

## TRAVAILLER EN EQUIPE

# I. Equipes : les bases de fonctionnement

« Un jour, les Membres du Corps se rendirent compte qu'ils effectuaient tout le travail et que le Ventre profitait de toute la nourriture. Ils organisèrent une réunion et, après une longue discussion, décidèrent de faire grève jusqu'à ce que le Ventre consente à faire sa part de travail. Ainsi, pendant un jour ou deux, les Mains refusèrent de prendre la nourriture, la Bouche refusa de la recevoir et les Dents n'eurent plus rien à faire. Mais après un jour ou deux, les Membres réalisèrent qu'ils n'étaient pas en grande forme : les Mains avaient du mal à bouger, la Bouche était sèche et les Jambes ne supportaient plus le reste du corps. Ainsi, ils comprirent que de façon silencieuse, le Ventre effectuait un travail nécessaire pour le Corps et que tous devaient collaborer au risque que le Corps ne tombe en miettes ». (Aesop, The Belly and the Members (<http://etc.usf.edu/lit2go/35/aesops-fables/373/the-belly-and-the-members/>))

Ce conte ancien illustre 2 faits essentiels relatifs à la manière de travailler en équipe :

- l'interdépendance de tous les membres d'une équipe ; chacun peut être affecté par ce que font (ou ne font pas) les autres ;
- la difficulté à évaluer la contribution de chacun au sein d'une équipe.

Dans cet eBook, qui est également le manuel d'une formation proposée par l'Ecole européenne d'Administration ([www.europa.eu/eusa](http://www.europa.eu/eusa)), vous trouverez les informations pratiques qui vous aideront à améliorer vos compétences pour travailler en équipe.

Ensemble, nous explorerons :

- ce qu'est une équipe : quelle est la différence entre une équipe et un groupe lambda d'individus ?
- comment des groupes deviennent-ils des équipes et quelles sont les phases de développement ?
- les équipes et la communication : comment les membres d'une équipe communiquent-ils entre eux ?
- les équipes et l'organisation : comment distinguer une équipe efficace d'une inefficace ?
- les équipes et les réunions : comment les équipes se réunissent-elles et comment rendre ces réunions plus constructives ?
- les équipes et les conflits : quels types de conflits les équipes et leurs membres rencontrent-ils et comment les gérer efficacement ?
- les équipes temporaires et les équipes de projet : quelles sont les caractéristiques de ces équipes et à quoi devons-nous faire attention au sein de ces équipes-là ?



### Liens avec mon travail ?

Aucun job n'est exclusivement le résultat du travail d'équipe. Il y a toujours une partie du travail que vous devez faire seul. Le bon fonctionnement d'une équipe se caractérise par l'équilibre entre le travail individuel et le collectif, entre la responsabilité individuelle et collective.

Au quotidien, travaillez-vous la plupart du temps avec des collègues ? Dans ce cas, quelle est la part de travail pour laquelle vous ne dépendez que de vous ?

Ou, au contraire, travaillez-vous seul la plupart du temps ? Et, dans ce cas, quelles sont les tâches pour lesquelles vous avez besoin des autres ?

Si vous n'êtes pas convaincu de l'importance de travailler ensemble, alors n'oubliez pas de regarder cette vidéo (<https://www.youtube.com/watch?v=MNSdUEkZsf0>)



### Exercice :

Réfléchissez aux images et aux concepts qu'évoque le terme « travail d'équipe ».

Pour vous aider, n'hésitez pas à repenser à votre première expérience de travail d'équipe tant dans votre vie professionnelle que dans votre vie privée. Quels souvenirs gardez-vous de cette expérience ?

Quelles valeurs avez-vous découvertes ?

Quels étaient les choses à faire et à ne pas faire ?

## I.1 L'art de former une équipe ou « Teaming »

Selon Amy C. Edmondson, professeure à la Harvard Business School, faire partie d'une équipe n'est pas suffisant. Dans le monde d'aujourd'hui, la durée de vie d'une équipe peut être très réduite et nous devons acquérir des compétences pour nous intégrer plus rapidement dans de nouvelles équipes.

C'est ce qu'elle appelle le « Teaming ». Cela présume d'une reconnaissance profonde, par les acteurs individuels, du caractère interdépendant de leur rôle. Cette prise de conscience nécessite une communication fréquente et cohérente entre membres précédemment détachés et ce, tout au long de leur travail commun. Une fois la tâche terminée, une autre forme de communication doit prendre place sous forme de réflexion et de feedback.

C'est ce qu'explique cette vidéo (<https://www.youtube.com/watch?v=T3CxfYfwgY0>)

Pour faciliter le « Teaming » Edmondson souligne que les discussions d'équipes peuvent être brèves mais qu'elles doivent avoir lieu.

### **Chacun de nous en est responsable.**

Toutefois au niveau organisationnel, il est important que l'initiative de ces conversations proviennent du sommet de la hiérarchie. Faire en sorte que les employés s'expriment ouvertement n'est pas chose aisée. Certaines personnes restent foncièrement coincées dans leur croyance qu'il est dangereux de s'exprimer ou de dire leur désaccord face à ceux qui ont le pouvoir. En fait, la hiérarchie peut faire partie intégrante du problème sans en être consciente. Améliorer la situation nécessite un effort conscient.



## 1.2 Les 6 fondamentaux d'une équipe

Les dynamiques d'équipe sont complexes. Voici **6 points importants** à retenir :

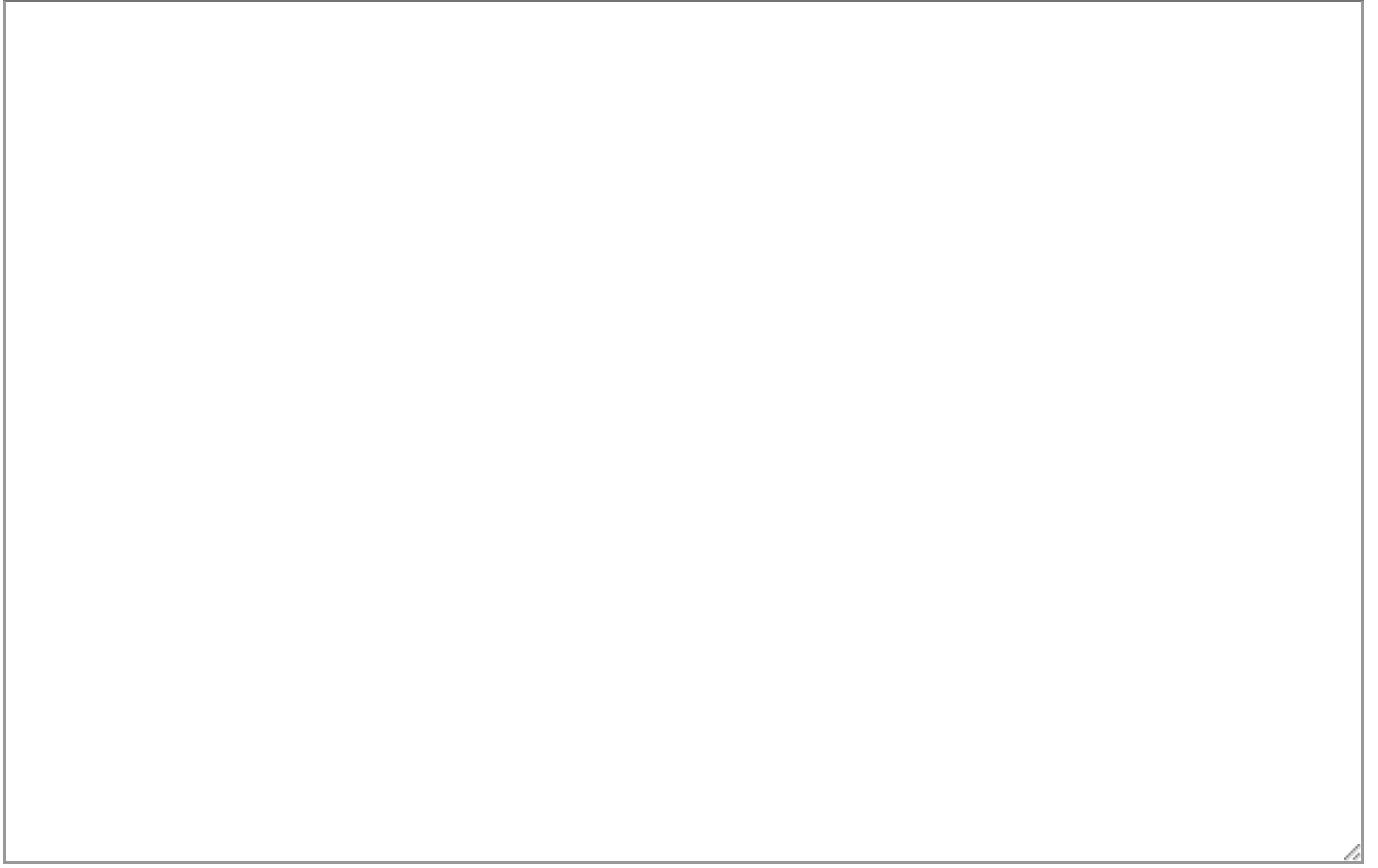
1. **Les contributions** de certains membres d'une équipe peuvent paraître moins significatives ou moins utiles que d'autres, spécialement quand on les compare à celles de collègues prenant davantage de place. Il est important que chaque membre identifie quel est son rôle unique et sa valeur ajoutée. Il faut aussi que chacun comprenne le rôle et la contribution des autres.
2. **La communication** est très importante dans une équipe. Elle doit être constante et doit s'effectuer tant à partir du haut que du bas de la hiérarchie. Cela augmentera la dynamique du travail et favorisera une collaboration plus vraie. Un manque de communication risque d'engendrer des spéculations, des suppositions et une dynamique passive-agressive.
3. Les équipes doivent freiner **les comportements négatifs** tels que : dire du mal des autres en leur absence, jaser, tirer des conclusions hâtives, ainsi que nombre de maladies de d'équipes. Agir ainsi fragilise les équipes et les organisations.
4. Même si **la responsabilité de chaque membre** de l'équipe est cruciale, elle ne doit jamais devenir personnelle ni se baser sur des suppositions malades. La responsabilité de chacun doit se fonder sur une relation de confiance qui ne se construit que consciemment et progressivement.
5. Chacun, dans l'organisation ou dans l'équipe, joue un rôle important dans la réalisation des objectifs agréés ; il est donc nécessaire que **la vision et les objectifs du leader** soient répercutés à tous les niveaux, de façon à ce que tout le monde soit en phase.
6. **Le rôle du leadership** est important dans une équipe. A tout niveau, les leaders doivent communiquer et encourager la communication intra et inter-équipes.



## Pour aller plus loin...

- Voici une teamwork story (<http://www.teamworkandleadership.com/2014/01/the-perfectstory-for-teamwork-a-powerful-team-tale-4-tips.html#sthash.GkrwPQtr.atjKF1kp.dpuf>) qui illustre et explique pourquoi la diversité au sein d'un équipe est essentielle (EN)
- Un article intéressant de Maggie Starvish, publié pour la première fois sur le site de HBS Working Knowledge le 17 décembre 2012 (EN): *Why Leaders Need to Rethink Teamwork* (<http://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2012/12/28/why-leaders-need-to-rethink-teamwork/>).





## TRAVAILLER EN EQUIPE

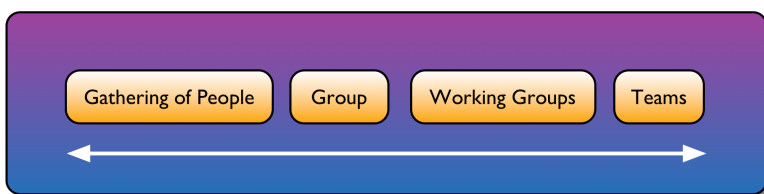
### 2. Qu'est-ce qu'une équipe ?

Il n'est pas simple de définir ce qu'est une équipe. Tant de mots et d'images peuvent être évoqués :



Quand il s'agit de définir le concept, il est utile penser aux équipes sur un continuum.

A une extrémité du continuum, on peut mettre tout groupement d'individus qui peuvent ne pas se connaître ni même se voir, tel que 10 personnes qui marchent dans la même rue ou qui font leurs courses dans le même centre commercial. Ces personnes ne sont pas nécessairement conscientes de l'existence les unes des autres. Elles ne partagent pas nécessairement d'intérêts communs. On ne parle certainement pas d'une équipe.



#### Exercice :

Chaque fois que nous effectuons une activité telle que prendre le bus, manger à la cantine, acheter un certain produit ou chaque fois que nous partageons un trait commun avec d'autres tel qu'être un citoyen grec ou avoir des yeux verts, nous faisons partie d'un groupe particulier ou d'un groupement d'individus.

Le problème est que très souvent on attribue des intentions, des attitudes ou des objectifs à ces groupes et qu'on en tire des généralisations : « Les Irlandais sont... » , « Les amateurs de football sont... » , « Ceux qui vont à la plage sont... ». Nous devons veiller, quand nous considérons ces groupes particuliers, à ne pas sur-interpréter, simplement par le fait qu'ils partagent une caractéristique commune.

Vous souvenez-vous d'une généralisation récente ?

Quel impact une telle généralisation peut-elle avoir dans le contexte d'une équipe ?

Un peu plus loin sur le continuum, il y a de véritables **groupes** d'individus, conscients les uns des autres, et qui peuvent interagir : par exemple, 10 personnes qui mangent ensemble à une table ou qui entament une conversation à un arrêt de bus. C'est déjà plus qu'un simple groupement d'individus.

Ces groupes peuvent même être qualifiés de **groupes de travail** quand ils partagent tout au moins certains objectifs communs : 10 personnes travaillant sur un projet.

Ainsi, à l'autre extrémité du continuum, vous trouvez la véritable **équipe**.

Quels critères fondent réellement une équipe ?

Une équipe est composée de personnes conscientes d'appartenir à un ensemble et qui tendent vers un objectif commun.

Souvent, avant de se percevoir comme une équipe, les membres se définissent comme faisant partie d'un même groupe de travail. Aussi, fréquemment des groupes de travail n'aboutissent jamais au stade de l'équipe, même s'ils existent depuis longtemps.

Quelques caractéristiques peuvent vous aider à faire la différence :

<b>Caractéristiques d'un groupe de travail</b>	<b>Caractéristiques d'une équipe</b>
Polarisé par un leader ou parfois, sans leader Responsabilités individuelles Produit ce que l'organisation demande Chacun travaille individuellement	Leadership partagé en fonction des besoins Responsabilité individuelle et collective Membres inclus dans la définition d'objectifs et de résultats à produire Collaboration entre les membres Réunions de travail (pour la réflexion )

Réunions d'information (pas de travail commun réel)	Mesure collective de résultats
Chacun évalue sa performance en la comparant à celle des autres	Réalisation conjointe des tâches
Séparation des tâches	Procédure et innovation
Procédures	



### Lien avec mon travail ?

Evoluez-vous dans un groupe de travail ou dans une équipe ? Avez-vous l'impression que vous partagez des objectifs communs ou que chacun suit ses propres buts ? Avez-vous déjà eu une discussion sur le travail d'équipe ou le sujet n'a-t-il jamais été évoqué ? Prenez un moment pour réfléchir à ces questions.

Notez que la taille de la collectivité à laquelle vous appartenez peut aussi vous indiquer si vous faites partie d'un groupe de travail ou d'une équipe. En effet, si le groupe est composé de plus de 10 individus, il sera sans doute subdivisé ou décomposé en entités plus réduites. Cette subdivision s'opérera sans doute automatiquement, mais il vaut mieux la gérer consciemment.

- Kirstin Arnold résume les différences (<https://www.youtube.com/watch?v=E4AX4vaOL5w>) entre un groupe et une équipe.
- S'agit-il d'un groupe ou d'une équipe ? Vous pouvez répondre à cette question après avoir visionné la vidéo.

Historic flashmob in Ant...  







## Exercice :

Lisez les affirmations suivantes. Pensez à une équipe dont vous faites actuellement partie et indiquez les scores selon votre niveau d'accord:

- 0 si ce n'est pas vrai pour vous ;
- 0.5 si c'est partiellement vrai pour vous ;
- 1 si cela correspond à votre réalité.

<b>Caractéristiques des processus</b>	<b>0 - 0.5 - 1</b>
Le groupe prend régulièrement le temps d'évaluer sa performance, son objectif et ses modes de fonctionnement.	0
Il n'y a pas de tyrannie de la minorité (un sous-groupe ou un individu dominant ou imposant).	0
Les membres du groupe s'écoutent les uns les autres, ils sont intégrés et intéressés. La plupart des décisions sont atteintes par un vrai consensus ou un réel accord.	0
La tâche du groupe est bien comprise par chacun et, quand une action est menée, les membres du groupes savent quel est leur rôle et leur responsabilité.	0
Les membres ne craignent pas de proposer des idées créatives et d'exprimer leur ressenti.	0
Le climat émotionnel est confortable et exempt de tensions sous-jacente.	0
Tous les membres participent aux discussions qui concernent la tâche du groupe.	0
Le groupe est ok avec les désaccords, les critiques ou les conflits qui sont constructifs et qui sont exprimés de manière franche et respectueuse.	0
Le facilitateur du groupe est identifié mais il/elle ne domine pas le groupe.	0
Chacun a son propre champ de responsabilités. Le groupe fait pleinement confiance aux membres pour la gestion de ces responsabilités.	0
Le groupe prend régulièrement le temps d'évaluer sa performance, son objectif et ses modes de fonctionnement.	0
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px 20px; display: inline-block;">Calculer les résultats</div> <b>Total</b>	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>

Demandez maintenant à un collègue ou à un ami du même groupe de faire l'exercice.

Quels sont les résultats ? De 0 à 4 ?, de 4 à 8 ? de 8 à 11 ?

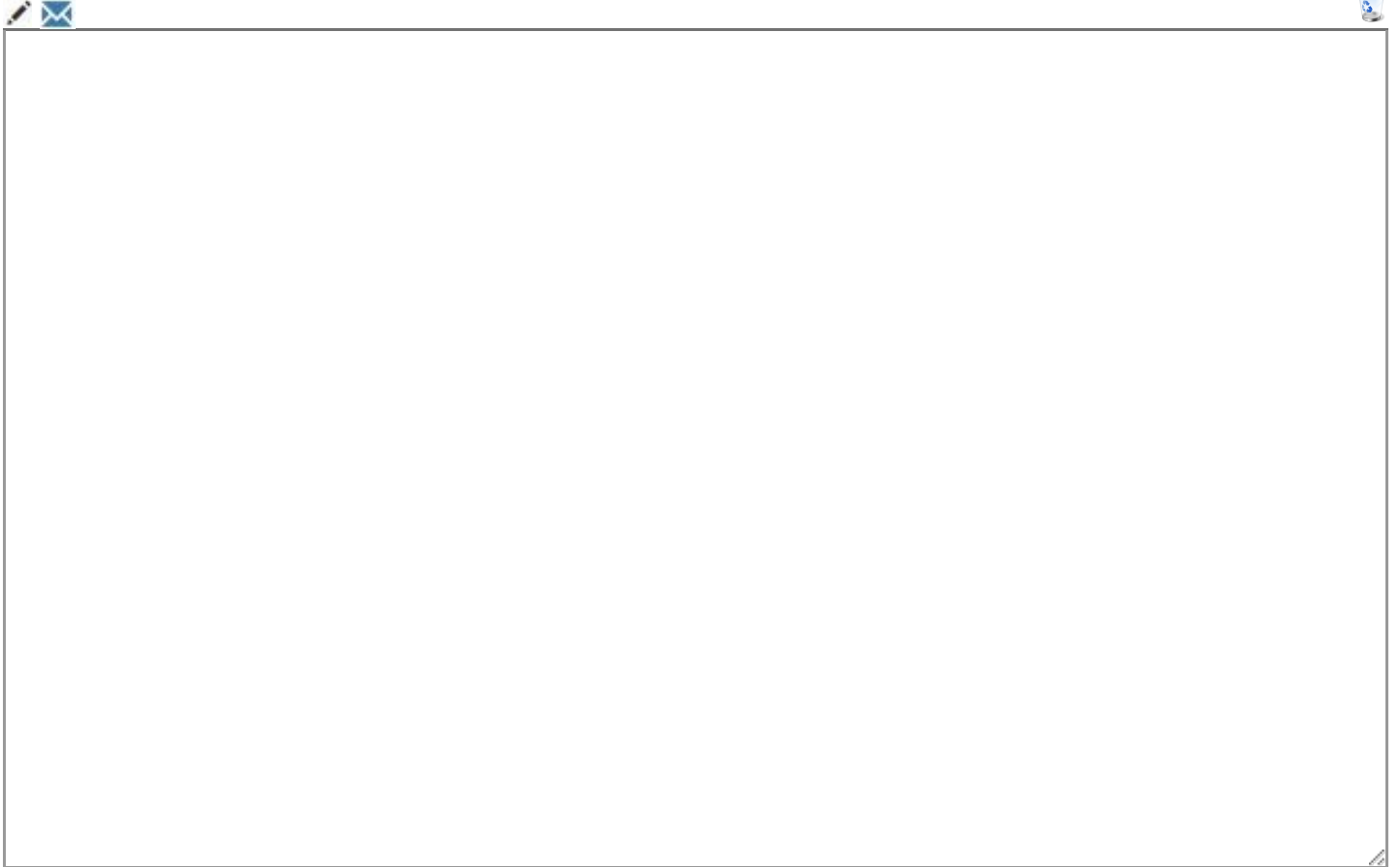
Avez vous plus ou moins que 5 réponses similaires ?

Que pouvez vous apprendre de cet exercice ?

Discutez avec votre collègue de vos différentes perceptions.

## Pour aller plus loin...

- Vous pouvez en lire davantage sur la différence entre un groupe et une équipe selon différentes perspectives : 1 (EN) (<https://www.youtube.com/watch?v=0hV65KlItIE>), 2 (EN) (<http://study.com/academy/lesson/the-difference-between-groups-and-teams-definition-contrasts.html>), 3 (EN) (<http://www.dummies.com/how-to/content/differences-between-work-groups-and-teams.html>).

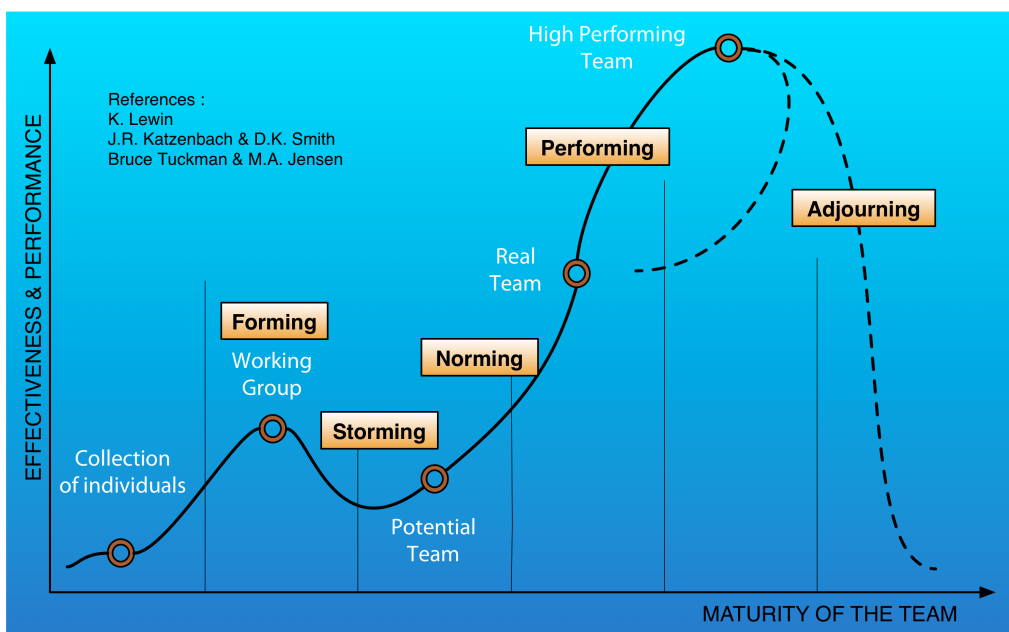


## TRAVAILLER EN EQUIPE

### 3. Comment une équipe se crée-t-elle ?

Il y a plusieurs modèles de développement de groupe ([https://en.wikipedia.org/wiki/Group\\_development](https://en.wikipedia.org/wiki/Group_development)) et d'évolution d'un groupe vers une équipe performante.

Le plus connu est sans doute le modèle de Tuckman :



**Forming**  
L'équipe explore et se familiarise avec les règles du jeu. Les relations sont empreintes de formalité. Les membres sont traités comme des étrangers.

**Storming**  
Les membres commencent à communiquer leur ressenti mais se voient encore comme des individus plutôt que comme des membres d'une même équipe. Ils résistent au contrôle des leaders du groupe ; ils font preuve d'une certaine hostilité les uns envers les autres.

**Norming**  
Les membres se perçoivent comme faisant partie d'une équipe. Ils comprennent qu'ils atteindront leurs objectifs en acceptant le point de vue des autres.

**Performing**  
Le travail d'équipe se réalise dans un esprit de confiance et d'ouverture où la flexibilité est primordiale et où la hiérarchie a une importance relative.

**Adjourning**  
L'équipe fait le point. Elle évalue le caractère temporaire des rôles de chacun. La contribution de chacun est reconnue.



Toute équipe passe par les 3 étapes principales de développement : **Forming, Storming et Norming.**

Un certain nombre d'équipes (pas toutes) accèdent à la phase ultime de Performing. Cela dépend de la durée de vie de l'équipe, des changements éventuels de sa composition, de la (bonne) gestion de ces changements et de la dynamique de l'équipe.

Jetons un oeil sur chacune des ces phases pour comprendre ce qui s'y passe.

**La phase Forming** est caractérisée par les points suivants :

Comment les membres se sentent-ils ?

- excités & optimistes
- fiers
- anxieux / méfiants à propos du travail
- plein d'attentes

Comment les membres agissent-ils ?

- de manière confuse
- très « gentiment » et « poliment »
- de manière peu concentrée
- de manière impatiente, prêts à démarrer

Les membres de l'équipe se poseront typiquement les questions suivantes :

« Pourquoi suis-je ici » ?- « Est-ce que je veux faire partie de cette équipe » ?- « Est-ce que j'y trouverai ma place » ?

**La phase Storming** est, par excellence, la phase la plus difficile et la plus conflictuelle. Elle est caractérisée par les points suivants :

Comment les membres se sentent-ils ?

- ils ont une attitude fluctuante
- ils témoignent d'une résistance aux nouvelles approches

Comment les membres agissent-ils ?

- débattent et se mesurent les uns aux autres
- sont défensifs / compétitifs
- questionnent la sagesse de l'approche
- de manière tendue / jalouse
- luttent pour leur position

Les membres de l'équipe se demandent : « Qui es-tu ? Qui êtes-vous » ? - « Qui est responsable » ?

**La phase Norming** devrait suivre rapidement avec les caractéristiques suivantes :

Comment les membres se sentent-ils ?

- acceptation de l'équipe
- capables d'exprimer des critiques constructives
- soulagés - ça va bien se passer
- savent ce qui est censé être fait

Comment les membres agissent-ils ?

- évitent les conflits
- partagent les buts
- établissent les règles du jeu et les frontières

Les membres de l'équipe diront : « Au boulot » !

Cette phase est cruciale pour le bon développement de l'équipe. Ce qu'on observe souvent, c'est que l'équipe reste coincée. Elle fait des allées et venues entre les phases Storming et Norming et ainsi ne procède pas à la mise en place de véritables règles et procédures. Le rôle du management est essentiel dans cette phase puisqu'il s'agit de toutes ces règles d'or non écrites qui permettent à une équipe de fonctionner correctement.

---

**La phase Performing** qui doit suivre se caractérise comme suit :

Comment les membres se sentent-ils ?

- meilleure compréhension des forces et des faiblesses de l'équipe
- connaissance des membres de l'équipe et des processus
- satisfaits de l'équipe

Comment les membres agissent-ils ?

- changent leurs comportements
- anticipent et gèrent les problèmes de groupe
- se sentent liés à l'équipe

Les membres de l'équipe auront le sentiment : « On a réussi » !

Veillez découvrir quelques leçons dans le lien suivant (EN). (<https://www.youtube.com/watch?v=CKIIDxyBKp8>)

---

Il y a aussi une cinquième phase appelée la **phase Adjourning**. L'Adjourning est une phase nécessaire qui permet à l'équipe de ne pas devenir complaisante ni de se reposer sur ses lauriers. Elle apparaîtra spontanément quand un nouveau membre rejoindra l'équipe ou quand les rôles et responsabilités de l'équipe changeront.

Parfois, l'Adjourning n'a pas lieu et est remplacée par le Dorming. C'est un autre terme pour Groupthink (EN) (<https://en.wikipedia.org/wiki/Groupthink>) qui sera présenté dans le [prochain chapitre](#) quand nous évoquerons les risques (lien au chapitre 4).

Plus d'informations sur les phases d'une équipe ici (EN) (<https://www.youtube.com/watch?v=nFE8laolnQU>).



[Lien avec mon travail ?](#)

Pensez à votre équipe

Il n'y a pas de délai défini pour chacune de ces phases mais cela doit se compter en semaines ou en mois plutôt qu'en années. Si vous avez travaillé plus d'un an dans une équipe identique sans qu'aucun conflit n'émerge c'est qu'il y a probablement des difficultés sous-jacentes que le manager de l'équipe devrait aborder.

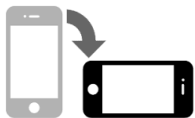
L'idée est bien évidemment d'identifier dans quelle phase votre équipe se situe et de veiller à ne pas rester coincé dans la phase Storming. L'exercice suivant vous aidera à identifier la phase dans laquelle votre équipe se trouve. Avant de faire l'exercice, pensez aux sentiments et aux émotions que vous pourriez ressentir en tant que membre d'une équipe pendant les différentes phases de développement. Sont-elles agréables ou désagréables ? Quelle est la phase la plus confortable pour vous ? Si vous êtes dans une équipe, quelles sont les émotions que vous ressentez pour l'instant ?



**Exercice :**

Le questionnaire qui suit contient des affirmations à propos du travail en équipe. A chaque affirmation, évaluez la fréquence des comportements évoqués au sein de l'équipe dont vous faites partie. Faites-le en utilisant la grille suivante :

- 1. Presque jamais - Je ne vois pas trace de ceci.
- 2. Rarement - Je n'ai que très peu observé cela.
- 3. Occasionnellement - Je vois ceci de temps en temps.
- 4. Souvent - Je vois cela assez fréquemment.
- 5. Presque toujours - J'observe ceci presque tout le temps.



		<b>Jamais</b>	<b>Rarement</b>	<b>Parfois</b>	<b>Souvent</b>	<b>Presque toujours</b>
1	Nous essayons de définir des procédures et des protocoles pour assurer que les choses soient ordonnées et que le travail soit fluide (par ex., minimiser les interruptions, que tous puissent s'exprimer).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Nous sommes rapides pour nous mettre au travail et ne consacrons que peu de temps au planning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3	Chaque membre de l'équipe sent que nous faisons tous partie d'un ensemble. Nous partageons les succès et les échecs de l'équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Nous avons des procédures approfondies pour nous mettre d'accord sur nos objectifs et pour planifier la façon dont nous effectuons les tâches.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Les membres de l'équipe sont réticents à demander de l'aide aux autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Nous considérons nos buts et objectifs de façon littérale et en supposons une compréhension commune.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Le responsable de l'équipe essaie de maintenir l'ordre et contribue aux tâches en cours.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Nous n'avons pas de procédures fixes ; nous les créons au fur et à mesure de l'avancement des tâches ou du projet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Nous générons beaucoup d'idées mais nous n'en exploitons que peu, par manque d'analyse et par rejet prématuré.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Les membres de l'équipe ne se font pas pleinement confiance. Ils surveillent ceux qui travaillent sur des tâches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	spécifiques.					
11	Le responsable de l'équipe veille à ce que nous suivions les procédures, que nous ne nous disputons pas, que nous n'interrompions pas nos collègues et que nous soyons focalisés sur les tâches.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Nous apprécions de travailler ensemble ; nous nous amusons et travaillons de façon productive.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Nous nous acceptons comme membres de l'équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Le responsable de l'équipe adopte une attitude démocrate et collaborative.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Nous essayons de définir les objectifs et les tâches à accomplir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Plusieurs membres de l'équipe ont leurs propres idées à propos du processus. Les « agendas » privés se complexifient.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Nous acceptons pleinement les forces et les faiblesses de chacun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Nous assignons des rôles spécifiques aux membres de l'équipe (responsable, facilitateur, gardien du temps, preneur de notes, etc).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nous essayons de travailler					



19	en harmonie en évitant les conflits.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Les tâches sont très différentes de ce à quoi je m'attendais. Elles semblent fort difficiles à accomplir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Nous avons beaucoup de discussions abstraites sur les concepts et les problèmes; certains membres sont impatients lors de ces discussions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Nous sommes capables de surmonter les problèmes de groupe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Nous discutons beaucoup, même si nous nous mettons d'accord sur les questions importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	L'équipe est souvent tentée d'aller au-delà de l'étendue du projet initial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Nous nous exprimons des critiques de façon constructive.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Il y a un véritable attachement à l'équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Il semble que peu de choses aient été accomplies par rapport aux objectifs du projet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Les objectifs que nous avons définis semblent irréalistes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Bien qu'incertains des					

29	objectifs et des questions clés, nous sommes excités et fiers de faire partie de l'équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Nous partageons souvent des problèmes personnels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Il y a beaucoup de résistance par rapport aux tâches en cours et au processus d'amélioration de la qualité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Nous effectuons beaucoup de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

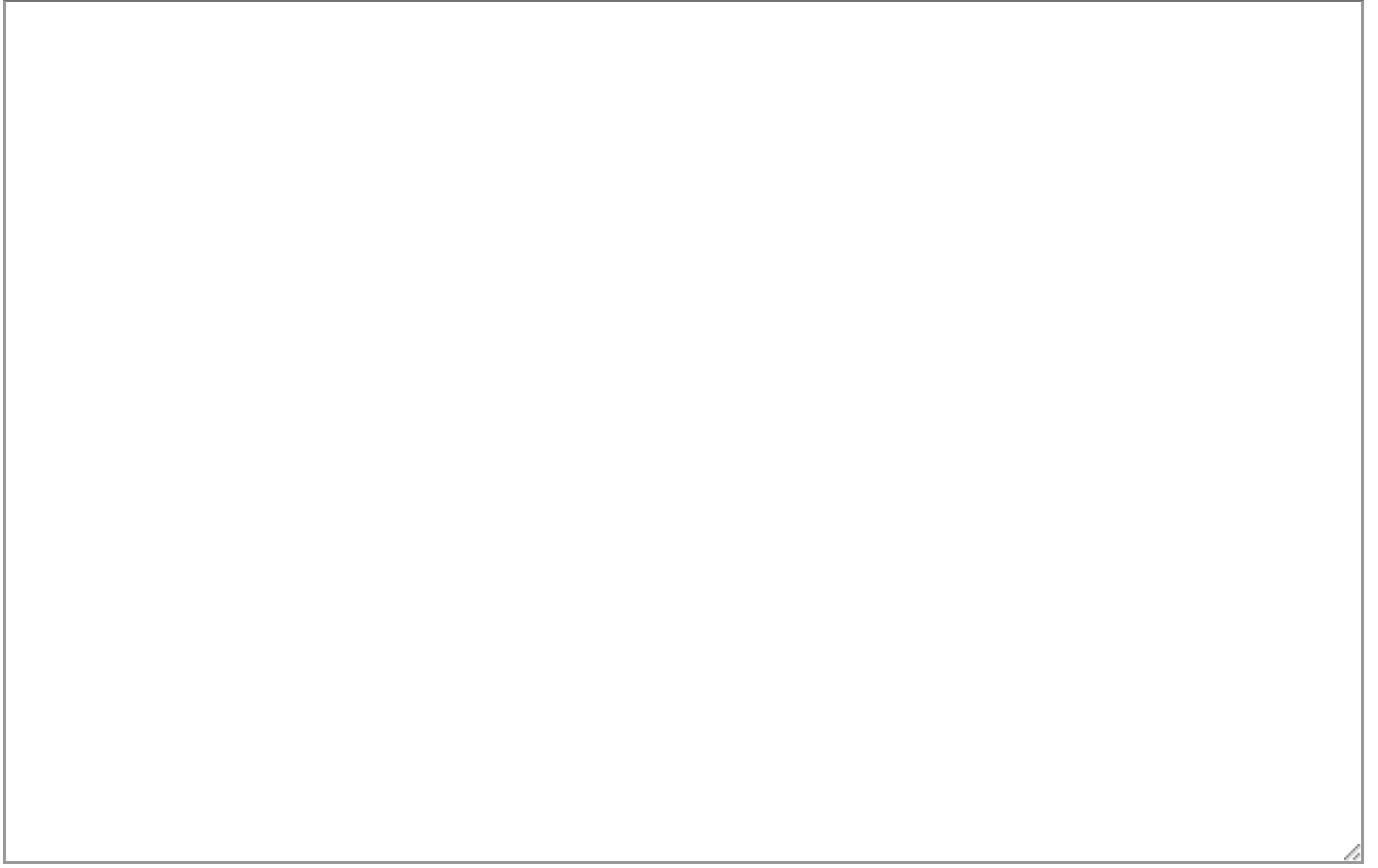
Calculer les résultats

Phase Forming	Phase Storming	Phase Norming	Phase Performing
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S'il n'y a qu'une faible différence entre 3 ou 4 scores, cela signifie que vous n'avez pas de vision claire de la manière dont fonctionne l'équipe dont vous faites partie, ou que la performance de l'équipe est très variable, ou que vous êtes dans la phase Storming (cette phase peut être extrêmement volatile avec des scores élevés et faibles).

Ce questionnaire a été développé par OnTrack International. (<http://www.ontrackinternational.com/news-insight>) Un certain nombre de ressources peut se trouver sur leur site internet (EN).





## TRAVAILLER EN EQUIPE

### 4. Les équipes et la communication

La communication est probablement le point d'attention le plus important dans une équipe. La qualité de la communication est, sans conteste, un des facteurs essentiels qui influence la performance d'une équipe.

Dans ce chapitre, nous découvrirons 3 outils majeurs pour améliorer la communication en équipe :

- L'observation de comportements
- L'exploration appréciative/ *Appreciative Inquiry*
- La capacité de donner et de recevoir des feedbacks

#### 4.1 Comprendre les comportement et interactions en équipe

Pour comprendre comment les membres d'une équipe communiquent, le modèle et la théorie Behaviour Analysis (Analyse des Comportements) développés par Neil Rackham et Terry Morgan peuvent aider.

Ce modèle repose sur l'hypothèse que : « Notre comportement influence significativement le comportement de ceux avec qui nous interagissons » ce qui signifie que les comportements engendrent d'autres comportements.

Voici une description des **14 comportements qu'on peut observer dans une équipe** :

<b>MOTEUR</b>	
Structurant	Tente de contrôler la direction, le flux de la réunion ou de la discussion.
Innovant	Suggère un nouveau mode d'action.
Construisant	Etend ou développe une proposition exprimée par une autre personne.
<b>REACTIF</b>	
Encourageant	Accuse réception et soutient une proposition faite.
Critique	Enonce consciemment et de façon directe une divergence d'opinion ou une critique envers les concepts de quelqu'un d'autre.

Défensif/ Agressif	<p>Attaque une autre personne ou renforce sa position de façon défensive.</p> <p>Les comportements de défense/d'attaque incluent en général des jugements de valeurs et sont souvent accompagnés de connotations émotionnelles et personnelles.</p>
Obstructif/ Affirmant la difficulté	Refuse une proposition ou un concept sans en expliquer la raison. « Non » ou « Cela ne va pas », ou « Cela ne marchera pas ».
Ouvert	<p>Admet publiquement quelque chose au risque de paraître ridicule ou de perdre son statut.</p> <p>Ce comportement peut être considéré comme l'opposé de la défense ou de l'attaque ; dans cette catégorie, on trouve la reconnaissance d'erreurs ou d'insuffisances pour autant qu'elle soit exprimée de façon non défensive.</p>
<b>CLARIFICATEUR</b>	
S'assurant de la compréhension	<p>Cherche à vérifier si la personne a correctement compris l'intervention précédente d'un autre interlocuteur.</p> <p>Ceci permet d'éviter de faire des suppositions.</p>
Résumant	Résume ou reformule de façon succincte le contenu des discussions précédentes ou les points de vue énoncés.
Cherchant de l'information	Sollicite les faits, les opinions, la clarification auprès d'autre(s).
Donnant de l'information	Présente les faits, les opinions ou les explications aux autres individus.
<b>CONTROLEUR</b>	
Exclusif	Exclut ou essaie d'exclure un autre membre du groupe (par ex. interrompt, prend le dessus).
Intégrant	Fait une tentative directe et positive pour inclure un autre membre du groupe.

	Ce comportement est utilisé quand il y a au minimum 3 membres dans le groupe.
--	---

L'analyse des comportements est une grille qui tend à décrire ce qui se passe au niveau comportemental quand les personnes communiquent. Il est très difficile de décrire les comportements verbaux de façon factuelle. Les exemples qui suivent illustrent comment ils peuvent se traduire :

<b>MOTEUR</b>	<b>EXEMPLES</b>
Structurant	Nous avons besoin d'un agenda avec un horaire pour chaque point.
Proposant	Je propose, au vu des changements du Règlement de Travail, de modifier notre politique de gestion des absences maladies.
Construisant	Je voudrais aller plus loin. Il est important de modifier notre politique de gestion des absences maladies et en même temps, d'introduire une politique spécifique pour les responsables d'équipe.
<b>REACTIF</b>	
Encourageant	C'est une excellente idée.
Critique	Je ne suis pas d'accord avec le fait de dire que le projet a pris du retard; nous avons modifié les tâches et les horaires et nous avons inclus davantage de personnes. Nous espérons terminer dans le délai.
Défensif/ Agressif	Je ne pense pas que vous ayez une quelconque idée de ce qui est inclus dans la proposition.
Obstructif/ Affirmant la difficulté	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Non.</li> <li>2. Je ne suis pas d'accord.</li> <li>3. Ce n'est pas correct. Je dois vous arrêter là.</li> </ol>
Ouvert	Je ne connais pas bien la question, j'apprécierais de recevoir des conseils.
<b>CLARIFICATEUR</b>	

S'assurant de la compréhension	Puis-je juste vérifier ma compréhension ? Vous proposez de nous rencontrer chaque lundi matin pour partager nos objectifs de la semaine. Est-ce correct ?
Résumant	Nous sommes tous d'accord de nous focaliser sur l'implémentation du plan, l'analyse des résultats et de donner ensuite un feedback au responsable d'équipe.
Cherchant de l'information	Que pensez-vous que nous devons faire maintenant ?
Donnant de l'information	Je suis en mesure de participer à la réunion d'équipe la semaine prochaine.
<b>CONTROLEUR</b>	
Exclusif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interrompt.</li> <li>2. Prend le dessus.</li> <li>3. Finit les phrases des autres.</li> </ol> <p>(Les comportements d'exclusion comprennent toujours 2 éléments - nous excluons l'un pour en utiliser un autre).</p>
Intégrant	Qu'en pensez-vous, John ? (Inclure nécessite l'usage du nom de la personne).

Cette vidéo précise les éléments de base ([https://www.youtube.com/watch?v=FVFviN\\_PxAA](https://www.youtube.com/watch?v=FVFviN_PxAA)) de cette approche (EN).



### Liens avec mon travail ?

Une fois familiarisé avec ces comportements, l'idée est d'être capable des les identifier vous-même et/ou d'aider vos collègues à le faire pendant les interactions. Reconnaissez-vous des tendances ? Pensez au contexte des Institutions européennes dans lequel vous travaillez : quels sont les comportements encouragés ou découragés ? Lesquels en particulier ?



### Exercice :

Observez la conversation entre les personnes présentée ci-dessous et répondez aux questions suivantes :

- Que se passe-t-il dans cette équipe ?
- Qui est la personne responsable / Qui gère la réunion ?
- Qu'est-ce qui s'est sans doute passé ?
- Si vous deviez donner un feedback aux membres de l'équipe, sur base de leur participation à la conversation, que diriez-vous ?

	A	B	C	D	E	F
Structurer	4	0	0	1	2	1
Proposer	2	8	0	1	5	2
Construire	0	0	0	0	0	0
Soutenir	3	1	1	0	1	5
Être en désaccord	0	1	0	2	0	0
Défendre/Attaquer	0	6	0	0	9	0
Bloquer	0	3	0	0	2	0
Ouvrir	0	0	1	0	0	1
Vérifier la compréhension	2	0	0	6	0	1
Résumer	4	0	0	1	0	0
Chercher les informations	9	1	1	6	0	4
Donner les informations	15	31	4	2	23	12
Exclure	4	11	0	1	8	0
Apporter	6	0	0	1	0	0

## 4.2 La communication positive et l'exploration appréciative (Appreciative Inquiry)

L'exploration appréciative ou Appreciative Inquiry (EN) (<https://appreciativeinquiry.case.edu/intro/>) peut aider à mieux communiquer en équipe.

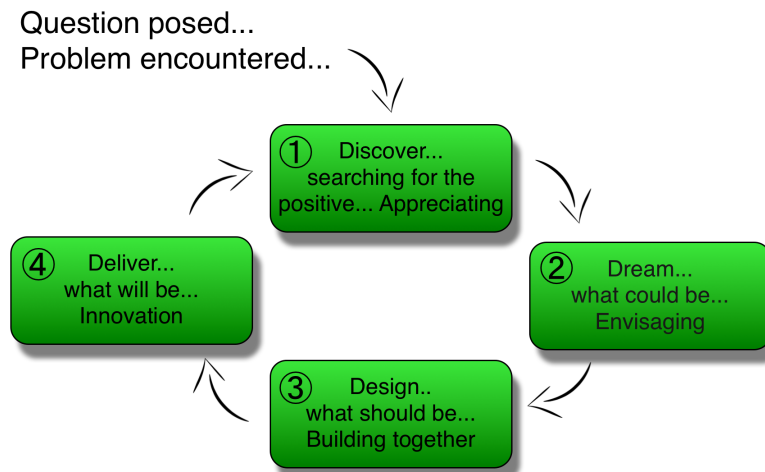
L'exploration appréciative est une approche basée sur les caractéristiques suivantes :

- c'est **appréciatif** – cela cherche le positif ;
- c'est **applicable** – c'est centré sur la pratique et c'est ancré dans la réalité ;
- c'est **provocant** – cela encourage la prise de risque ;
- c'est **collaboratif** – cela inclut tout le monde.



Afin de mettre ce processus en pratique, l'exploration appréciative propose une méthode en 4 étapes, parfois appelée le modèle 4 D :

L'exploration appréciative est une approche pour les changements organisationnels mais elle peut également être utilisée pour développer la stratégie, le travail en équipe, la résolution de problème. Elle peut aussi servir de base pour le coaching individuel, la communication interpersonnelle ou le développement.



Elle est basée sur 5 principes relatifs à notre manière d'appréhender le monde :

Principe	Ce que cela signifie concrètement
Principe constructiviste Les mots créent les mondes	La façon dont nous parlons (ou dont nous posons des questions) à propos de notre monde va influencer la façon dont nous le percevons et notre façon d'y réagir.
Principe de simultanéité La requête crée changement	Montrer simplement de l'intérêt a un impact. Dès que nous posons une question, nous commençons à créer un changement.
Principe poétique Nous pouvons choisir ce que nous étudions	Les organisations sont, tels des livres ouverts, des sources infinies d'étude et d'apprentissage. Ce que nous décidons d'étudier fait la différence.
Principe d'anticipation Les image inspirent l'action	Les systèmes humains tendent vers leur image du futur. Plus positive et pleine d'espoir est cette image du futur, plus positive est notre action d'aujourd'hui.
Principe positif	

Questions positives pour mener à un changement positif

Les moments de changement de grande envergure requièrent un nombre important d'affects positifs et de liens sociaux. Ce moment est de préférence généré par des questions positives qui amplifient le noyau positif.

(adapté de Unison Consulting (EN) (<http://unisonconsulting.com/2005/06/13/five-principlesof-appreciative-inquiry/>))



### Liens avec mon travail ?

Pensez-vous qu'une équipe puisse entamer ce processus ? Pourriez-vous le commencer dans votre équipe ? Etes-vous davantage tenté(e) par « l'exploration appréciative » ou plutôt par l'approche « Résolution de problème »?



### Exercice de formation

Voici une suite de questions typiques pour un interview selon les principes de l'exploration appréciative :

- pensez à un point fort de votre travail ou à une expérience mémorable dans votre organisation ;
- dans cette expérience, songez à ce que vous avez particulièrement appréciés chez vous-même, à la nature de votre travail et à l'organisation elle-même ;
- réfléchissez aux éléments fondateurs qui donnent vie à votre organisation; les valeurs réellement positives sur lesquelles vous pouvez construire ;
- quels seraient les 3 souhaits qui renforceraient la vitalité et la santé de votre organisation ?

## 4.3 De l'importance de donner et de recevoir des feedbacks

Le **feedback** joue un rôle essentiel entre collègues d'une équipe ou dans une relation bilatérale car il tend vers les améliorations souhaitées et le renforcement constructif. Il contribue également à la régulation et à la résolution de tensions ; c'est un puissant témoignage de la considération portée aux autres.

Des exemples ci-dessous montrent qu'il peut avoir un impact tant sur les éléments à améliorer que sur ceux qui sont déjà satisfaisants mais qui pourraient bénéficier d'une plus grande prise de conscience :

- les discours agressifs pendant les réunions ;

- les explications techniques qui ne sont pas adaptées au public cible ;
- remercier un collègue pour sa contribution qui nous a permis de terminer un projet à temps .

Toutefois, le **feedback** ne sera bénéfique que dans certaines conditions. Le tableau ci-dessous énumère un nombre de principes clés pour les feedbacks entre collègues :

<b>Le feedback est ...</b>	
Personnalisé	La personne qui le donne doit s'exprimer en son nom et doit en assumer la responsabilité. Il/elle ne doit pas se cacher derrière des rumeurs ou des opinions exprimées par d'autres = les messages doivent être formulés en « je ».
Authentique	La personne exprimant le feedback doit être convaincue par le message. Il doit refléter ce qu'il/elle pense ou perçoit véritablement.
Echangé à propos de comportements, d'initiative ou d'action, qu'ils soient positifs ou indésirables	La personne donnant le feedback peut donner une opinion à propos de la personne responsable du comportement, de l'action ou de l'initiative. Il doit s'agir d'éléments tangibles à améliorer qui aboutiraient ainsi à des bénéfices additionnels appréciables.
Donné au bon moment	Le timing doit être très proche de la raison du feedback et être donné à un moment où le(s) receveur(s) est/sont capable(s) de l'entendre ou de le recevoir (en cas de feedback demandé).
Exprimé en relation explicite avec la raison pour laquelle il est donné	Les bénéfices attendus du feedback doivent être exprimés clairement et directement (« Afin de mieux... », « Pour éviter de... dans le futur », etc.).
Basé sur des éléments tangibles	Les impressions et les jugements de valeur ne sont pas des fondements acceptables pour le feedback – les faits observés, les événements que chacun peut évaluer sont les meilleures bases pour un feedback.
« Libre »	Il doit être donné sans aucune attente de compensation ou de « profit ».
Donné en gardant le futur en tête	Se baser sur 'ce qui était' n'a qu'une utilité limitée. Partager les options pour l'avenir soutiendra davantage un mouvement vers ce qui doit être changé et un développement vers ce qui doit l'être.

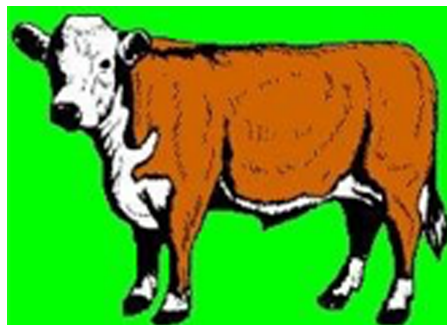
Outre ces principes, plus nous sommes enclins à solliciter et accepter du feedback, plus nous serons capables de développer une bonne conscience de nous-même.

Etre capable d'accepter un **feedback** requiert en particulier :

- une volonté de recevoir, sans se défendre, sans revenir en arrière, sans se justifier
- de remercier sincèrement la personne pour le feedback ;
- de veiller à éclaircir ce qui n'est pas compris ;
- de combiner le feedback reçu avec un autre feedback qui n'a pas nécessairement été mis à profit ;
- d'en faire un point de développement.

Etre capable de bien solliciter un **feedback** requiert en particulier :

- d'identifier et exprimer les bénéfices attendus du feedback requis et ce qu'il devrait nécessairement couvrir ;
- de se mettre d'accord avec la personne à qui on demande un feedback sur les conditions optimales ;
- de remercier la personne à l'avance du temps qu'elle vous consacre et de l'aide qu'elle vous apporte.



Le modèle **BEEF** peut aussi vous aider à exprimer des feedbacks à vos collègues :

**B = BEHAVIOUR/  
COMPORTEMENT**

Nommer le comportement

Tu as utilisé des mots très compliqués lors de ta présentation de ce matin,

**E = EXEMPLES**

Donner des exemples spécifiques

Par exemple, je ne suis pas sûr(e) que tout le monde ait compris ce que "psychemegafungic" signifie.

**E = EFFETS**

Expliquer les conséquences

Ainsi, je n'ai pas pu suivre la fin de ton exposé.

**F = FUTUR / EN VUE DE**

Proposer des solutions

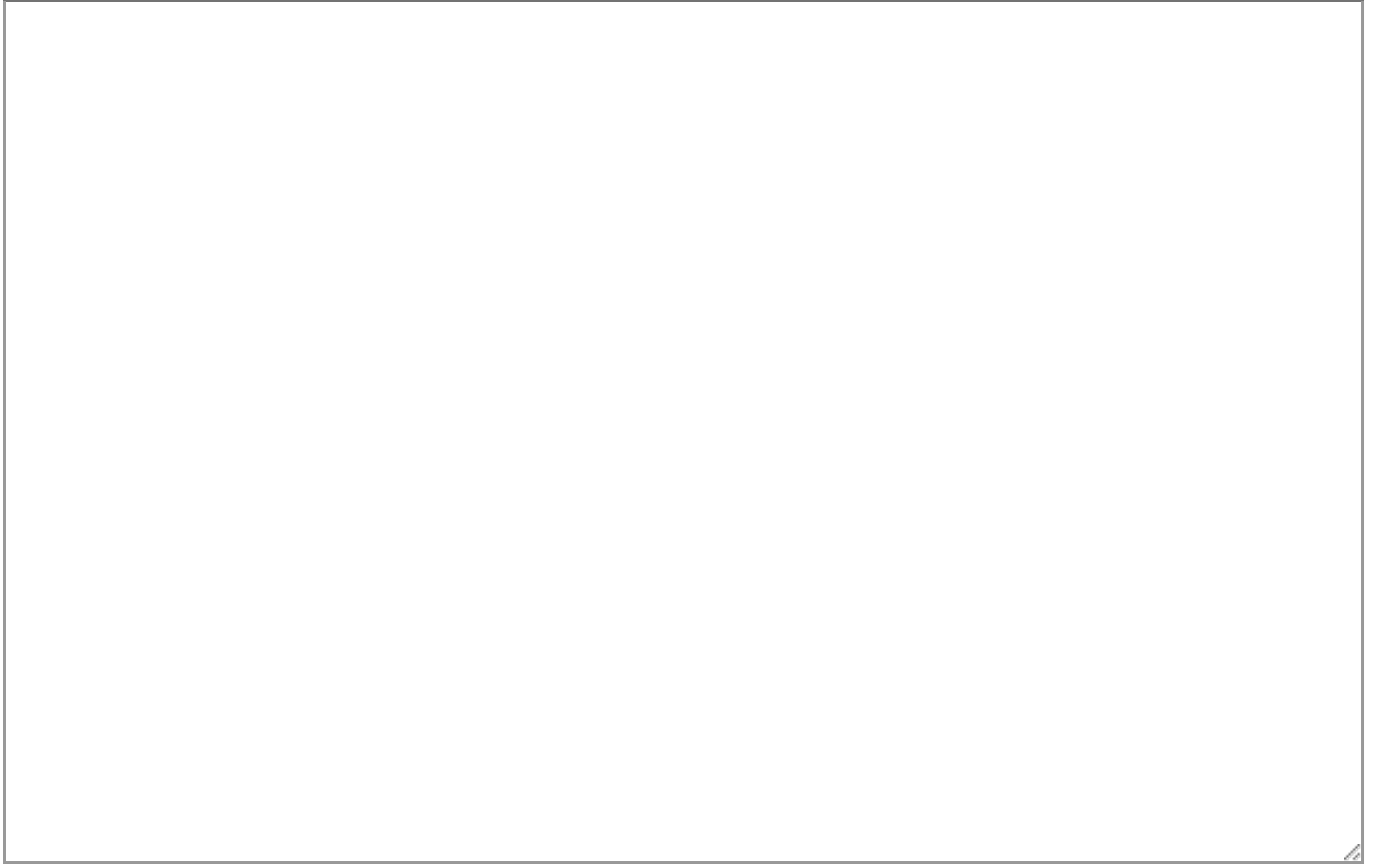
Ce serait super si tu pouvais utiliser des mots plus simples à l'avenir ou, si tu pouvais t'expliquer les termes plus compliqués.

## Pour aller plus loin...

Pour en savoir plus sur l'exploration appréciative, nous recommandons aussi :

- Une conversation avec David Cooperrider (EN) (<https://www.youtube.com/watch?v=3JDfr6KGV-k>)
- Une présentation dessinée (EN) (<https://www.youtube.com/watch?v=ZwGNZ63hj5k>)
- Des cas (<https://appreciativeinquiry.case.edu/intro/whatisai.cfm>) expliqués
- Un texte à explorer (EN) (<http://static1.squarespace.com/static/56112ea2e4b0edf3da21f898/t/562c0852e4b0947cbf0a47bc/1445726290923/to-appreciative-inquiry.pdf>)
- Un article sur « Giving Feedback That Works » (EN) (<http://www.forbes.com/sites/prettyoungprofessional/2011/05/16/how-to-give-feedback-that-works/>).
- Et un autre des Dummies (EN). (<http://www.dummies.com/how-to/content/giving-constructive-feedback.html>)
- *Frank LaFasto, When Teams Work Best, Carl Larson, 2001.*
- *Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson Management of Organizational Behaviour: Leading Human Resources, Prentice Hall, 2000.*
- *Donnelly, Gibson, Ivancevich, Fundamentals of Management, Irwin Professional, 1997.*
- *Behaviour Analysis (https://books.google.be/books/about/Behaviour\_analysis\_in\_training.html?id=JgApAQAAAMAJ&redir\_esc=y) in training* Neil Rackham, Terry Morgan. McGraw-Hill, 1977

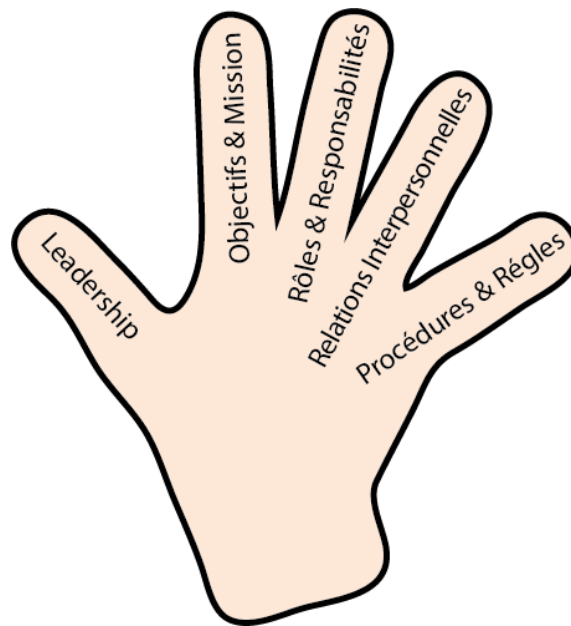




## TRAVAILLER EN EQUIPE

### 5. Les excellentes équipes

Les principaux facteurs pour qu'une équipe fonctionne bien se comptent sur les doigts d'une main (vous pouvez vous en souvenir avec les lettres L-ORPI) :



Détaillons-les un par un.

#### 5.1 Le 1<sup>ier</sup> pilier indispensable : Objectifs & Mission

Les membres d'une équipe doivent avoir un accord clair à propos de la mission et des objectifs poursuivis. C'est une des conditions de leur réussite.

S'assurer du partage d'une compréhension commune de la mission et des objectifs au sein de l'équipe (ou de l'organisation entière) est principalement une responsabilité du management.

Certains managers pensent parfois que la compréhension de l'équipe est parfaitement claire, alors que certains (voire tous) membres de l'équipe se sentent perdus ou poursuivent des objectifs contradictoires.

Pour s'assurer de la compréhension commune de la mission, il pourrait être opportun de rédiger une déclaration de mission. Quand les organisations et les équipes atteignent un niveau plus élevé de développement, elles peuvent même aller un peu plus loin et aboutir à ce qu'on appelle une « vision » c.à.d. une déclaration relative à leurs espoirs de réussite ou de réalisation profonde.

	Une mission	Une vision
De quoi s'agit-il ?	C'est le quoi ; ce que votre organisation ou votre société fait (et aussi, si cela a du sens, comment et pour quoi l'organisation le fait).	C'est ce que votre organisation ou votre société aspire à être ou à atteindre. Cela peut différer de ce que votre société fait en réalité (la déclaration de mission). Bien formulée, la vision peut et devrait guider les décisions et les buts de votre société. Il s'agit du pourquoi nous le faisons.
Exemple venant du privé, du non-marchand et du secteur publique	« Organiser l'information mondiale, la rendre universellement accessible et utile »(Google).  « Nous réalisons les souhaits d'enfants souffrant de maladies engageant leur survie, afin de leur faire vivre une expérience humaine faite d'espoir, de force et de joie » (Make a Wish).	« Un monde juste sans pauvreté » (Oxfam).  « Un New Brunswick fort et résilient, équipé d'un service publique engagé et orienté vers le futur » (Gouvernement du New Brunswick, Canada).



### Exercice :

Prenez un moment pour réfléchir aux 2 questions. Si possible, discutez-en avec un collègue :

A propos de votre institution ou agence : connaissez-vous sa vision et sa mission ? Une déclaration de mission est-elle publiée quelque part ? Cela influence-t-il la façon dont vous travaillez ?

A propos de votre équipe ou unité : comment décririez-vous sa mission ? Avez-vous l'impression de partager une vue commune de cette mission avec vos collègues ? Avec votre responsable d'équipe ?

La mission et la vision sont aussi des éléments de motivation.

Partager le sens de la mission et la vision (et ainsi, avoir le sentiment de faire partie d'une équipe) est aussi une partie importante de la motivation des gens.



Cette histoire illustre très bien cet aspect :

### Le concierge de la NASA

Lors d'une visite au centre spatial de la NASA en 1962, le président Kennedy remarqua un concierge portant un balai. Il interrompit son tour, marcha jusqu'à l'homme et lui demanda : « Bonjour, je suis Jack Kennedy. Que faites-vous » ? Le concierge répondit : « J'aide un homme à aller sur la lune, Mr le Président ». Ce concierge, ressentait véritablement qu'il participait à quelque chose de plus grand que lui, et son attitude engendrait une confiance en sa mission. Il était un membre de l'équipe spatiale de la NASA en 1962 !

Dans le tourbillon de nos vies ordinaires et sans imagination, nous croyons que nos actions répétées ne sont que des pièces éparses d'un ensemble vide de sens. Tous nos actes ont une signification et doivent être considérés dans une perspective plus large, une vision globale.

## 5.2 Le 2<sup>e</sup> pilier indispensable : Rôles et Responsabilités

L'efficacité d'une équipe dépend étroitement :

- du partage des responsabilités ;
- de la distribution des rôles entre ses membres.

Qu'il s'agisse d'une décision prise par le responsable de l'équipe ou de commun accord entre collègues, le partage des rôles dans l'équipe doit tenir compte de dimensions techniques et sociales.

- d'être responsable de sa part du travail ;
- la répartition des tâches (basée sur ses compétences, sa disponibilité, ses intérêts...) ;
- la définition de l'horaire et y adhérer ;
- quelles compétences devront être développées, etc.

L'idée essentielle de la responsabilité mutuelle doit être prise en compte dans ces aspects.

Aucun groupe ne devient une équipe tant qu'il ne se considère pas responsable et ne veille pas à ce que chaque membre respecte ce qu'il s'est engagé à faire. Ce n'est que lorsque cette conscience est atteinte que les individus ont le droit de voir leurs opinions écoutées et respectées. La responsabilité mutuelle n'est pas chose facile ; notre individualisme forcené nous décourage de remettre notre destin entre les mains des autres. Toutefois, la confiance et l'engagement permettent, en contrepartie, le développement de buts communs, d'objectifs de performance et d'approche. Ceci mène nécessairement à une responsabilité tant individuelle que collective pour la performance d'équipe.

Il est aussi très important que les rôles dans l'équipe (<https://www.youtube.com/watch?v=QNKn5ykP9PU>) soient distribués selon le talent et les compétences de chaque personne, comme illustré par la vidéo humoristique suivante (EN).

Enfin, nous retiendrons que Dr. Meredith Belbin a développé un modèle basé sur les rôles génériques que les personnes sont naturellement enclines à endosser dans une équipe. Le chapitre 6 y est consacré.

## 5.3 Le 3<sup>e</sup> pilier indispensable : les Procédures et les Règles

Toute équipe a besoin de procédures, écrites et non écrites, pour pouvoir fonctionner. Elles sont essentielles pour passer du stade Storming au Norming. Les procédures et les règles incluent les ressources : si les membres de l'équipe ne disposent pas des ressources adéquates, ils ne pourront pas effectuer les tâches correctement.



### Exercice :

Pensez aux équipes dont vous faites actuellement partie. Celles-ci peuvent être temporaires ou permanentes, tant dans votre vie professionnelle que dans votre vie privée. Pensez aux relations que vous y avez. Comment sont-elles ? Sont-elles correctes ? Si oui, comment ? Quels sont, d'après vous, les caractéristiques de ces relations ?



Le travail en équipe sous-entend l'intention de travailler de façon collaborative avec les autres. Cela signifie travailler ensemble plutôt que séparément ou en compétition.

«Les meilleurs chefs ne sont pas reconnus par le peuple. Celui-ci loue et honore l'un, craint le suivant et hait celui qui lui succède. Quand la tâche du meilleur est achevée, le peuple dit « nous l'avons accomplie nous-mêmes ».

<b>Cela signifie...</b>	<b>Cela ne signifie pas...</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• solliciter et utiliser les compétences, les idées et les opinions des membres de l'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• préférer rester à l'écart de façon à avancer dans son propre travail</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• informer et tenir les autres au courant de toute information pertinente ou utile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• assister à des réunions d'équipe sans y contribuer</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• garder en tête tant les intérêts des autres membres de l'équipe que les siens quand une action est entreprise,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entamer des compétitions gagnant-perdant avec d'autres membres de l'équipe</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• soutenir et encourager les membres de l'équipe : défendre la réputation de l'équipe quand d'autres la critiquent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• blâmer ou émettre des jugements à propos d'autres membres de l'équipe et ignorer ou ne pas intervenir lors de critiques à propos d'autres</li> </ul>

## 5.4 Le 4<sup>e</sup> pilier indispensable : les relations interpersonnelles

Quand il s'agit des relations interpersonnelles, certains mots expriment ce qu'être une équipe veut dire : l'esprit d'équipe, la communication, la confiance, la motivation, l'interdépendance, la fiabilité, la loyauté et la solidarité. La manière dont les collègues se perçoivent peut affecter l'efficacité des tâches à accomplir. Les relations interpersonnelles positives peuvent aider les équipes à être productives, ce qui influencera la productivité de l'organisation. Les responsables d'équipe doivent construire des relations saines qui aident le groupe à atteindre ses buts et ses objectifs, et à travailler comme une unité. Les relations interpersonnelles réussies entre membres d'une équipe dépassent souvent les murs du bureau et touchent la vie personnelle des travailleurs.



### Exercice :

Réfléchissez à votre équipe ou à votre groupe. Pouvez-vous répondre aux questions suivantes ?



	<b>Ces éléments sont acceptés, clairs, compris et ils fonctionnent pour moi</b>	<b>Ils sont acceptés, clairs, compris et ils fonctionnent pour l'équipe</b>	<b>Informations et actions</b>
Mission & Objectifs	<input type="radio"/> Complètement <input type="radio"/> en partie <input type="radio"/> pas du tout	<input type="radio"/> Complètement <input type="radio"/> en partie <input type="radio"/> pas du tout	<input type="text"/>
Rôles & Responsabilités	<input type="radio"/> Complètement <input type="radio"/> en partie <input type="radio"/> pas du tout	<input type="radio"/> Complètement <input type="radio"/> en partie <input type="radio"/> pas du tout	<input type="text"/>
Procédures & Règles	<input type="radio"/> Complètement <input type="radio"/> en partie <input type="radio"/> pas du tout	<input type="radio"/> Complètement <input type="radio"/> en partie <input type="radio"/> pas du tout	<input type="text"/>
Relations interpersonnelles	<input type="radio"/> Complètement <input type="radio"/> en partie <input type="radio"/> pas du tout	<input type="radio"/> Complètement <input type="radio"/> en partie <input type="radio"/> pas du tout	<input type="text"/>

Ask your colleague to fill the same frame and compare your answers

## 5.5 Le 5<sup>e</sup> pilier indispensable : un leadership efficace

Dans combien de bonnes équipes avez-vous travaillé ? Qu'est-ce qui faisait que ces équipes fonctionnaient aussi bien ? Le chef y jouait probablement un rôle essentiel et rapprochait les diverses personnalités.

Le philosophe chinois Lao-Tseu a mis « dans le mille » avec sa propre définition du leadership :

Quelle est la « bonne » façon de guider et de diriger des personnes ? Que vous dirigiez une équipe d'audit ou une équipe administrative, que votre équipe soit petite ou grande, la réponse dépend largement de la nature de votre équipe, de ses tâches, de ses objectifs, mais aussi de vos propres compétences et de votre style.

## Leadership et management

Le leadership et le management sont deux notions souvent utilisées de façon interchangeable. Ils recouvrent cependant des compétences différentes. Les dirigeants ont besoin de ces qualités de leadership pour être efficaces. Les leaders ne sont pas nécessairement des dirigeants, mais ils peuvent opérer à tous les niveaux de l'organisation.

Le **management** est une affaire de planification, d'organisation, de contrôle et de gestion. Le leadership implique de motiver, diriger, superviser, construire des relations au sein de l'équipe et définir une nouvelle direction ou vision pour l'équipe que celle-ci sera motivée à suivre. Le leader est donc le pionnier de cette nouvelle orientation.

Les compétences de **leadership** sont indispensables pour réussir en tant que manager. Un leadership efficace nécessite de se concentrer sur les personnes, de les comprendre, de les guider et de les motiver afin de réaliser des objectifs précis grâce à leurs contributions.

Dans le cadre de ce cours, nous nous focalisons sur le leadership défini comme la capacité à motiver, communiquer, diriger, soutenir, superviser et construire des relations efficaces au sein de l'équipe.

Les bons chefs d'équipe sont persuadés :

- de ne pas avoir réponse à tout. Ils n'insistent donc pas pour répondre à tout ;
- qu'ils ne doivent pas prendre toutes les décisions importantes. Ils ne le font donc pas ;
- qu'ils ne peuvent pas atteindre un objectif commun sans la contribution des autres membres de l'équipe. Ils évitent donc d'empêcher la participation des membres de l'équipe ou d'intimider ceux-ci. L'ego n'est pas leur principale préoccupation ;
- que l'équipe définit le leadership. L'équipe n'est pas définie par le chef seul ;
- que le rôle du leader est de créer une culture où tout devient possible au sein de l'équipe ;
- que tous les rôles de leadership classiques peuvent être délégués au reste de l'équipe. (organisation de réunions d'équipe, etc.). Toutes les tâches peuvent être réparties entre les membres.



Le défi du leadership est de trouver le bon équilibre entre orienter l'équipe et déléguer le contrôle, entre prendre des décisions difficiles et laisser les autres les prendre et entre faire des choses difficiles seul et laisser les autres apprendre à les faire. Si un contrôle trop strict étouffe les initiatives et la créativité de l'équipe, un manque d'orientation, de direction et de discipline a le même effet.

L'approche du leadership diffère d'une équipe à l'autre. Chaque équipe a ses propres caractéristiques. Aucune équipe ne présente le même mélange de compétences, le même choix d'objectifs, les mêmes approches et les mêmes défis que les autres. Comment décririez-vous votre équipe ? Quelle est sa nature ? Comment ses membres travaillent-ils ensemble ?

À mesure que l'équipe potentielle devient une vraie équipe et même une équipe performante, la tâche du chef change radicalement. La clé du rôle évolutif du leader réside dans la compréhension des besoins de l'équipe et de ce qu'elle attend de son chef pour l'aider à avancer.

## 5.6 Faites un bilan de santé de votre équipe



### Exercice :

Pour chacune des affirmations ci-dessous, indiquez si c'est vrai pour votre équipe. Comparez les réponses avec un collègue

1. Nous sommes généralement au courant de nos objectifs.	<input type="checkbox"/>
2. Nous avons un set de procédures pour les prises de décision.	<input type="checkbox"/>
3. Nous ne nous disputons pas dans l'équipe.	<input type="checkbox"/>
4. Dans l'équipe, chacun sait quel est son travail	<input type="checkbox"/>
5. Nous ne nous défendons pas par rapport aux autres groupes.	<input type="checkbox"/>

6. Quand une tâche est terminée, nous discutons pour en tirer des enseignements.	<input type="checkbox"/>
7. Nous avons tous, plus ou moins, la même compréhension de nos buts.	<input type="checkbox"/>
8. Les décisions sont prises avec soin.	<input type="checkbox"/>
9. Les personnes n'ont pas à défendre leurs décisions.	<input type="checkbox"/>
10. Les responsabilités sont bien définies.	<input type="checkbox"/>
11. Nous parlons librement aux autres départements.	<input type="checkbox"/>
12. Nous prenons le temps de faire le point sur ce qui a été fait avant de regarder le projet suivant.	<input type="checkbox"/>
13. Les membres de l'équipe travaillent beaucoup et dans la même direction.	<input type="checkbox"/>
14. Nous discutons les décisions.	<input type="checkbox"/>
15. Nous parlons ouvertement dans l'équipe.	<input type="checkbox"/>
16. Le leadership est fort et flexible dans l'équipe.	<input type="checkbox"/>
17. Les autres groupes semblent apprécier nos efforts.	<input type="checkbox"/>
18. Nous pensons que discuter de ce qui s'est passé constitue une bonne utilisation du temps.	<input type="checkbox"/>
19. Les objectifs sont écrits.	<input type="checkbox"/>
20. Nous nous écoutons bien les uns les autres.	<input type="checkbox"/>
21. Les membres se connaissent bien.	<input type="checkbox"/>
22. Les personnes sont engagées dans leur rôle dans l'équipe.	<input type="checkbox"/>

23. Nous réfléchissons à la place de notre équipe dans l'organisation.	<input type="checkbox"/>
24. Nous réfléchissons aux facteurs de réussite dans la tâche.	<input type="checkbox"/>
25. Notre planning est bon.	<input type="checkbox"/>
26. Nous évaluons les « pour » et les « contre » d'une idée.	<input type="checkbox"/>
27. Les problèmes se sont pas juste enfouis sous le tapis.	<input type="checkbox"/>
28. Les responsabilités ne se chevauchent pas.	<input type="checkbox"/>
29. Nous informons les autres équipes à propos de notre travail.	<input type="checkbox"/>
30. Nous demandons à des externes de commenter notre équipe et notre travail.	<input type="checkbox"/>
31. Nous sommes généralement au courant de ce que nous essayons de faire.	<input type="checkbox"/>
32. Nous recourons aux brainstormings ou à des méthodes similaires pour produire des idées.	<input type="checkbox"/>
33. Les autres nous demandent de l'aide et des conseils.	<input type="checkbox"/>
34. Le responsable de l'équipe coordonne nos efforts dans l'équipe.	<input type="checkbox"/>
35. Il y a une coordination avec le travail des autres équipes.	<input type="checkbox"/>
36. Lors des réunions d'équipe, nous réfléchissons à la manière dont nous travaillons.	<input type="checkbox"/>
37. Nous nous mettons d'accord sur les objectifs.	<input type="checkbox"/>
38. En fait, l'équipe entière prend les décisions.	<input type="checkbox"/>
39. Les membres de l'équipe se proposent de l'aide.	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>



40. Les membres effectuant leur travail ne semblent pas se marcher sur les pieds.	
41. Nous demandons de l'aide aux autres équipes.	<input type="checkbox"/>
42. Nous réfléchissons à comment prendre des décisions et comment nous améliorer la fois suivante.	<input type="checkbox"/>
43. Le patron ne nous impose pas les objectifs.	<input type="checkbox"/>
44. Nous faisons souvent les mêmes choses deux fois, si la première fois a été concluante.	<input type="checkbox"/>
45. Les personnes ne doivent pas protéger leurs arrières.	<input type="checkbox"/>
46. Nous faisons réellement confiance à notre patron.	<input type="checkbox"/>
47. Nos efforts sont appréciés dans l'organisation.	<input type="checkbox"/>
48. Nous ne répétons pas deux fois une même erreur.	<input type="checkbox"/>
49. Il y a un agenda clair dans nos réunions.	<input type="checkbox"/>
50. Les gens partagent les informations dans notre équipe.	<input type="checkbox"/>
51. Dans notre équipe, nous réglons les problèmes plutôt que de les ignorer.	<input type="checkbox"/>
52. Les compétences des membres de l'équipe sont bien utilisées.	<input type="checkbox"/>
53. Le canal de communication est bien accepté dans notre équipe.	<input type="checkbox"/>
54. Nous passons du temps à réfléchir et à planifier.	<input type="checkbox"/>
55. Nous savons ce qui est attendu de nous.	<input type="checkbox"/>
56. Quand une décision est prise, les membres de l'équipe s'y engagent.	<input type="checkbox"/>
57. Nous savons en qui nous pouvons réellement avoir confiance dans l'équipe.	<input type="checkbox"/>

58. Nous avons des descriptifs de poste à jour.	<input type="checkbox"/>
59. Nous sommes rarement en désaccord avec les autres départements.	<input type="checkbox"/>
60. Nous discutons ouvertement des sujets délicats tels que notre performance.	<input type="checkbox"/>

Calculez les résultats

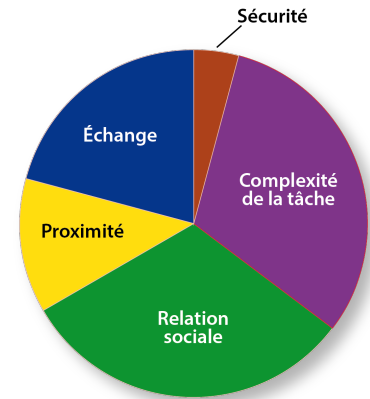
- A. Total pour les objectifs clairs :
- B. Total pour les bons processus de prise de décision :
- C. Total pour la confiance, la co-opération, le soutien et la gestion des conflits :
- D. Total pour la clarté des rôles, des responsabilités et du leadership :
- E. Total pour les relations saines avec les autres groupes :
- F. Total pour l'analyse de la performance d'équipe et l'apprentissage :


Considérez maintenant ce qui a été présenté dans les chapitres 3, 4 et 5 à propos du Modèle de Tuckman, l'Analyse Comportementale et les Outils et procédures : pouvez vous remplir les tableaux présentés dans ces chapitres en utilisant les 60 affirmations du Bilan de Santé? Pouvez vous créer ou rajouter des éléments nouveaux ou différents?

## 5.7 Bénéfices du travail en équipe

Même si un certain nombre d'éléments ont été pris en compte pour créer d'excellentes équipes, il reste, malgré tout, divers risques et coûts à rejoindre une équipe. Généralement, les membres de l'équipe bénéficieront des avantages suivants, qui sont d'assez bonnes raisons pour se joindre à une équipe. On observe cinq facteurs principaux qui poussent à rejoindre un groupe, et qui correspondent aux différents avantages attendus :

- la sécurité
- la complexité des tâches (division du travail)
- l'interaction sociale
- la proximité (physique ou numérique)
- l'échange (coût-bénéfice)



Comment évalueriez-vous la valeur de ces avantages pour vous-même ?

Essayez d'y penser au moyen du graphe qui suit. A quoi ressemblerait votre gâteau ?

## 5.8 Risques du travail en équipe – La pensée globale et la paresse sociale

On relève malheureusement un certain nombre de risques et de désavantages à faire partie d'une équipe. Les principaux sont : la pensée globale et la paresse sociale.

### La pensée globale

La pensée globale apparaît quand les membres d'une équipe ne s'expriment pas par eux-mêmes et ne partagent pas leur(s) opinion(s) pour préserver l'harmonie dans l'équipe.

Les membres du groupe tentent de minimiser les conflits et d'atteindre une décision par consensus, sans évaluation critique d'opinions alternatives. En conséquence, la diversité des points de vue disparaît et les membres s'isolent progressivement. La créativité individuelle et l'originalité intellectuelle de l'équipe sont en baisse.



### Liens avec mon travail ?

Pensez à un moment lors d'une réunion avec votre équipe où quelqu'un a proposé une idée que vous avez trouvée assez pauvre mais que les autres membres de l'équipe ont estimé très intéressante. Qu'avez-vous fait ? Avez-vous exprimé votre désaccord ou avez-vous rejoint l'opinion du reste du groupe ?

### La paresse sociale

La paresse sociale apparaît quand les personnes font moins d'effort lors d'un travail d'équipe que quand elles travaillent seules.

En cas de paresse sociale, la dynamique de groupe est fortement altérée parce que certains membres de l'équipe semblent ne contribuer que peu à l'objectif commun. La cohésion d'équipe est affaiblie.

C'est une des principales raisons pour laquelle les groupes sont parfois moins productifs que la performance combinée des membres en tant qu'individus. Elle doit être distinguée des problèmes accidentels de coordination que les groupes expérimentent parfois.

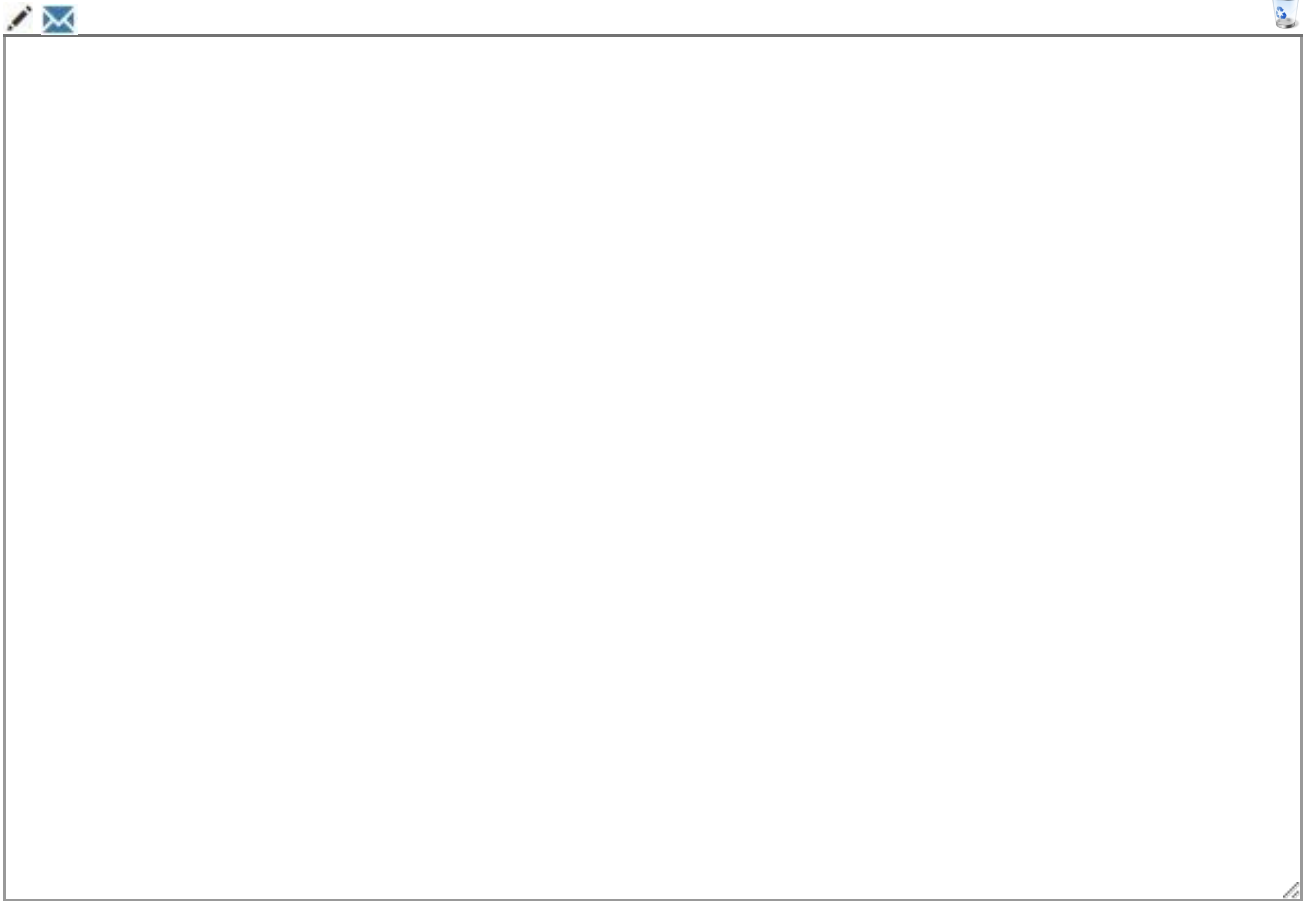
<b>Ce qui engendre la paresse sociale</b>	<b>Ce qui empêche la paresse sociale</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• le manque d'évaluation (individuelle ou collective)</li> <li>• la monotonie ou simplicité des tâches ou leur similarité</li> <li>• la contribution individuelle n'est pas nécessaire</li> <li>• peu d'encouragement individuel ou de groupe</li> <li>• la grandeur des groupes</li> <li>• le caractère impersonnel des groupes impersonnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la responsabilité individuelle (pas nécessairement une évaluation)</li> <li>• les tâches difficiles et/ou intéressantes</li> <li>• les contributions personnelles essentielles</li> <li>• la fierté du groupe</li> <li>• l'état des lieux interactif (en ligne) des activités et la révision par les pairs</li> </ul>

## Pour aller plus loin...

A practical tool that may help you to follow roles and responsibilities:

- OKR Objectives and Key Results EN (<https://weekdone.com/resources/objectives-key-results>)- FR (<http://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/notation-des-employes-par-google.shtml>)
- Cet article montre comment construire des build positive work relationships (EN) (<http://garfinkleexecutivecoaching.com/articles/build-positive-work-relationships/buildingpositive-relationships-at-work>)
- Un outil en ligne pour évaluer la qualité des relations (EN) (<http://www.davidkoutsoukis.com/assessment-4-1>) dans votre équipe
- Des recommandations (EN) (<http://www.makeadentleadership.com/workplace-relationships.html>) pour améliorer les relations au travail, l'influence & la communication

- 2 vidéos sur la pensée globale : 1(EN) (<https://www.youtube.com/watch?v=SBw0ased8Sw>) - 2(EN) (<https://www.youtube.com/watch?v=8XN9ZzYdRgA>)
- La paresse sociale expliquée sur les vidéos suivantes : 1(EN) ([https://www.youtube.com/watch?v=Chj2F3Ao\\_gw](https://www.youtube.com/watch?v=Chj2F3Ao_gw)) - 2(EN) (<https://www.youtube.com/watch?v=yT-BpKIHmps>)



## TRAVAILLER EN EQUIPE

# 6. Les équipes, les rôles et les différences

Une équipe efficace nécessite de la diversité dans les compétences et dans les rôles. Qu'en est-il dans les équipes professionnelles ?

Pendant des décennies, le docteur Meredith Belbin et ses collègues ont étudié la composition de ce type d'équipes de management à la Henley Business School. Elles recevaient des problèmes à résoudre dans le cadre de jeux de management et, de façon surprenante, ces équipes, pourtant composées d'individus brillants et talentueux (dénommés les équipes Apollo), ne réussissaient pas aussi bien que celles composées d'individus moins brillants.

Le docteur Belbin a conçu divers tests psychométriques pour identifier les caractéristiques individuelles des membres d'une équipe et pour définir à quel type de tâches, les personnes dotées de telles caractéristiques seraient les mieux adaptés.

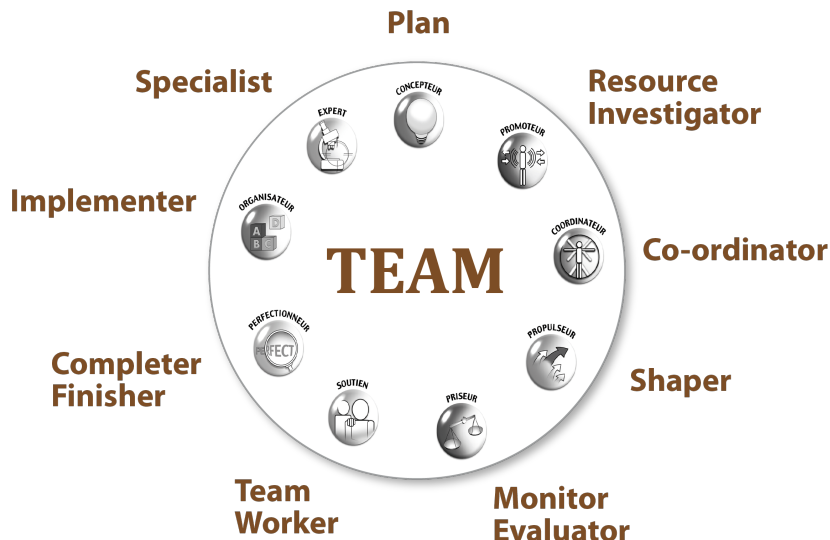


En substance, le **Dr. Belbin** conclut qu'une tâche ou un projet particulier sera le mieux effectué si l'équipe est soigneusement composée d'individus adoptant des rôles complémentaires.

Belbin définit le rôle d'un membre dans une

**« La tendance à se comporter, à contribuer et à interagir avec d'autres personnes d'une façon particulière ».**



**Belbin** décrit les rôles au sein de l'équipe comme le mode de comportement d'une personne par rapport à une autre pour faciliter le progrès d'une équipe.









Il décrit **neuf rôles** en équipe en termes de contribution à l'équipe et des caractéristiques personnelles y associées. La plupart des personnes sont naturellement capables d'assumer l'un de ces rôles, et en général un ou deux autres rôles, mais un peu moins bien que leur rôle primaire.


Les neuf rôles en équipe sont les suivants : Rôles orientés action, Rôles orientés personnes et Rôles cérébraux.

Le tableau suivant énumère les aspects positifs de chaque rôle et leurs faiblesses communément admises :

	ROLES ET DESCRIPTION CONTRIBUTION A L'EQUIPE	FAIBLESSES ADMISES
	<u>CONCEPTEUR :</u> Créatif, imaginatif, non conformiste. Résout des problèmes difficiles.	Ignore les incidents. Trop préoccupé à communiquer efficacement.
	<u>PROMOTEUR :</u> Extraverti, enthousiaste, communicatif. Explore les opportunités. Développe les contacts.	Hyper-optimiste. Perd l'intérêt dès que l'enthousiasme initial est passé.

	<p><b><u>COORDINATEUR :</u></b> Mature, confiant, bon président de séance. Clarifie les objectifs, encourage la prise de décision, délègue bien.</p>	<p>Peut être perçu comme manipulateur. Se décharge de travaux personnels.</p>
	<p><b><u>PROPULSEUR :</u></b> Personne de défis, dynamique, travaille bien sous pression. A l'impulsion et le courage pour surmonter des obstacles</p>	<p>Enclin à la provocation. Offense les sentiments des gens.</p>
	<p><b><u>ANALYSTE :</u></b> Sobre, stratégique et capable de discernement. Considère toutes les options. Jugement sûr.</p>	<p>Manque d'enthousiasme et de capacité à inspirer les autres.</p>
	<p><b><u>SUPPORTEUR :</u></b> Coopératif, doux, sensible aux autres et diplomate. Ecoute, construit, prévient les frictions.</p>	<p>Manque de décision dans les situations tendues.</p>
	<p><b><u>ORGANISATEUR :</u></b> Discipliné, fiable, conservateur et efficace. Transforme les idées en plans d'actions réalisables.</p>	<p>Quelque peu inflexible. Lent à répondre à de nouvelles possibilités.</p>
	<p><b><u>PERFECTIONNISTE :</u></b> Soigneux, consciencieux, anxieux. Cherche les erreurs et les omissions. Respectueux des délais.</p>	<p>Tendance à s'inquiéter à tort. Réticent à déléguer.</p>



	<p><b>EXPERT :</b> Travaille en solo, démarre de sa propre initiative, dévoué. Distille connaissance et compétences avec parcimonie.</p>	<p>Donne une contribution seulement dans un domaine limité. S'appesantit sur des détails d'ordre technique.</p>
---	--	---



**Exercice :**

Les membres d'une équipe travailleront tous en même temps, mais ils « brilleront » à différentes phases du projet/de la tâche. Dans le tableau suivant, nous avons mélangé les contributions à l'équipe (colonne de gauche) et les faiblesses admises. (colonne de droite) Remettez-les dans le bon ordre en attribuant les faiblesses admises aux rôles correspondants.

<p><b>CONCEPTEUR :</b> Créatif, imaginatif, non conformiste. Résout des problèmes difficiles.</p>	<p>Manque d'enthousiasme et de capacité à inspirer les autres.</p>
<p><b>PROMOTEUR :</b> Extraverti, enthousiaste, communicatif. Explore les opportunités. Développe les contacts.</p>	<p>Manque de décision dans les situations tendues.</p>
<p><b>COORDINATEUR :</b> Mature, confiant, bon président de séance. Clarifie les objectifs, encourage la prise de décision, délègue bien.</p>	<p>Quelque peu inflexible. Lent à répondre à de nouvelles possibilités.</p>
<p><b>PROPULSEUR :</b> Personne de défis, dynamique, travaille bien sous pression. A l'impulsion et le courage pour surmonter des obstacles</p>	<p>Tendance à s'inquiéter à tort. Réticent à déléguer.</p>
<p><b>ANALYSTE :</b> Sobre, stratégique et capable de discernement. Considère toutes les options. Jugement sûr.</p>	<p>Ignore les incidents. Trop préoccupé à communiquer efficacement.</p>
<p><b>SUPPORTEUR :</b> Coopératif, doux, sensible aux autres et diplomate. Ecoute, construit, prévient les frictions.</p>	<p>Peut être perçu comme manipulateur. Se décharge de travaux personnels.</p>
<p><b>ORGANISATEUR :</b> Discipliné, fiable, conservateur et efficace. Transforme les idées en plans d'actions réalisables.</p>	<p>Enclin à la provocation. Offense les sentiments des gens.</p>

<p><b>PERFECTIONNEUR :</b> Soigneux, consciencieux, anxieux. Cherche les erreurs et les omissions. Respectueux des délais.</p>	<p>Donne une contribution seulement dans un domaine limité. S'appesantit sur des détails</p>
<p><b>EXPERT :</b> Travaille en solo, démarre de sa propre initiative, dévoué. Distille connaissance et compétences avec parcimonie.</p>	<p>Hyper-optimiste. Perd l'intérêt dès que l'enthousiasme initial est passé.</p>

Vérifier les résultats



Liens avec mon travail ?

Réfléchissez aux conséquences en cas de sous ou sur-représentation des rôles de Belbin dans une équipe. Quels seraient les effets d'un tel déséquilibre ?

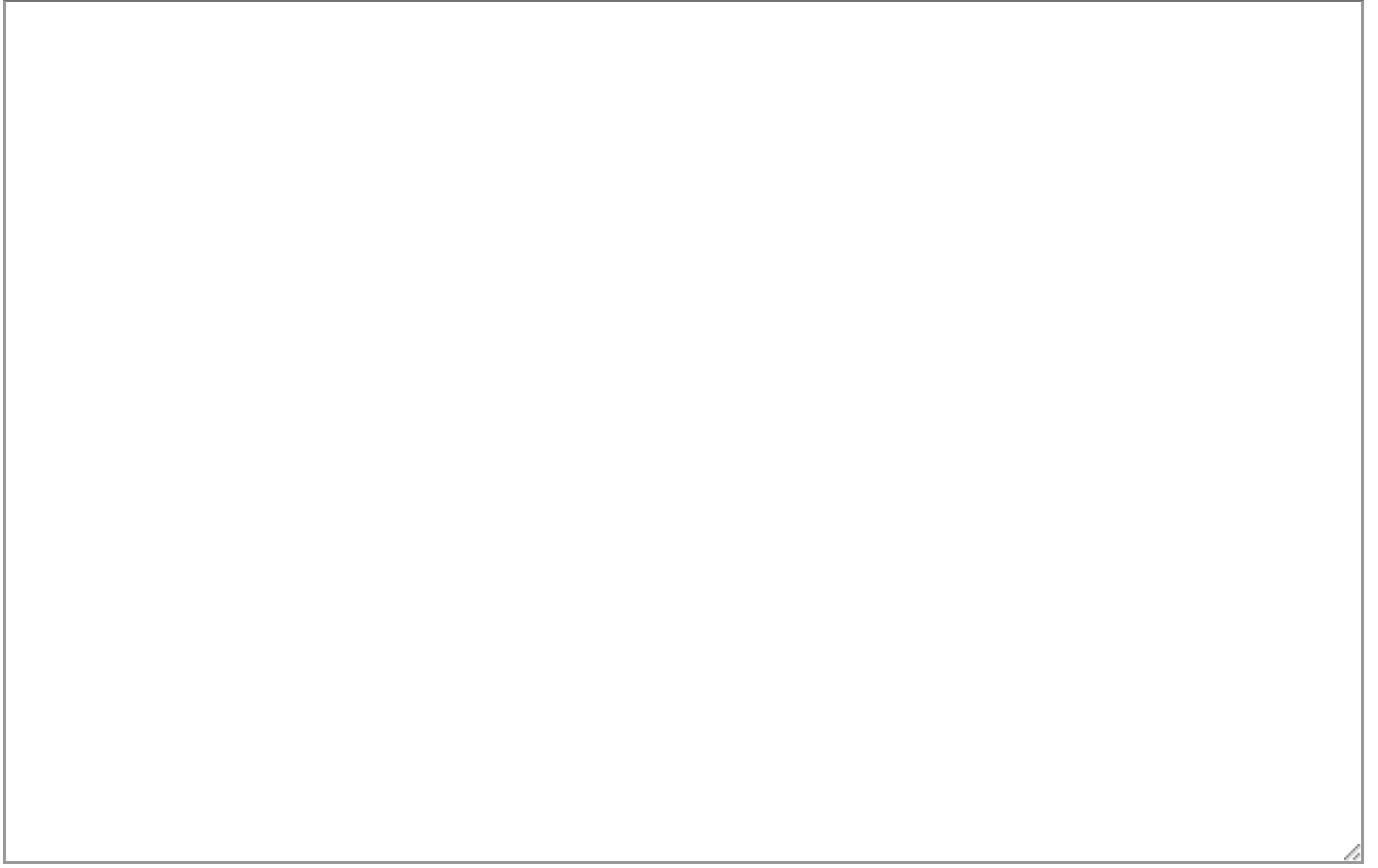
Exemples : Une sur-abondance de Supporteurs aboutira certainement à une équipe harmonieuse mais qui aura sans doute des difficultés à prendre des décisions, spécialement les décisions difficiles. Une équipe avec une sur-représentation de Propulseurs, au contraire, évoluera dans un climat de nervosité et de tensions.

Cet exercice vous aidera à comprendre pourquoi votre équipe travaille de façon fluide ou pas. Plus la composition de l'équipe est variée en terme de rôle, mieux elle fonctionnera.

## Pour aller plus loin...

- *Belbin, M Management Teams : Why They Succeed and Fail, Team Roles at Work, 1993, The Coming Shape of Organisations, 1996*
- Katzenbach, J.R., Smith, D.K., Boston, *The Wisdom of Teams*, MA, Harvard Business School Press, 1993
- A number of resources and free tests (EN) (<https://www.123test.com/team-roles-test>) can also be accessed through this website.





## TRAVAILLER EN EQUIPE

## 7. Les équipes et les réunions

### 7.1 Pourquoi se réunir ?

La raison la plus évidente pour se réunir est de discuter face à face de quelque chose. Il peut s'agir d'une nouvelle idée, une nouvelle opportunité, un problème. Il peut s'agir de faire des suggestions (brainstorming), de prendre une décision ou de tout autre chose. Mais, cela revient toujours à être face à d'autres et à interagir.

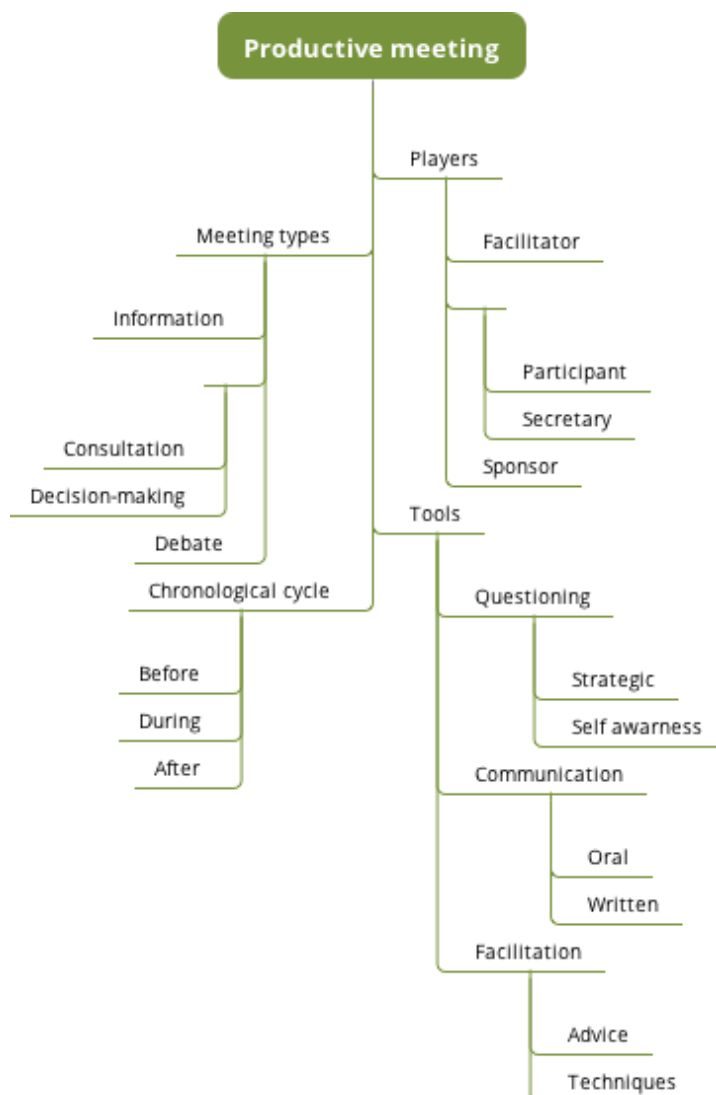
Beaucoup de communications professionnelles se font par téléphone, email, newsletters, sites internet internes et externes. Ces méthodes de communication facilitent les choses, les rendent plus rapides à beaucoup d'égards. Toutefois, elles ne peuvent remplacer le face à face physique. Discuter de quelque chose en face à face permet non seulement d'entendre ce qui est dit mais aussi d'obtenir des informations cachées grâce au ton de la voix et au langage non verbal de l'émetteur.

Toutefois, veillons à identifier les mauvaises raisons à organiser une réunion :



### 7.2 Comment tenir des réunions fructueuses ?

Le schéma suivant reprend les éléments essentiels d'une réunion :



Les **participants** tiennent différents rôles dans les réunions. Ces rôles doivent, comme dans les équipes, être définis et communiqués avant la réunion. Les **types de réunions** concernent les objectifs de la réunion. Les **participants** doivent en être informés de façon claire et antérieure au démarrage de la réunion. Les **outils** concernent les procédures à suivre tant pour les participants que pour le président de réunion. Enfin, le **cycle chronologique** reprend ce qui doit être fait lors des différentes phases; avant, pendant et après la réunion.

## 7.3 Les 2 principaux composants d'une réunion d'équipe

Dans toute interaction humaine, incluant les réunions d'équipe, on observe 2 composantes majeures : la **tâche et le processus**.

**La tâche** concerne le sujet sur lequel le groupe travaille. Dans la plupart des interactions, l'attention de chacun se focalise sur la tâche. Le processus se rapporte à ce qui se passe entre les membres du groupe pendant qu'ils travaillent. Les phénomènes de groupe, ou dynamiques, incluent des thèmes comme l'ambiance, l'atmosphère, les sentiments, le ton, la participation, les styles d'influence, les luttes de pouvoir, les conflits, les compétitions et les opérations.

Souvent, on accorde très peu d'attention au **processus**, même s'il est la cause majeure de l'inefficacité des actions de groupe. Ces processus étant présents dans chaque groupe, en prendre conscience améliorera la qualité des contributions individuelles.

Certaines choses à observer dans le comportement du groupe sont :

- la participation ;
- l'indicateur de participation à l'activité verbale. Regardez les différences en terme de nombre de prise de paroles entre les membres.
- les normes ;
- Les standards ou règles d'or développées dans un groupe canalisent les comportement des membres. Les normes expriment habituellement les croyances et les souhaits de la majorité des membres du groupe et tendent à identifier les comportements adéquats ou non. Ces normes peuvent être claires pour tous les membres (explicites), connues, ou bien perçues uniquement par un petit nombre (implicites), ou encore opérer à un niveau complètement inconscient. Certaines normes facilitent les progrès du groupe, d'autres les ralentissent.



### Liens avec mon travail ?

Pensez à la façon dont les réunions sont menées dans votre équipe et répondez aux questions suivantes :

Qui sont les participants actifs ?

Qui sont les participants passifs ?

Observez-vous un quelconque changement de participation, par ex. les actifs deviennent silencieux, les passifs prennent tout à coup la parole ? Voyez-vous une raison possible à ces interactions de groupe ?

Comment les silencieux sont-ils traités ? Comment leur silence est-il interprété ? Comme un consensus ? Un désaccord ? Du désintérêt ? De la peur ? etc.

Qui parle à qui ? Voyez-vous une explication à ces interactions de groupe ?

Qui alimente la conversation ? Pourquoi ? Voyez-vous une explication à ces interactions de groupe ?

Pour mieux comprendre la communication non verbale, veuillez utiliser l'**Analyse des comportements**



### Liens avec mon travail ?

Pensez à la façon dont les réunions sont menées dans votre équipe et répondez aux questions suivantes :

Certains sujets sont-ils évités dans le groupe (sexe, religion, parler des émotions ressenties dans le groupe, discuter du comportement du leader, etc.) ? Qui semble renforcer cet évitement ? Comment le fait-il/elle ?

Observez-vous des normes concernant la participation ou le type de questions autorisées (par ex. « Si je parle, tu dois parler », « Si je parle de mes problèmes, alors tu dois aussi dire les tiens ») ? Les membres se sentent-ils libres de sonder les sentiments des autres ? Les questions tendent-elles à se limiter aux thèmes intellectuels ou aux événements extérieurs au groupe ?

## 7.4 Les différents rôles joués par les participants en réunion

### **Se focalisant sur la « tâche »**

Les personnes qui se concentrent sur les résultats doivent clairement connaître les tâches à réaliser.



#### Liens avec mon travail ?

Pensez à la façon dont les réunions sont menées dans votre équipe et répondez aux questions suivantes :

Quelqu'un demande-t-il ou fait-il des suggestions quant à la meilleure façon de procéder pour résoudre un problème ? Quelqu'un tente-t-il de résumer ce qui a été traité ou ce qui s'est passé dans le groupe ?

Les faits, les idées, les opinions, les sentiments, les commentaires, la recherche d'alternatives sont-ils recherchés ?

Qui maintient le focus du groupe ? Quelqu'un essaie-t-il d'éviter les digressions et les propos hors-sujets ?

### **Se focalisant sur les « relations »**

Ces rôles sont importants pour le moral du groupe. Ces personnes maintiennent de bonnes et harmonieuses relations de travail entre les membres. Elles créent une ambiance de groupe qui permet à chacun d'optimiser ses contributions. Elles assurent un travail efficace et sans heurts au sein du groupe.

Pour avoir des relations d'équipe agréables, les membres de l'équipe doivent préciser leurs sentiments. Chaque discussion de groupe, suscite certains sentiments. Ces sentiments, cependant, sont rarement exprimés. Les observateurs peuvent devoir deviner sur base du ton de la voix, des expressions faciales, des gestes et beaucoup d'autres indices non verbaux.

 **Liens avec mon travail ?**

Pensez à la façon dont les réunions sont menées dans votre équipe et répondez aux questions suivantes :

Chaleur, affection, excitation, ennui, défensive, compétitivité, etc. ? Observez-vous des tentatives par les membres du groupe de bloquer l'expression des sentiments, en particulier pour les sentiments négatifs ? Comment est-ce fait ? Y a-t-il quelqu'un qui le fait systématiquement ?

Pensez à la façon dont les réunions sont menées dans votre équipe et répondez aux questions suivantes :

Qui aide les autres à entamer la discussion (ouvreur de porte) ?

Qui coupe les autres ou les interrompt (fermeur de porte) ?

Les membres du groupe arrivent-ils à faire passer leurs idées ? Certains membres sont-ils préoccupés et n'écoutent-ils pas ?

Y a-t-il des tentatives par les membres du groupe d'aider les autres à préciser leurs idées ?

Comment les idées sont-elles rejetées ? Comment les membres réagissent-ils quand leurs idées ne sont pas acceptées ?

Les membres tentent-ils d'aider les autres quand leur idée a été rejetée ?

**Se focalisant sur une « atmosphère agréable »**

L'attitude des membres du groupe révèle l'ambiance dominante dans le groupe. Chaque membre d'une équipe n'apprécie pas nécessairement la même atmosphère. Le type de mots utilisés pour décrire les impressions générales des membres peut donner un indice sur l'atmosphère caractéristique du groupe.

 **Liens avec mon travail ?**

Pensez à la façon dont les réunions sont menées dans votre équipe et répondez aux questions suivantes :

Qui semble préférer une atmosphère sympathique amicale ? Y a-t-il des tentatives pour gommer les conflits ou les émotions désagréables ?

Certains semblent-ils préférer une atmosphère conflictuelle ou tendue ? Y a-t-il des membres qui provoquent ou importunent les autres ?

Les personnes semblent-elles impliquées et intéressées ? L'atmosphère est-elle de travail, de jeu, de satisfaction, de fuite, de léthargie, etc. ?



## Se focalisant sur les « adhésions »

Etre acceptés ou intégré dans un groupe est une préoccupation majeure de ses membres. Différents modes d'interaction se développent dans le groupe et indiquent le degré et le type d'adhésion.



### Liens avec mon travail ?

Pensez à la façon dont les réunions sont menées dans votre équipe et répondez aux questions suivantes :

Y a-t-il des sous-groupes ? Deux ou trois membres du groupe se mettent-ils toujours d'accord et se soutiennent-ils mutuellement ou, à contrario, sont-ils constamment en désaccord et s'opposent aux autres ?

Certaines personnes semblent-elles être « en-dehors » du groupe ? Certains membres semblent-ils être « dedans » ? Comment ceux qui sont « en-dehors » sont-ils traités ?

Certains membres font-ils des mouvements vers l'extérieur et vers l'intérieur du groupe, par ex., se pencher en avant ou en arrière sur leurs chaises ou déplacer leurs chaises ? Quelles sont les conditions pour qu'ils « entrent » ou « sortent » ?

## 7.5 Influence et styles d'influence en réunion d'équipe

Influence et participation ne sont pas synonymes. Certaines personnes, tout en parlant peu, capturent néanmoins l'attention de tout le groupe. D'autres, au contraire, peuvent parler beaucoup, mais ne pas être écoutés.



### Liens avec mon travail ?

Pensez à la façon dont les réunions sont menées dans votre équipe et répondez aux questions suivantes :

- Quels sont les membres les plus influents ? Qui sont écoutés quand ils parlent.
- Quels sont les membres les moins influents ? Qui sont peu écoutés ou suivis. Observe-t-on des changements d'influence ? Qui change ?
- Y a-t-il des rivalités dans le groupe ? Y a-t-il une lutte de pouvoir ? Quel effet cela a-t-il sur les autres membres du groupe ?

### Styles d'influence

L'influence peut prendre de nombreuses formes. Elle peut être positive ou négative; elle peut viser le soutien ou la coopération des autres ou bien les aliéner. La façon dont une personne exerce son influence sera un facteur crucial qui déterminera si l'autre s'ouvre ou se ferme à cette influence. Dans la section suivante, vous trouverez les 4

modèles qui émergent fréquemment dans les groupes.



### Exercice :

L'objet de ce questionnaire est de vous aider à identifier votre préférence ou votre style personnel en termes de management. Répondez aux questions en indiquant ce que vous pensez réellement faire dans des situations où vous avez besoin d'influencer les autres. Vos réponses doivent se fonder sur les activités quotidiennes typiques dans lesquelles vous êtes impliqué(e). Le questionnaire n'aura de valeur que si vous faites une description objective et véritablement authentique de vous-même. Pour chacune des affirmations ci-dessous, entourez le chiffre reflétant votre choix parmi les cinq réponses proposées ci-après :

1. Si vous ne vous êtes **JAMAIS** ou **TRES RAREMENT** vu(e) faire ce qui est décrit dans l'affirmation.
2. Si vous vous êtes vu(e) faire ce qui est décrit dans l'affirmation **DE MANIERE OCCASIONNELLE, MAIS PEU FREQUEMMENT**, c'est-à-dire moins souvent que la plupart des gens que vous observez dans des situations similaires.
3. Si vous vous êtes vu(e) faire ce qui est décrit dans l'affirmation **DANS UNE MOYENNE MESURE**, c'est-à-dire aussi souvent que la plupart des gens que vous observez dans des situations similaires.
4. Si vous vous êtes vu(e) faire ce qui est décrit dans l'affirmation **ASSEZ FREQUEMMENT**, c'est-à-dire un peu plus souvent que la plupart des gens que vous observez dans cette situation.
5. Si vous vous êtes vu(e) faire ce qui est décrit dans l'affirmation **TRES FREQUEMMENT**, c'est-à-dire beaucoup plus souvent que la plupart des gens que vous observez dans des situations similaires.

Merci de répondre à toutes les questions.



	<b>Jamais ou très rarement</b>	<b>De manière occasionnelle</b>	<b>Dans une moyenne mesure</b>	<b>Assez fréquemment</b>	<b>Très fréquemment</b>
Je donne l'impression de porter des jugements sur les autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

J'utilise des verbes induisant la notion de conseil voire même d'obligation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quand je veux quelque chose, je n'hésite pas à faire pression sur les autres pour l'obtenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je reconnais mes erreurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'encourage les gens à proposer leurs propres solutions aux problèmes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je témoigne de la sympathie à l'égard des autres lorsqu'ils rencontrent des difficultés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lorsque les autres sont découragés ou peu sûrs d'eux, mon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

enthousiasme les fait aller de l'avant.					
Quand je travaille avec les autres, j'affirme ma conviction en la valeur et l'importance de la mission commune.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lorsque d'autres ne sont pas sûrs de ce qu'il faut faire, je leur propose une bonne idée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je construis un discours logique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je le fais savoir aux autres quand ils ne satisfont pas à mes critères.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je fais rapidement connaître aux autres mes propres désirs et souhaits.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je fais usage de mon autorité pour que les	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

choses soient faites.					
Je sais admettre mes lacunes et mon manque d'expérience.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je reconnais la valeur des idées des autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si quelqu'un s'énerve ou se met en colère, j'écoute d'une manière bienveillante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'amène les autres à voir les alternatives intéressantes qu'offre une situation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je fais davantage prendre conscience aux autres des avantages d'un effort commun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'avance beaucoup de bonnes idées et propositions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lorsque quelqu'un s'oppose à moi, j'avance très vite un contre-argument.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je fais remarquer les erreurs des autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'exprime les critères auxquels, d'après moi, les autres devraient satisfaire.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'exprime clairement ce que je suis prêt(e) à donner en retour pour ce que je veux.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je suis ouvert(e) en ce qui concerne mes espoirs et mes craintes personnels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'aide les autres à se faire entendre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je fais preuve de tolérance					

et reçois favorablement les sentiments des autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ma manière de parler transmet aux autres un sentiment d'excitation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je rends mes collègues davantage conscients des objectifs qu'ils ont en commun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je propose des idées qui sont à la fois incisives et très pertinentes à l'égard du problème rencontré.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je défends énergiquement mes propres idées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je formule des jugements moraux sur ce que les autres font ou disent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je communique					

aux gens les critères qui serviront à juger leurs résultats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je conclus des marchés ou des arrangements pour obtenir ce que je veux des autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'accepte la critique sans être sur la défensive.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je délègue les pleins pouvoirs pour les tâches importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'écoute attentivement lorsque les gens expriment des opinions différentes des miennes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mon enthousiasme est contagieux.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'encourage un esprit de corps dans lequel les autres sont	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



<p>solidaires autour d'un objectif commun.</p>					
<p>Mes propositions et mes suggestions ont beaucoup d'impact sur les autres.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>J'anticipe les objections à l'égard de mon point de vue en ayant un contre- argument tout prêt à formuler.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Je fais savoir aux autres lorsque mes exigences sont satisfaites.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Je suis très explicite quant à ce que je veux ou à ce que j'exige des autres.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>J'utilise, de manière ouverte ou dissimulée, des menaces pour obtenir des</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

autres qu'ils se conforment à ce je veux.					
Lorsque je suis perdu(e), hésitant(e) ou que je n'ai pas la réponse, je le reconnais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je considère les autres comme étant dignes de ma confiance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lors d'une discussion, je résume ou reformule ce que les autres ont dit pour être sûr(e) qu'ils ont été compris.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'exprime par des mots les espoirs et les souhaits des autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'aide les autres à voir la manière de parvenir à obtenir davantage en travaillant ensemble.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je n'hésite pas					

<p>à faire une suggestion ou une proposition qui a pour moi de l'intérêt, même si elle est impopulaire.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Je fais preuve d'ingéniosité pour apporter les preuves à l'appui des propositions que je plébiscite.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Je fais rapidement preuve de reconnaissance à l'égard d'un travail bien fait.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>J'exprime des idées fortes quant à la manière dont les choses doivent être faites.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Je promets des récompenses pour obtenir des autres qu'ils fassent ce que je veux.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>Je fournis spontanément des informations de nature personnelle.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Je cherche des moyens d'utiliser les idées et les suggestions des autres.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Je fais savoir aux autres que je comprends ce qu'ils essaient de dire.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Pour persuader les autres, je fais appel à leurs valeurs, leurs émotions et leurs sentiments.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>J'aide les personnes avec qui je travaille à trouver des valeurs et des objectifs communs renforçant leur engagement les uns envers les autres.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Je fais valoir mes idées et mes suggestions ; je ne reste pas en arrière.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'attire l'attention sur les incohérences dans les idées ou la logique des autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je donne des signes d'approbation lorsque les autres sont à la hauteur de mes attentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je fais savoir aux autres, de manière directe ou indirecte, ce que j'attends d'eux exactement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je gère les différences en termes d'objectifs et d'intérêts par la négociation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je révèle mes sentiments personnels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>Je fais ressentir aux autres qu'ils ont quelque chose d'important à apporter.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Je clarifie ce que les autres viennent juste de dire avant de répondre ou d'énoncer mes propres idées.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>J'utilise un langage chargé en émotions pour susciter l'enthousiasme à l'égard d'une tâche à accomplir.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Parmi mes collaborateurs, je suscite un sentiment qui leur fait dire : « Nous sommes tous dans le même bateau ».</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>J'exprime mes idées de manière claire et logique.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Lorsque quelqu'un n'est</p>					

pas d'accord avec mes idées, je propose un nouveau raisonnement pour les persuader.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Calculer le résultats

<b>Récompenses et Sanctions</b>	<b>Participation et Confiance</b>	<b>Vision commune</b>	<b>Persuasion argumentée</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Récompenses et Sanctions* est un style qui consiste à faire usage de pressions et de mesures incitatives pour contrôler le comportement des autres. Des récompenses sont offertes pour que les personnes se conforment à ce qui est demandé ; ces mêmes personnes peuvent être menacées de sanctions ou de destitution de leurs fonctions en cas de non-respect. Le pouvoir pur et simple peut être utilisé ou des pressions plus indirectes ou déguisées exercées en ayant recours au statut, au prestige et à l'autorité formelle. Les trois aspects du style Récompenses et Sanctions sont : (1) Evaluation (E), (2) Fixation des Objectifs et des Attentes (PGE) et (3) Mesures incitatives et Pressions (I&P).

*Participation et Confiance* est un style qui entraîne les autres vers ce que l'on attend, en les impliquant. En écoutant de manière active les autres et en les impliquant, une personne influente augmente l'engagement des collaborateurs à l'égard de la tâche à accomplir et le suivi ainsi que le contrôle n'ont plus un caractère aussi crucial. Les trois aspects du style Participation et Confiance sont : (1) Divulgarion d'informations d'ordre personnel (PD), (2) Reconnaissance et Implication des autres (RIO) et (3) Vérification et confirmation de la compréhension (TEU).

*Vision commune* est un style qui consiste à repérer une vision commune du futur pour un groupe et à renforcer la conviction des membres du groupe que cette vision peut devenir une réalité grâce à leurs efforts collectifs et individuels. Il est fait appel aux émotions et aux valeurs des autres, stimulant leur engagement personnel à l'égard d'espoirs et d'idéaux et canalisant cette énergie au coeur du travail vers un objectif commun. Les deux aspects du style Vision commune sont : (1) la Formulation des Possibilités intéressantes (AEP) et (2) la Conception d'une Identité commune (GSI).

*Persuasion argumentée* est un style caractérisé par le recours à la logique, aux faits, aux opinions et aux idées aux fins de persuader les autres. Le fondement de l'approbation est la solidité du raisonnement de l'autre. Il s'agit d'un style imposé « en force » (tel R&P) étant donné que vous contraignez les autres à accepter votre point de vue ou votre conclusion par la logique de vos arguments. Les deux aspects de ce style sont : (1) Proposition de Solutions (PS) et (2) Raisonnement pour et contre (RFA).

Les scores les plus élevés indiquent une prédisposition à l'égard du style de management sélectionné et, globalement, l'orientation managériale d'un participant.

## 7.6 La prise de décision en réunion d'équipe

Lorsqu'on prend une décision en réunion, on le fait d'une certaine manière et cela peut avoir des répercussions sur le comportement des participants. On l'oublie souvent. Certaines personnes tentent d'imposer leurs décisions au groupe, tandis que d'autres veulent que tous les membres participent ou partagent les décisions prises.



### Liens avec mon travail ?

Quelqu'un prend-il une décision et la réalise-t-il sans vérifier auprès des autres membres du groupe ? (Auto-autorisé) Par ex., il décide du sujet à discuter et commence immédiatement à en parler. Quel effet cela a-t-il sur les autres membres du groupe ? Le groupe dérive-t-il d'un sujet à l'autre ? Qui change de sujet ? Voyez-vous une raison à cela dans les interactions du groupe ?

Qui soutient les suggestions ou les décisions des autres membres ? Ce soutien a-t-il comme résultat que les deux membres décident du sujet ou de l'activité pour le groupe (prise de main) ? Comment cela affecte-t-il les autres membres du groupe ?

Y a-t-il des preuves d'une majorité imposant une décision malgré l'objection d'autres membres ? Demandent-ils un vote (soutien de la majorité) ?

Y a-t-il des tentatives d'inclure tous les membres dans la participation aux décisions (consensus) ? Quel effet cela semble-t-il avoir sur le groupe ?

Certaines personnes font-elles des contributions qui ne reçoivent aucune sorte de réponse ni de reconnaissance (flop) ? Quel effet cela a-t-il sur les membres ?

### **La prise de décision par consensus**

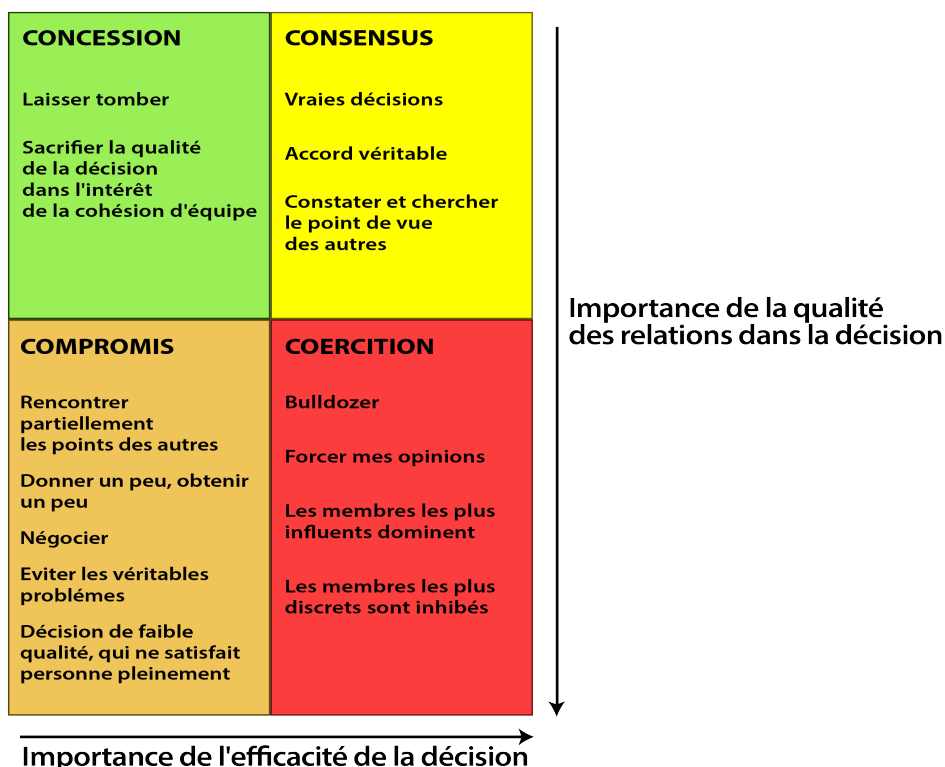


La décision par consensus est celle qui est acceptable pour tous les membres d'un groupe. Elle peut ne pas être « idéale » ni susciter l'approbation générale, mais tout le monde peut la soutenir. Les décisions consensuelles sont plus difficiles à obtenir que les méthodes plus formelles de prise de décision. Toutefois, si les gens se sentent acteurs de la décision, alors ils veilleront à ce qu'elle se réalise.

Quelques suggestions pour parvenir à un consensus :

- évitez d'argumenter pour votre satisfaction personnelle pour « gagner ». La « bonne » décision est le meilleur jugement collectif de l'ensemble du groupe.
- abordez la tâche et présentez vos points de vue de façon logique.
- considérez les différences d'opinions / d'idées / de solutions comme autant d'aides et non d'entraves au processus de prise de décision.
- veillez à ce que tous les points de vue soient écoutés afin que tout le monde soit inclus dans la décision finale.
- ne changez pas d'avis juste pour éviter les conflits, pour avoir « la paix » ou tout simplement pour parvenir à un accord. Ne soutenez que les arguments avec lesquels vous êtes en mesure d'être d'accord, au moins partiellement.
- évitez les techniques comme le vote de la majorité, les moyennes ou les donnant-donnant pour arriver à des décisions.

**Manières dont les décisions peuvent être prises en équipes:**





## 7.7 Gérer des personnalités difficiles en réunion

<p>Réticent ou résistant; motivation basse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer, encourager, soutenir ses contributions</li> <li>• Découvrir les raisons</li> <li>• Autoriser à choisir la tâche</li> <li>• Donner du temps ou de la responsabilité</li> <li>• Encourager les autres membres à répondre</li> <li>• Défier, le cas échéant</li> <li>• Placer près des membres positifs et soutenant le groupe</li> <li>• Accepter et être patient</li> <li>• Explorer et reconnaître les raisons de la réticence</li> <li>• Si approprié, inviter à se retirer du groupe</li> </ul>
<p>Dénigrant les tâches, diminuant les autres</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confronter le comportement quand il arrive</li> <li>• Donner un feedback</li> <li>• Discuter avec d'autres - donner la responsabilité au groupe</li> <li>• Construire un contrat d'adhésion au groupe / à l'équipe</li> <li>• Soutenir / renforcer / mettre en évidence les comportements différents</li> <li>• Prévoir du temps hors du groupe</li> </ul>

Agressif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les causes et les éliminer si possible</li> <li>• Confronter le comportement quand il arrive</li> <li>• Donner du feedback</li> <li>• Se focaliser sur les sentiments ou les difficultés produites par le comportement</li> <li>• Renforcer les autres comportements quand ils arrivent</li> <li>• Proposer des alternatives, des comportements non agressifs</li> <li>• Discutez de l'effet sur l'ensemble du groupe</li> <li>• Accorder du temps et de l'attention à la personne</li> </ul>
Dominant ou bavard; opiniâtre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partager le temps de discussion</li> <li>• Donner du feedback (dans ou hors du groupe)</li> <li>• Discuter les effets sur les autres</li> <li>• Encourager les contributions des autres</li> <li>• Demander aux autres leurs points de vue sur le sujet</li> <li>• Accorder du temps et de l'attention à l'individu</li> </ul>
Adoptant des comportements inappropriés ou destructeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confronter le comportement quand il arrive</li> <li>• Donner du feedback (dans ou en-dehors du groupe)</li> <li>• Discuter de la pertinence de l'humour en-dehors du groupe</li> <li>• Soutenir / renforcer / mettre en évidence les comportements plus acceptables</li> <li>• Discuter avec les autres - discuter avec l'ensemble du groupe</li> </ul>
Silencieux, retiré, timide	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaître et valoriser toute contribution</li> <li>• Inviter à parler ou vérifier la compréhension de temps en temps</li> <li>• Encourager à l'extérieur du groupe</li> <li>• Donner du feedback en face à face</li> <li>• Annoncer le thème, laisser le temps de préparer</li> <li>• Trouver des questions intéressantes et pertinentes</li> <li>• Explorer les raisons du silence</li> </ul>

- |  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Etre patient. Accepter et reconnaître que l'on peut participer sans parler et tout le monde n'a pas le même « style de groupe »</li></ul> |
|--|---|

## Pour aller plus loin...

- Pamela Shephard, Bénédicte Lapeyre, *Meetings in French and English*, , Nicolas Brealey Publishing, London, 1993 (EN)
- David Martin, *Manipulating Meetings*, Pitman Publishing, London, 1996, (EN)
- Marion E. Hayes, *Effective Meeting Skills*, Crisp Publications, Menlo Park, CA, 1988, (EN)
- J.L. Cosperec, *Préparer, conduire et exploiter les réunions*, Editions Roudil, XXXX, (FR)
- L'inefficacité de certaines réunions virtuelles peut être vue ici (EN) ([https://www.youtube.com/watch?v=DYu\\_bGbZiiQ](https://www.youtube.com/watch?v=DYu_bGbZiiQ))
- Et un bon résumé pour mener des réunions efficaces (EN) (<https://www.youtube.com/watch?v=jtzXHre536M>)





## TRAVAILLER EN EQUIPE

# 8. Les équipes et les conflits

Lorsque nous travaillons avec d'autres, « quelque chose » peut « mal » se passer dans la communication. Ainsi la compréhension et/ou l'accord commun entre les différents membres de l'équipe sera difficile à atteindre.

Ces situations délicates ont des raisons différentes. Certaines relèvent de la phase de Storming déjà évoquée. Ce sont les « maladies de jeunesse » d'une équipe ; elles vont passer avec le temps. D'autres causes peuvent être plus graves.

Certains membres de l'équipe peuvent sciemment utiliser un conflit comme un moyen de communication. Pour eux, le conflit est un moyen d'entrer en contact avec les autres. Utiliser l'agression est leur façon d'exister aux yeux des autres. Une meilleure compréhension du profil psychologique de ces personnes vous aidera à vous protéger d'elles.

D'autres peuvent utiliser le conflit comme une méthode de gestion - pour mieux asseoir leur autorité par exemple (diviser pour mieux régner). Les victimes doivent savoir comment se protéger, et le management doit y répondre de manière appropriée.

En outre, la projection - attribuer ses propres émotions / perceptions à quelqu'un d'autre - peut être une cause de conflit qui découle de la façon dont nous interagissons.



### Liens avec mon travail ?

Un exemple pratique de projection : Je passe devant le bureau d'un collègue, Jean, je lui dis bonjour. Il ne me répond pas. J'interprète cela comme un signe de colère à mon égard. Une fois dans mon bureau, je m'interroge sur ce que je pourrais avoir fait pour l'indisposer - était-ce quelque chose que j'ai dit ou fait lors de la réunion d'hier ? Notre collègue Pierre, qui ne m'aime pas, lui a-t-il dit quelque chose à mon sujet ?

Toute la journée, je passe mon temps à rechercher des signes pour renforcer ma conviction qu'il est fâché contre moi. Je tente tout ce que je peux pour lui plaire et réparer de mon « erreur ».

Si je veux sortir de cette projection, je peux aller parler à Jean pour savoir. Je vais lui demander pourquoi il n'a pas répondu à mon salut ce matin. L'ai-je vexé pour une raison quelconque ? Et si oui, pourquoi ? Jean pourrait très bien répondre qu'il ne m'a tout simplement pas entendu dire bonjour.

## 8.1 L'analyse transactionnelle et les positions de vie

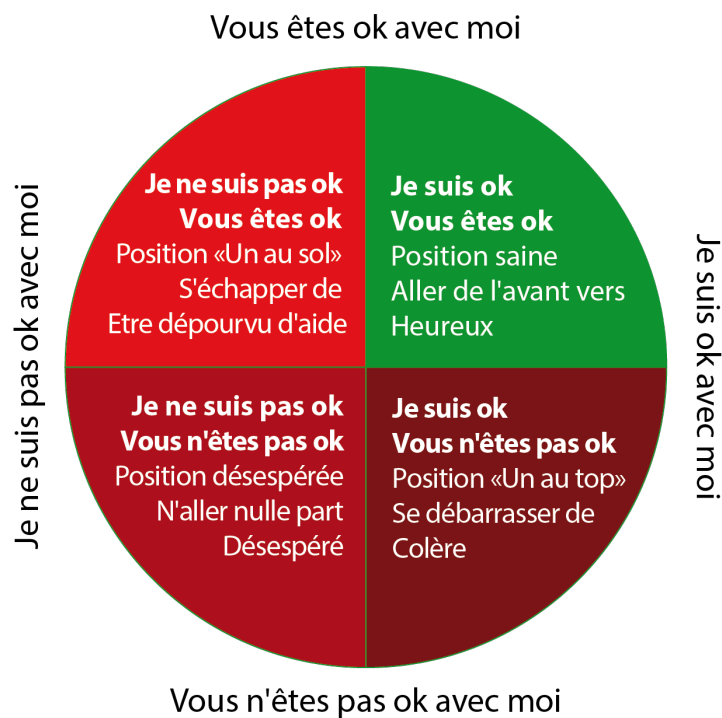
L'analyse transactionnelle nous permet de comprendre pourquoi nous réagissons d'une certaine manière ou pourquoi nous sommes enclins à un certain type de comportement. Le modèle le plus courant est celui des positions de vie. Il y a différentes façons de décoder ce diagramme, comme on peut le voir sur le schéma ci-dessous.

**Les positions de vie** sont des idées de base sur soi et les autres. Elles sont utilisées pour justifier nos décisions et nos comportements. Franklyn Ernst (1971) a décrit ces positions en 4 quadrants.

Les carrés en rouge indiquent les opinions inefficaces pour la communication, ceux en vert renseignent les idées efficaces, caractéristiques de communication et de relations saines.

Ces positions peuvent changer au fur et à mesure de notre croissance et de notre développement. C'est particulièrement important pour comprendre comment nous réagissons dans les situations difficiles et comment ces réactions peuvent engendrer des conflits.

**Les 4 carrés** ont aussi une autre dénomination : **Passif/Soumis** (en haut à gauche), **Dépressif** et/ou **Passif-Agressif** (en bas à gauche), **Agressif** (en bas à droite) et **Assertif** (en haut à droite). Voici une explication de ces styles :



	Verbal	Para/Non verbal
<b>Passif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discours vague, qui dérive et tourne autour du sujet</li> <li>• Rare utilisation du « Je »</li> <li>• Utilisation excessive de l'autodévalorisation, de l'auto-dérision, de la minoration de sa propre position</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voix faible ou tremblante</li> <li>• Débit hésitant, mal assuré</li> <li>• Rare contact visuel</li> <li>• Postures et gestuelle fermées, défensives</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation abondante d'excuses et de demandes d'autorisation (« Je suis désolé mais ... »)</li> <li>• Formules immédiates et systématiques d'acceptation ou de soumission</li> </ul>	
<b>Passif - Agressif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation fréquente de l'ironie, du sarcasme ou de la culpabilisation</li> <li>• Formules ou questions « manipulatrices » : « Vous ne pensez-pas qu'il vaudrait mieux ... », « D'accord ! Mais on ne peut pas dire que la dernière fois ça se soit très bien passé » !</li> <li>• Références à quelque chose d'absurde, d'impossible</li> <li>• Ne traite pas un point tout de suite, mais revient dessus ultérieurement et de manière imprévue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'expression de sentiments négatifs se fait de préférence par des gestes que par des mots (claquer la porte, p. ex.)</li> <li>• Ton moqueur, sarcastique ou faussement amical</li> <li>• Regard fuyant</li> <li>• Bouderie</li> </ul>
<b>Agressif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation excessive des généralisations, des amplifications (« C'est ridicule » !, « Mais tout le monde sait ça » !)</li> <li>• Utilisation excessive du « Je »</li> <li>• Expression en termes de jugement, de culpabilité</li> <li>• Injonctions, questions comminatoires, menaces, tentatives de piéger l'autre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voix stridente</li> <li>• Débit très rapide, abrupt, haché</li> <li>• Regard insistant, inquisiteur</li> <li>• Doigt pointé, martèlement sur une surface</li> <li>• Mimiques exprimant l'agacement, le mépris, la commisération, la condescendance</li> </ul>
<b>Assertif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discours clair, succinct et ciblé</li> <li>• Utilisation mesurée du « Je »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voix ferme, assurée et authentique</li> </ul>



- |  |  |  |
|--|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Distinction entre faits et opinions</li><li>• Questions pour identifier les attentes, les positions, les besoins de l'autre</li><li>• Formulations en « Vous pourriez ... » plutôt que « Vous devriez ... », « Il faudrait ... »</li><li>• Non-usage des justifications et des menaces</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Discours fluide</li><li>• Contact visuel direct, respectueux et régulier</li><li>• Mimiques faciales exprimant l'ouverture et la bienveillance</li></ul> |
|--|--|--|

L'assertivité est une attitude difficile à atteindre, spécialement en cas de situation délicate ; cependant, c'est celle qui garantit le plus grand succès dans nos relations quotidiennes à long terme. C'est également l'attitude qui évitera ou résoudra les conflits de façon optimale.

Avant d'aller plus loin, nous devons définir clairement ces comportements et apprendre à les identifier.





## Exercice :

Repérez les comportements dans les différentes situations. Classifiez les comportements ci-dessous en : Soumis, Agressif, Passif-Agressif ou Assertif.

1. La date est fixée pour la prochaine réunion d'un comité dont vous êtes membre. Vous êtes désireux d'y participer mais la date proposée, acceptée par tout le monde, signifie que vous ne pouvez pas y assister. Lorsque le président dit : « Est-ce OK pour tout le monde alors » ?, vous dites : « Eh bien, je suppose que oui, car il semble que c'est OK pour tout le monde ».
2. Un collègue vous demande un lift pour rentrer chez lui. Cela ne vous arrange pas - vous êtes déjà en retard et l'itinéraire vous ferait faire un détour. Vous dites : « J'ai environ 20 minutes de retard, je ne suis donc pas en mesure de vous déposer chez vous. Si cela peut vous aider, je peux vous déposer à l'arrêt de bus ».
3. Votre secrétaire planifie votre agenda pour la journée. Il/elle vous demande : « A quelle heure serez-vous rentré au bureau » ? Vous lui répondez : « A l'heure où vous me verrez rentrer » !
4. Vous assistez à une présentation donnée par un de vos employés. Vous avez trouvé qu'elle était très réussie. Vous dites : « Je pense que c'était vraiment une bonne présentation. J'ai particulièrement apprécié la façon dont vous avez fait le lien entre le sujet et les intérêts de l'auditoire ».

5. Un membre de votre personnel va rendre visite à quelqu'un à la Commission, qui est bien connu pour avoir un « caractère épineux ». Vous savez que votre collègue est hésitant face à ce type de personne. Vous dites : « Vous n'avez qu'à lui tenir tête. Dites-lui ce qui est acceptable pour nous et ce qui ne l'est pas. Vous ne devez pas le laisser sortir sans avoir pris une décision ».
6. Un collègue vient de produire un bon plan de travail pour son département. Vous souhaitez avoir son aide pour un de vos départements. Vous dites : « Le plan de travail que vous avez produit est de qualité. Auriez-vous une demi-heure à me consacrer pour m'aider à développer celui d'un de mes départements » ?

## 8.2 Comprendre le déni de besoins

Quand un conflit avec une autre personne se déclare, il peut être très utile de se demander quel(s) besoin(s) cette personne essaie-t-elle d'exprimer. Regardons la fameuse pyramide de Maslow représentant la hiérarchie des besoins humains :

1. A la base de la pyramide se trouvent les besoins physiologiques (faim, soif, sexualité).
2. Au second niveau viennent les besoins de sûreté, de sécurité et de protection (un toit, un travail, pouvoir faire confiance).
3. Ensuite on trouve les besoins sociaux (d'appartenance, désir d'être aimé, écouté, compris, de faire part d'un groupe, d'avoir un statut)
4. Les suivants sont les besoins de confiance en soi (sensation d'être utile, d'avoir de la valeur, d'être autonome, indépendant, d'avoir sa propre identité)
5. Finalement au sommet de la pyramide, il y a les besoins de réalisation de soi (désir de réaliser son potentiel au moyen du travail, de l'engagement, de la connaissance, de la créativité)

Comprendre ce qui sous-tend un conflit en terme de besoins peut réellement aider à dépasser la difficulté entre personnes. C'est utile dans les situations quotidiennes telle que celle qui suit.



### Exercice :

Lisez les instructions suivantes et réfléchissez à la situation. Comment réagiriez-vous si vous étiez dans la peau de chacun des deux voisins ?

*Voisin 1 :*

Demain vendredi est un jour très important pour vous. Votre patron vous a demandé de faire une présentation devant des membres du Conseil et de la Commission à 9h du matin et vous êtes très excité mais aussi un peu nerveux. C'est une proposition à prendre ou à laisser et vous avez besoin de

toute votre concentration et de vos compétences de communication pour faire passer des messages difficiles.

Vous avez décidé de passer une bonne nuit pour être en forme demain.

Il est maintenant 1h du matin et vous n'arrivez pas à vous endormir. Votre voisin a décidé d'organiser une soirée et 100 personnes sont invitées. Le bruit est intolérable. Vous n'arrivez vraiment pas à dormir. Cela ruine complètement vos plans ! Vous décidez d'aller lui parler...

Vous appuyez sur la sonnette...

*Voisin 2 :*

Vous êtes sur le point d'avoir 30 ans. Imaginez ça : 30 ans, ça alors, vous n'en revenez pas. Après tout, vous ne vous sentez pas très différent de quand vous en aviez 25. Cela mérite vraiment une grande fête.

Vous avez préparé cette soirée depuis des mois et avez invité tous vos amis. Vous vouliez l'organiser en fin de semaine, mais la plupart de vos amis sont partis au ski ce week-end. Vous avez donc décidé de le faire le jour-même, jeudi soir. Vous avez laissé une note écrite à vos voisins pour les en informer, à gauche à l'entrée de l'immeuble.

On a 30 ans qu'une seule fois dans sa vie ! La soirée se passe très bien, vos amis passent un super moment et la musique est fantastique. Il y a des boissons et de la nourriture pour tout le monde. Il est déjà 1h du matin, mais la fête bat son plein et les invités en profitent.

La sonnette résonne...

## 8.3 Choisir un style de résolution de conflit

Le modèle de résolution de conflits le plus utilisé est celui de Thomas Kilmann (TKI).

Ce modèle a été développé pour évaluer nos comportements en situation de conflits. Les « situations de conflit » sont celles où deux personnes semblent être incompatibles.

Dans de telles situations, on peut décrire le comportement d'une personne selon deux dimensions de base :

- La tendance qu'a l'individu de satisfaire ses propres enjeux. On la définit souvent par l'assertivité. Notons toutefois que cette notion d'assertivité est différente de celle dont nous parlerons plus loin. Dans ce cas-ci, elle signifie que l'individu fait en sorte de répondre à ses besoins, au détriment des besoins de l'autre.
- La tendance d'un individu de satisfaire les enjeux de l'autre est aussi appelée coopération. Notons que la notion est également plus accentuée car il faut comprendre que l'individu fait davantage attention aux besoins

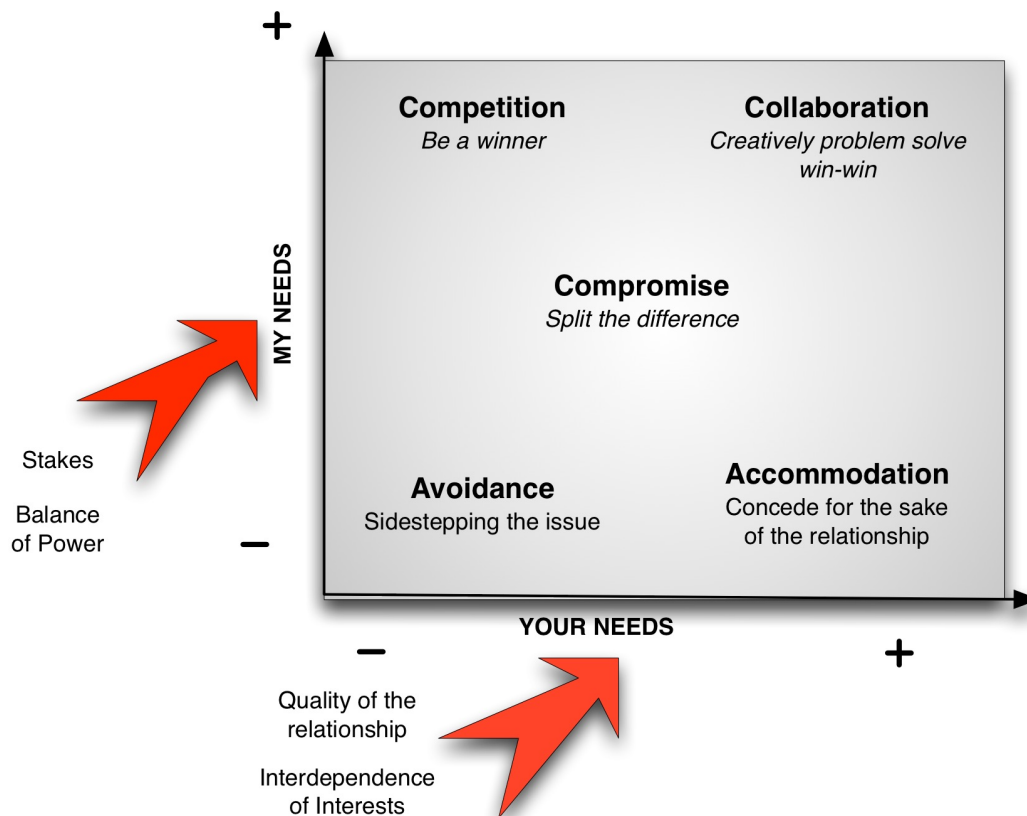
de l'autre qu'aux siens.

These two basic dimensions of behaviour can be used to define five specific methods of dealing with conflicts. The combinations of these two dimensions (high and low) will give rise to different conflict-handling modes. These five 'conflict-handling modes' are shown below. Ces deux dimensions de base du comportement servent à définir 5 méthodes de gestion des conflits. La combinaison des deux dimensions sur un système d'axes - forte et faible - aboutit à 5 modes de gestion des conflits.

voici la description complète :

1. **La compétition** est à la fois assertive et coopérative
  - L'individu s'affirme aux dépens de l'autre. Ce mode relève d'un jeu de pouvoir dans lequel l'individu utilise toutes les stratégies possibles pour défendre sa position : sa capacité de débattre, son rang, des sanctions économiques. La compétition peut vouloir dire « défendre ses droits », défendre la position estimée correcte ou simplement vouloir gagner.
2. **La soumission** is unassertive and cooperative
  - the opposite of competing. When accommodating, an individual neglects his/her own concerns to satisfy the concerns of the other person; there is an element of self-sacrifice in this mode. Accommodating might take the form of selfless generosity or charity, obeying another person's order when one would prefer not to, or yielding to another's point of view.
3. **L'évitement** est non assertif et non coopératif
  - l'individu ne poursuit pas directement ses propres besoins ni ceux de l'autre. Il ne gère pas le conflit. L'évitement peut prendre la forme d'une échappée diplomatique, d'un ajournement du problème ou simplement du retrait de la situation menaçante.
4. **La collaboration** est à la fois assertive et coopérative
  - c'est l'opposé de l'évitement. On l'appelle aussi la résolution de problème. Elle sous-entend la recherche de solution de façon conjointe avec l'autre, solution qui satisfera les deux parties. Cela nécessite de creuser le problème afin d'en identifier les enjeux sous-jacents pour les deux personnes et de trouver une alternative qui répond à ces enjeux. La collaboration peut prendre plusieurs formes : - l'exploration du désaccord visant l'apprentissage des points de vue respectifs - le choix de résoudre certains points qui, autrement, mèneraient à la compétition - la confrontation et essayer de trouver une solution créative au problème interpersonnel.
5. **Le compromis** est un mode moyennement assertif et coopératif.
  - L'objectif est de trouver un expédient, une solution mutuellement acceptable qui satisfait partiellement les deux parties. Il se situe entre la compétition et la soumission. Le compromis cède plus que la compétition mais moins que la soumission. Parallèlement, il gère davantage le conflit que l'évitement mais ne l'explore pas autant que la collaboration. Le compromis peut signifier partager la différence, échanger des concessions ou chercher une solution rapide à mi-chemin des intérêts des deux parties.

## The 5 Conflict-Management Strategies



Méfions-nous. Il ne faut pas croire que la collaboration/résolution de problème est toujours le meilleur mode de gestion des conflits. La situation peut ne pas la requérir. Une approche plus musclée peut être plus indiquée. Les 5 modes sont bons, ils doivent juste être utilisés à bon escient, et au bon moment.

Les 5 modes sont utiles dans certaines situations ; chacun représente un set de compétences sociales utiles. Notre sagesse populaire reconnaît par exemple que : « Deux têtes valent mieux qu'une » (résolution de problème). Mais elle dit également : « Tuez votre ennemi avec gentillesse » (soumission), « Scinder la différence » (compromis), « Pour bien vivre, vivons caché » (évitement), « La force est loi » (compétition). L'efficacité d'un mode de gestion de conflit dépend des spécificités de la situation et de la compétence avec laquelle la stratégie sera mise en oeuvre.

Chacun d'entre nous est capable d'utiliser les 5 modes ; personne ne peut être taxé de n'avoir qu'un seul style de gestion de conflits. Toutefois, chaque individu a tendance à en utiliser certains plus que d'autres, par tempérament ou par habitude. Et, par conséquent, il dépend davantage de ces modes.

Pour vous aider à juger lequel parmi les 5 modes est le plus approprié dans votre situation, nous avons listé une série d'usages ci-dessous.

### **COMPETITION / Efficace :**

- quand des décisions rapides sont nécessaires, par ex. lors de crise ou d'urgence.

- quand les décisions sont importantes mais impopulaires, par ex. lors de suppression de coûts, pour des raisons de discipline
- quand vous êtes sûr d'avoir raison.
- quand vous traitez avec des personnes qui risquent d'abuser de votre confiance.

### **COLLABORATION/RESOLUTION DE PROBLEME / Efficace :**

- pour trouver une solution intégrant les deux parties quand l'enjeu est trop important pour être résolu par un compromis.
- lorsque le sujet concerne le partage d'expériences et le processus d'apprentissage, par ex. dépasser des suppositions, comprendre le point de vue de l'autre.
- lorsque toutes les parties impliquées doivent apporter leur soutien et assumer des responsabilités.
- lorsqu'une solution complète incluant des éléments des deux parties est nécessaire.
- lorsqu'un conflit potentiel risque d'entraîner parmi les parties concernées des sentiments et des attitudes qui pourraient nuire aux relations futures.

### **COMPROMIS / Efficace :**

- lorsque les deux parties ont un pouvoir égal et sont fortement liées à des objectifs mutuels exclusifs ou si elles sont dans une relation patronat-syndicat par exemple.
- When two opponents with equal power are strongly committed to mutually exclusive goals - are in labour-management bargaining.
- pour atteindre des résultats temporaires dans des problématiques complexes.
- pour arriver à des solutions opportunes quand le temps presse.
- comme solution de repli quand la collaboration et la compétition ne sont pas des réussites..

### **EVITEMENT / Efficace :**

- lorsque la question est ennuyeuse et que des problèmes plus importants attendent d'être réglés
- lorsque la probabilité d'obtenir quelque chose est trop faible ou quand vous n'avez pas assez de pouvoir sur l'autre personne pour la faire changer ; quand c'est frustrant pour vous.
- lorsque les dégâts potentiels dépassent les gains.
- lorsque les parties doivent se calmer pour supprimer la tension et gagner la perspective de composer plus tard.
- quand récolter plus d'informations surpasse les avantages d'une décision immédiates.
- quand d'autres que vous peuvent résoudre le problème plus efficacement.
- quand le problème semble être la disgression ou le symptôme d'un autre problème de base.

### **SOUSSION / Efficace :**

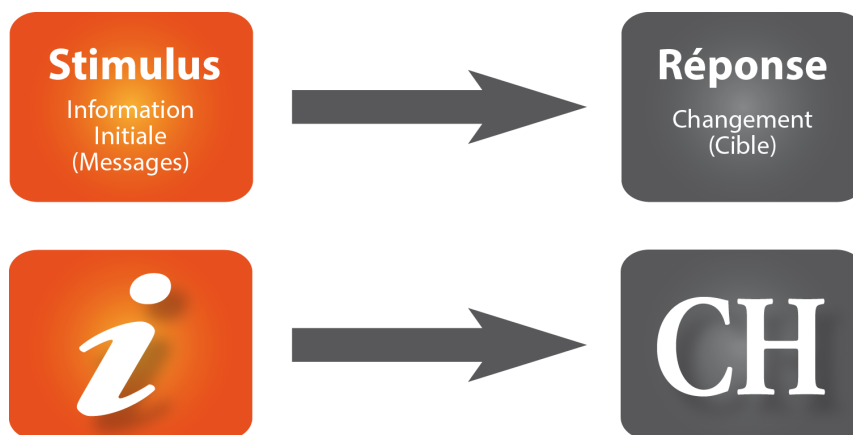
- lorsque vous vous rendez compte que vous avez tort, ou que l'autre partie a une meilleure solution,

que vous voulez apprendre de l'autre ou que vous souhaitez montrer l'image de quelqu'un de raisonnable

- quand le problème est plus important pour l'autre que pour vous ; pour satisfaire les besoins de l'autre, comme un signe de bonne volonté quand il faut garder des relations de coopération.
- pour accumuler du crédit social pour des problèmes à venir qui sont plus importants pour vous.
- quand une compétition continue nuit à votre cause ; quand vous n'êtes plus dans le coup ou que vous êtes en train de perdre.
- pour préserver l'harmonie et quand éviter des échecs est particulièrement important.
- pour stimuler le développement managérial de vos collègues en les autorisant à faire l'expérience d'apprendre de vos propres erreurs.

## 8.4 Développer et pratiquer l'assertivité

Peu importe la méthode de résolution de conflit choisie, il est important de ne pas uniquement réagir au stimulus, mais d'y ajouter un moment de réflexion (qui peut durer de quelques secondes à plusieurs jours en fonction de la situation) entre le stimulus et la réponse..



Dans l'image ci-dessus, il faut s'imaginer que la flèche indique un temps de réflexion durant lequel nous prendrons une décision quant à la manière de réagir au stimulus donné. C'est ce que nous explorons avec la pratique de l'assertivité.

Dans ce programme, l'assertivité a déjà été abordée sous le point de vue de l'analyse transactionnelle. Les considérations suivantes sont très similaires aux précédentes. Ici, l'assertivité est vue comme une méthode de résolution de conflits que chacun de nous peut mettre en pratique. Etre assertif requiert un effort soutenu, conscient, en équilibre entre deux facteurs : **le courage et la considération.**

**Les gens agressifs** ont beaucoup de courage pour dire ou faire ce qui est nécessaire. Toutefois, ils n'ont que peu de considération pour l'autre, pour les circonstances, le moment de la journée etc.



**Les personnes soumises** ont énormément de considération pour les autres, les circonstances et le pour le moment de la journée. Toutefois elles n'ont que peu de courage de dire ou de faire ce qu'elles devraient.

**Les personnes assertives** ont le courage de dire et de faire ce qui est nécessaire. Elles contrebalancent ce courage avec de la considération pour l'autre, les circonstances et le moment de la journée, etc., et modifient leur comportement pour prendre ces données en compte. L'assertivité peut être très efficace en prévention et en résolution de problème. Un modèle assertif appelé DESC peut être utile :

En utilisant ce modèle, il faut veiller à éviter le plus possible les interprétations et à distinguer les faits des opinions et /ou des sentiments.

### **Distinguer les Faits/Opinions/Ressentis**

<p><b>1. Décrire la situation</b></p> <p>Identifiez le comportement spécifique observé dans la situation spécifique Soyez factuel avec des exemples Soyez précis et spécifique Soyez descriptif (pas de jugement)</p>	<p><b>3. Suggérer ou demander des solutions ou Identifier des comportements alternatifs</b></p> <p>Demandez une solution au problème Si la solution n'est pas acceptable, négociez Offrez une solution si nécessaire Rappelez les règles et les procédures si nécessaire</p>
<p><b>2. Exprimez les conséquences et les émotions qu'elles suscitent</b></p> <p>Exprimer les conséquences et les ressentis Décrivez l'impact que cela a sur vous et les conséquences possibles sur le comportement Soyez responsable de vos émotions Evitez les émotions de jugement telles que : déçu(e), abandonné(e), laissé tombé, etc. Utilisez des émotions non violentes telles que : triste, dans une situation difficile, etc.</p>	<p><b>4. Conclure et Engager</b></p> <p>Faites répéter l'engagement et finissez sur une note positive</p>

Dans un conflit ou dans une négociation, il est important de distinguer les faits, les opinions et les ressentis. Voici un exemple :

« Que représente Roger Federer pour vous/toi ? »

*Faits*

C'est in joueur de tennis.  
C'est un grand champion.

*Opinions*

Il est très talentueux.  
Il a un style très élégant.

*Ressentis*

Je trouve qu'il est fantastique.  
Il m'impressionne.

<b>FACTS:</b>	are verifiable/measurable	INDISPUTABLE
<b>FEELINGS:</b>	what I feel (enthusiasm, etc.)	INDISPUTABLE
<b>OPINIONS:</b>	what I think (my view of things)	DISPUTABLE

Exemple : « Tu ne respectes jamais les délais » !

C'est une opinion, qui est discutable. Si vous n'avez pas tort, vous pourrez faire référence aux faits et informer la personne que vous avez souvent respecté les délais et que, au cas où vous ne l'avez pas fait, c'était dû à des raisons externes.

Vous exprimer en termes d'opinions vous fait courir le risque d'être coincé par un désaccord. Vous exprimer en termes de ressentis est possible, mais seulement si les ressentis sont partagés. En négociation, la vision partagée se focalise exclusivement sur les FAITS.

Il est toujours préférable de commencer par les faits et puis, de passer aux ressentis et/ou aux opinions. En vous entraînant au modèle, il est indiqué d'utiliser le « JE » plutôt que le « VOUS/TU » accusateur.

Des conseils peuvent vous aider :

**En disant « JE » :**

Si je veux avoir une chance d'être bien compris, je serais bien avisé(e) de parler de mon point de vue et d'employer le « Je » :

<b>EN DISANT « JE »</b>	<b>EN DISANT « VOUS/TU »</b>
Le message est centré sur moi Je communique mon ressenti, j'explique mon problème	Le message est centré sur l'autre personne Je ne communique pas mon ressenti, ni ne parle de mon problème

Exemple :  
Quand tu roules aussi vite, je crains d'avoir un accident.

Exemple :  
Tu roules trop vite !

Si l'autre personne doit changer le comportement qui pose problème, vous devrez lui donner de bonnes raisons d'en changer.

**SHE/HE NEEDS TO KNOW:**

- That her/his **behaviour** poses a problem
- What she/he must change
- Why she/he must change

**MY MESSAGE MUST THEREFORE INCLUDE:**

- What I feel
- The **behaviour** that poses a problem
- Why this **behaviour** causes this feeling

**THE 3 COMPONENTS OF THE MESSAGE "I":**

When you... (**behaviour**)  
I feel... (explains the problem)  
Because... (concrete effect)

## Pour aller plus loin...

- Thomas A Harris, *I'm OK – You're OK*, Arrow, 1995 (EN).
- Isabel B. Myers with Peter B. Myers *Gifts Differing*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, 1980, 1990 (EN).
- Simon Fisher et al, *Working with Conflict: Skills and Strategies for Action*, Zed Books Ltd., 2000 (EN).
- Ken and Kate Back, *Assertiveness at Work – A Practical Guide for Handling Awkward Situations*, McGraw Hill, 1999 (EN).
- L'Instrument de résolution de Conflit (<http://www.kilmann.com/conflict.html>) Thomas-Kilmann (EN)
- La vie et la pensée de Robert King Merton (EN) ([http://en.wikipedia.org/wiki/Robert\\_K.\\_Merton](http://en.wikipedia.org/wiki/Robert_K._Merton))
- Le site officiel du Dr. Eric Berne, (EN) (<http://www.ericberne.com/transactional-analysis>), l'auteur de *Games People Play*.
- Pour explorer différents arguments liés à la communication et les équipes (EN). (<http://www.businessballs.com/>).



## TRAVAILLER EN EQUIPE

# 9. Travailler dans des équipes temporaires, inter-organisationnelles ou de projet

## 9.1 Introduction

Une équipe n'est pas nécessairement composée de gens qui travaillent ensemble à long terme. Pour certaines fonctions telles que l'audit ou les inspections, par exemple, il arrive fréquemment que la composition d'équipe change selon la mission ou le projet. Il peut même arriver que le personnel de plusieurs institutions ou le personnel des Etats membres ou de sociétés externes travaillent ensemble en équipe.

Dans les premières étapes d'un projet, l'équipe peut ne pas se reconnaître comme équipe en tant que telle. Cela conduit à une certaine confusion au sein de l'organisation. Les principales caractéristiques des équipes de projet dans les organisations modernes sont l'autonomie et la flexibilité qui prévalent dans le processus ou la méthode suivis.

La plupart des équipes de projet nécessitent la participation de plus d'un département. Par conséquent, elles peuvent souvent être classées comme inter-fonctionnelles. Les équipes de projet seront souvent dirigées par un chef de projet. Parfois, il peut même y avoir un « champion de projet », quelqu'un qui promeut le travail de l'équipe projet et le soutient.

Généralement, les équipes de projet ont besoin d'avoir une diversité de compétences, de capacités et de types de personnalités ; la clé est d'avoir des relations de vraie coopération. Le travail du chef de projet est de créer une atmosphère détendue et confortable où les membres se sentent autorisés à être eux-mêmes et sont engagés et investis dans le projet.

Contrairement aux équipes permanentes, les équipes temporaires perdent leur raison d'être une fois la tâche accomplie. Ces équipes sont généralement créées pour un projet spécifique, afin d'aider l'équipe permanente ou pour faire face à un excès de travail. Les membres ont tendance à ne pas bien se connaître ; cela peut affecter la vitesse d'exécution du projet. Les membres sont moins liés par l'étiquette et peuvent s'adapter plus rapidement aux changements que les équipes permanentes. La fin de la tâche est la préoccupation principale.

## 9.2 Trucs et astuces pour bien travailler dans ces équipes

1. Soyez clair sur la durée de la tâche. Utilisez, si nécessaire, un outil de gestion de projet tel que le « Gantt Chart ».
2. Choisissez le bon mélange de personnalités et de rôles. Inspirez-vous des rôles d'équipe de Belbin et veillez à ce que tous les rôles soient représentés.
3. Planifiez des réunions courtes de façon très régulière, 15 minutes tous les matins pas exemple. Menez-les

debout pour éviter de perdre du temps.

4. Elisez un « champion de Projet » chaque semaine. Cette personne présidera les réunions cette semaine-là et vous aidera à partager les responsabilités avec l'équipe.
5. Organisez quelques événements sociaux : un au début, un en cours de projet et un à la fin du projet ou de la tâche. Vous pourrez apprendre à rapidement connaître vos collègues et vous y fêterez vos succès.



Selon l'auteur Burkus, les meilleures équipes sont temporaires. Quand on pense aux équipes performantes, on pense souvent à des équipes entretenant des relations à long terme. Cela prend un certain temps aux équipes de traverser les différentes phases de Storming et de Norming avant d'être réellement productives.

Il semble donc logique de supposer que plus longue est la durée d'existence d'une équipe, mieux elle travaillera. Les recherches montrent toutefois que les meilleures équipes peuvent être temporaires, se rassemblant autour d'un projet particulier et se séparant par la suite.

Dans la *Harvard Business Review*, David Burkus explique que les équipes les plus performantes ne ressemblent pas à une « bande de frères dans un monde organisationnel » mais sont plutôt fugaces comme celles qui produisent les shows à Broadway :

« Les meilleures équipes pourraient être temporaires, leurs membres se formant autour d'un projet donné, puis se séparant pour travailler sur de nouveaux projets », a déclaré Burkus. « Un exemple empirique d'équipe temporaire réussie provient d'un domaine peu probable, tenu par des échéances serrées, rempli d'égos contradictoires, où être remarquablement créatif est une nécessité : Broadway » !

Burkus cite une vieille étude réalisée par Brian Uzzi et Jarrett Spiro, qui ont compilé les données de chaque comédie musicale de Broadway produites de 1945 à 1989. Ils y ont observé une tournante d'écrivains, d'acteurs, de producteurs et de chorégraphes qui avaient tendance à travailler en « petit réseau mondial », riches en collaboration et en créativité. Qui plus est, les productions les plus réussies étaient composées par de nouveaux collègues assez familiers entre eux.

« Le raisonnement sous-tendant leurs conclusions est que les anciens collègues apportent des connaissances sur le processus, ainsi que les normes antérieures provenant des vieilles équipes tandis que les nouveaux membres apportent de nouvelles idées qui améliorent la créativité du spectacle » a déclaré Burkus. « Les anciens collègues seuls, n'arrivent pas à produire autant d'idées que celles qui émanent de la phase Storming d'une nouvelle équipe ».

Les découvertes d'Uzzi et de Spiro sur les entreprises innovantes fonctionnant comme un « réseau lâche » existent depuis un certain temps, mais elles sont souvent appliquées à une seule équipe à la fois. Elles seraient optimales si elles étaient appliquées à l'ensemble du réseau.



### Liens avec mon travail ?

Avez-vous déjà travaillé dans des équipes temporaires ? Votre travail était-il de qualité ? Etes-vous toujours en contact avec les collègues de ces équipes-là ?

### Exercice :

Pensez à la dernière équipe temporaire à laquelle vous avez appartenu. Vous souvenez-vous être passé par les étapes de Forming, Storming, Norming and Performing ? Combien de temps cela a-t-il pris ? Comparez maintenant avec votre équipe permanente actuelle... Qu'apprenez-vous grâce à ce parallèle ?

Pensez aux émotions que vous associez avec chacune des phases.

## En savoir plus...

Sur le thème des équipes temporaires :

- « « Build 'Scaffolds » (EN) (<http://hbswk.hbs.edu/item/7783.html>) pour améliorer la performance des équipes temporaires, HBR, 2015
- Explications à propos des «types d'équipes (<http://www.managementstudyguide.com/types-of-teams.htm>)» (EN) inclus les équipes temporaires :

- « Pourquoi les meilleures équipes (EN) (<https://hbr.org/2013/09/why-the-best-teams-might-be-temporary/>) peuvent-elles être temporaires »
- Concept de « confiance rapide ([https://en.wikipedia.org/wiki/Swift\\_trust\\_theory](https://en.wikipedia.org/wiki/Swift_trust_theory)) » (EN) dans les équipes temporaires :
- « Leading temporary teams » (EN) ([https://www.cpas.org.uk/download/2652/web\\_upload%2525252FLeading%25252Btemporary%25252Bteams-1427811437.pdf](https://www.cpas.org.uk/download/2652/web_upload%2525252FLeading%25252Btemporary%25252Bteams-1427811437.pdf))
- « Créer des organisations temporaires (<http://www.strategy-business.com/article/12397?gko=bdacc>) pour un changement durable » (EN)

Sur le thème des équipes inter-organisationnelles :

- « 5 étapes (<http://smallbusiness.chron.com/5-steps-cross-organizational-collaboration-teamwork-18409.html>) pour le travail et la collaboration inter-organisationnelle » (EN)
- Exemples et bonnes pratiques sur les équipes temporaires : I (<https://hbr.org/2013/09/why-the-best-teams-might-be-temporary/>) - 2 (<http://www.pinnacleperformance.co.uk/resources/article%2520I%2520Types%2520of%2520teams.pdf>) - 3 (<http://www.inc.com/will-yakowicz/are-the-strongest-teams-temporary.html>)





