« La notion d'équipe »

Existence et adhésion à un Objectif commun Communication entre Les membres

(perceptions individuelles et relations affectives)

Différenciation des Rôles entre les membres Les conditions pour l'EXISTENCE D'UNE EQUIPE

Interdépendance des Membres entre eux Existence de buts individuels sous tendant l'objectif commun

Qu'est-ce qu'une équipe?

Une équipe est un collectif, où se conjuguent les talents de chacun de ses membres, au lieu de n'être que le lieu de la juxtaposition de leurs contributions respectives

Le travail d'équipe est indispensable à la performance globale de toute structure, toute organisation, toute entreprise

Faire du management d'équipe c'est œuvrer

Un petit nombre de personnes

UNE EQUIPE C'EST:

Orientés vers un but commun

Motivés pour atteindre l'objectif Avec une répartition des rôles et tâches et en ayant conscience de la complémentarité des unes et des

Ces personnes communiquent pou une coopération dans l'action

Elles ont un fonctionnement organisé, des règles, des références

Elles reconnaissent une autorité qui coordonne les efforts



« La notion de cohésion d'équipe »

Qu'est-ce qui fait la cohésion d'une équipe?

C'est la confiance de chacun dans les autres membres et dans les capacités de l'équipe en tant qu'équipe



Bon fonctionnement des relations affectives interpersonnelles

Maturité du groupe avec capacité de réflexion des membres

Bon fonctionnement des relations avec l'autorité formelle

Tolérabilité

des contraintes

et

des pressions extérieures

Confiance dans l'accessibilité des objectifs du groupe

LES FACTEURS GÉNÉRAUX **DU MORAL D'UNE EQUIPE**

Ambiance joyeuse

Coopération et esprit de participation



Les facteurs destructeurs de l'esprit d'équipe

- Arrières pensées non exprimées
- Avantages à jouer un jeu individuel plutôt que collectif
- Conflits pour le leadership
- Leadership insuffisant
- Réactions non prévues face aux incidents
- Trahison, abus de confiance.
- Optimisme excessif
- Méconnaissance de l'environnement
- Sous-estimation de l'enjeu
- Absence de concertation ou concertation ratée
- Mauvaise définition du négociable
- Echec conduisant à des rancœurs et à des règlements de comptes



Les 4 comportements qui révèlent un authentique esprit d'équipe



La reconnaissance

L'acceptation d'autrui, par la reconnaissance des compétences et des contributions de chacun

La solidarité

L'équipe fait « corps » dans les réussites comme dans les difficultés individuelles et collectives

La confrontation

Source d'une meilleure compréhension des autres, sans vouloir systématiquement s'opposer

La loyauté

De chacun envers tous et de tous envers chacun, par le respect des règles de fonctionnement que l'équipe s'est données librement.



« Animer une équipe responsable »



Le professionnalisme des membres de l'équipe, les compétences individuelles et collectives

Les axes de développement de l'équipe

« ou comment animer une Équipe performante »

La maîtrise des processus de travail,

le respect des standards et le partage des bonnes pratiques L'élargissement des responsabilités et

l'enrichissement des tâches

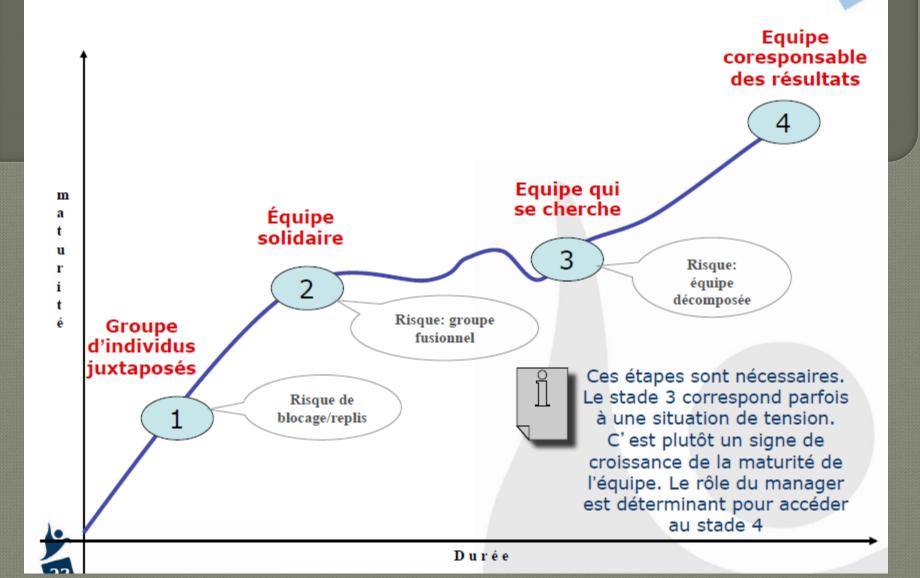
L'ajustement des relations avec les interlocuteurs, les partenaires, les fournisseurs...

L'implication des membres de l'équipe

pour faire des suggestions, pour réaliser des actions de progrès

> Est-ce que j'anime mon équipe dans ce sens?

« Comprendre où en est son équipe »





Echanges limitées. C'est chacun pour soi. On 15te et 2012 retranche derrière son statut ou son identité professionnelle

Logique de territoire. Prise de parole=prise de risque

Les autres peuvent être considérés comme des spectateurs, des juges, des menaces, des alliés ou des ennemis potentiels

Stade 1:

Le groupe d'individus juxtaposés On attend des directives et des informations de la part du responsable

Le responsable doit susciter une réflexion collective, faire comprendre quelle est la mission de l'équipe (= de la somme des missions individuelle)

Le responsable organise: il propose un cadre, fait adopter des règles communes. Il rassemble l'équipe en vue de produire un résultat



Le danger: rester trop longtemps à ce stade (blocages et replis sur soi)





Les personnes se connaissent. Un vécu commun se constitue dans l'action. La satisfaction d'être ensemble se développe

Les membres se sentent partie prenante des objectifs collectifs

Les questions et les solutions sont partagées. La recherche d'une unanimité gomme les différences. La solidarité implique un pacte de tolérance mutuelle

L'important est d'appartenir au groupe

Stade 2:

L'équipe solidaire



Le responsable régule. Il est centré sur l'écoute, la reformulation, la préparation collective des décisions, il explique et fait clarifier les méthodes de travail en fonction des objectifs



Le risque: Constituer un groupe « fusionnel » exclusivement centré sur-lui-même et ses problèmes relationnels au lieu de se centrer sur les résultats.





L'équipe est dans l'action, les membres s'impliquent personnellement et défendent leurs idées

Les personnes se connaissent et s'estiment dans leurs différences

Les personnalités fortes émergent et s'affrontent, des tensions apparaissent, des sous-groupes peuvent se créer

Des confrontations peuvent être source de progrès.

Stade 3:

L'équipe qui se cherche



Le responsable anime. Il régule les échanges et gère les conflits. Il organise le débat pour permettre un progrès collectif. Il favorise l'émergence de pôles de compétences au sein de l'équipe et les rôles de leaders. Il est clair sur le non négociable et associe l'équipe aux prises de décision sur ce qui est négociable



Le risque: que l'équipe constituée se décompose faute d'avoir utilisé les différences, pour agir ensemble grâce à ces différences et non pour démolir ce qui se fait individuellement ou collectivement





L'équipe est centrée sur le but



Chacun est responsable de l'objectif commun

L'équipe est pleinement consciente de ses complémentarités

Les tensions et les confrontations ne mettent plus en péril son existence ou sa cohésion

L'auto-organisation devient la règle

L'équipe participe activement à l'amélioration de sa performance

Stade 4:

L'équipe coresponsable des résultats



Le responsable co-organise. Il exerce son leadership pour canaliser les énergies vers la réussite des activités, donne des moyens, réindividualise son management, détecte de nouveaux potentiels au sein de l'équipe, reste vigilant et très disponible

« Fixer les règles de comportement avec l'équipe »

Définir les règles de comportements

Les objectifs

- Traduire concrètement en termes de comportement les valeurs et l'éthique de l'organisme
- Renforcer la cohésion de l'organisme ou l'équipe
- Définir les comportements attendus et les comportements inacceptables

Les principes

 La pérennité d'un collectif dépend: Des compétences techniques + des capacités à faire vivre les valeurs et l'éthique pour réguler les relations internes et les relations avec l'environnement

Concrètement

- Toute règle se définit et s'annonce avant son application
- Plus une règle est difficile à accepter, plus elle doit être annoncée avant sa mise en application
- Une règle définit un comportement concret, précis, opposable

Quand?

- Lorsque l'organisme ou l'équipe s'engage dans un nouveau projet
- Lorsque les collaborateurs manifestent des comportements et/ ou des réactions en décalage voire en contradiction avec l'état d'esprit et la culture de l'établissement
- Lorsque la solidarité interne se dégrade
- Lors du lancement d'une nouvelle période
- Lors de l'embauche d'un nouveau collaborateur



Définir les règles de comportements, suite... Juillet 2012

Souvenez-vous

Toute valeur n'a de sens que dans sa traduction concrète en termes de comportements. Si les comportements qui découlent d'une valeur ne sont pas précisés, cette valeur risque de demeurer au stade d'intention et de générer plus de tensions que de rassemblement, chacun lui donnant une interprétation personnelle

Les questions à se poser

- Les règles définies sont-elles en cohérence avec les valeurs de l'organisme?
- Définissent-elles bien des comportements évidemment identifiables?
- Sont-elles présentées?
- Sont-elles expliquées?
- Sont-elles formalisées? (affiche, fiches...)

Les erreurs à éviter

- Etablir une liste de plus de 15 règles
- Etablir des règles sans être déterminé à les faire respecter
- Edicter une règle commune pour canaliser le comportement d'un seul collaborateur
- Ne pas annoncer les règles, ne pas les écrire, ne pas les afficher
- · Ne pas les expliquer
- Omettre de les rappeler
- Les changer plusieurs fois dans une même période (mois, année)
- Les définir en cours d'action et/ou après l'action
- Créer une règle sous le coup d'une émotion liée à un évènement

Réunion de l'équipe pour définir la 1° esquisse des règles du jeu



Démarche

pour

définir les

Règles

de

comportement

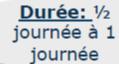
Réunion de l'équipe de direction ou du service pour corriger, enrichir, valider les règles du jeu

Réunion de préparation de l'annonce des règles du jeu à l'ensemble des collaborateurs de l'organisme ou du service

Présentation des règles du jeu à l'ensemble des collaborateurs de l'équipe ou de l'organisme







Juillet 2012



1- Faire réfléchir individuellement sur 3 thèmes:

- •Les valeurs que chacun souhaiterait voir vivre au sein de l'équipe
 - Les comportements que chacun voudrait constater
 Les comportements qu'aucun ne voudrait voir
- 2- Faire exposer à chaque membre sa réflexion personnelle
 - •Chacun doit pouvoir exposer sa réflexion sans censure
- 3- Faire regrouper collectivement en grands thèmes les valeurs et comportements énoncés
 - ·Personne ne doit renoncer, le fond prime sur la forme
- 4- Faire rédiger pour chaque thème retenu une ou plusieurs règles restituant ce que chacun veut constater dans la vie quotidienne de l'équipe
- La rédaction de chaque règle doit être travaillée jusqu'à ce que chaque membre de l'équipe en soi pleinement satisfait
 Chaque règle doit être opposable, c'est à dire observable
 - 5- Faire valider par l'ensemble des participants