre de leader.

C'est au croisement de ces trois ensembles de facteurs qu'on parvient à faire exceller son équipe.

Pour faire exceller son équipe, nous croyons par ailleurs qu'un leader doit savoir laisser la place aux équipiers, et ne pas s'attribuer tout le crédit de la réussite. Il en tirera une grande satisfaction.

**SAVOIR RALLIER** devient donc la compétence clé à développer pour tout leader qui vise à faire exceller son équipe.

Nos questions et réflexions visent à vous faire voir les choses autrement. Faire exceller son équipe exige un souci de clarté peu commun. Dans un contexte qui évolue à la vitesse grand V, vous demander de rechercher cette clarté peut paraître contraignant. L'idée en est toutefois de ralentir, le temps de lire ce livre, pour aller plus vite !

Bonne lecture ! Laissez-vous surprendre et, surtout, amusez-vous !



# Le leadership qui favorise l'excellence en équipe

## Pour encadrer et mobiliser efficacement votre équipe, vous naviguez déjà entre les différents styles de leadership au moment opportun. Est-ce productif ?

Pour devenir le leader d'une équipe qui excelle, vous devez bien vous connaître et acquérir des compétences qui favorisent le développement du plein potentiel de chacun.

Pour y arriver, vous souhaitez créer le climat le plus propice à la collaboration, à la coopération et à l'innovation. Et vous serez jugé selon vos résultats.

Quel est votre degré de conviction quant à l'importance de poser les bases susceptibles d'amener l'équipe à décupler rapidement ses résultats ? Quel est votre degré de patience face à l'atteinte des résultats exigés ?

Vous avez entendu parler de la gestion par la collaboration comme moyen éprouvé pour faire jaillir le meilleur de vos équipiers. D'après vous, qu'est-ce qui a le plus d'impact sur la collaboration et le travail d'équipe ? Un comportement autoritaire ou un comportement de laisser-faire ? Rigidité ou chaos ? Hum ! Des noms, des visages vous reviennent en mémoire ! Et les souvenirs ne sont pas nécessairement agréables.

Le type autoritaire justifie son comportement par l'obligation de résultat : « Après tout, on me paie pour les atteindre ! » Le type laisser-faire légitime plutôt son comportement par la nécessité de prendre soin des gens : « Après tout, nous sommes solidairement responsables des résultats ; bousculer les gens pourrait les démotiver, les démotiver et nous mener à l'échec. »

Les gestionnaires oscillent entre ces deux styles extrêmes. Ils sont parfois autoritaires, et ils laissent parfois tomber. Quel type de leader pensez-vous être le plus souvent ? Qu'en diraient vos employés ?



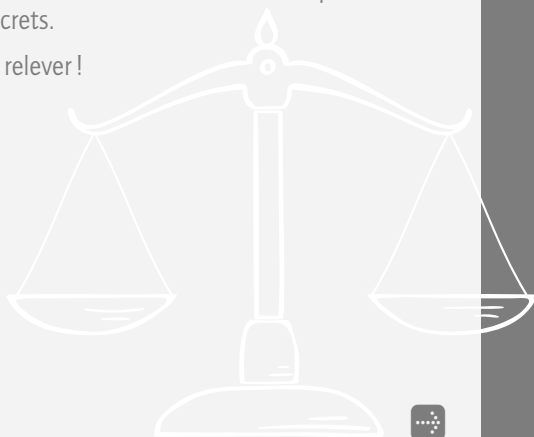
Oui, bien sûr, vous vous situez entre les deux. Ne pas intervenir est inconcevable et vous savez pertinemment que tout est dans la manière. Mais pourriez-vous faire mieux ?

Votre idéal consiste à amener les membres de votre équipe à coopérer et à cocréer. Vous voulez que le fruit de leur travail soit décuplé par la dynamique qui se crée entre eux. Vous voulez à tout le moins qu'ils collaborent. Comment faites-vous ? Comment allez-vous faire ?

Pour susciter un réel travail d'équipe, vous devez :

- **INCLURE** vos employés afin que chacun trouve sa place et puisse offrir son plein potentiel;
- **DONNER UN POUVOIR RÉEL** à chacun pour faire émerger les idées de génie;
- être réellement **PRÉSENT** et faire preuve d'un **LEADERSHIP « DE TERRAIN »**;
- vous assurer d'offrir de la **CLARTÉ** par une **DIRECTION**, une **PLANIFICATION** et une **ORGANISATION** du travail qui mènent à des résultats concrets.

Voilà un beau défi à relever !



# Le leadership collaboratif et moi

**P**our relever avec brio le défi de faire exceller votre équipe, vous devrez sans doute affronter certaines parties de vous plus ou moins réfractaires à l'idée de changer ! Cela pourrait vous demander de lâcher prise sur certaines de vos croyances et habitudes afin de favoriser l'adoption de nouveaux principes.

**A.** En quelques mots, où vous situez-vous par rapport à :

- vous laisser surprendre, voire bousculer un peu ?

.....

.....

.....

- changer un comportement, un principe ou une habitude, ou simplement essayer quelque chose de nouveau ?

.....

.....

.....

**B.** Plus spécifiquement, jusqu'à quel point êtes-vous prêt à :

- faire preuve du courage nécessaire pour aborder sans détour des sujets délicats avec tact et bienveillance ?

.....

.....

.....





- chercher de nouvelles façons de faire pour inclure vos collaborateurs et leur donner un réel pouvoir?

.....

.....

.....

- expliquer vos décisions?

.....

.....

.....

- vivre dans l'ambiguïté et l'incertitude, par moment?

.....

.....

.....

- poser des questions plutôt que de toujours donner des réponses.

.....

.....

.....

Prêt à vous faire confiance?

Prêt à leur faire confiance?

Prêt à nous faire confiance?

Allons-y!

Nous allons prendre soin de vous !

