



"Visons l'action juste"

16 questions pour déterminer la logique de fonctionnement de votre équipe

- Inspiré des travaux d'Alain Cardon « leadership de transition », et d'Olivier Devillard « Dynamiques d'équipe » -

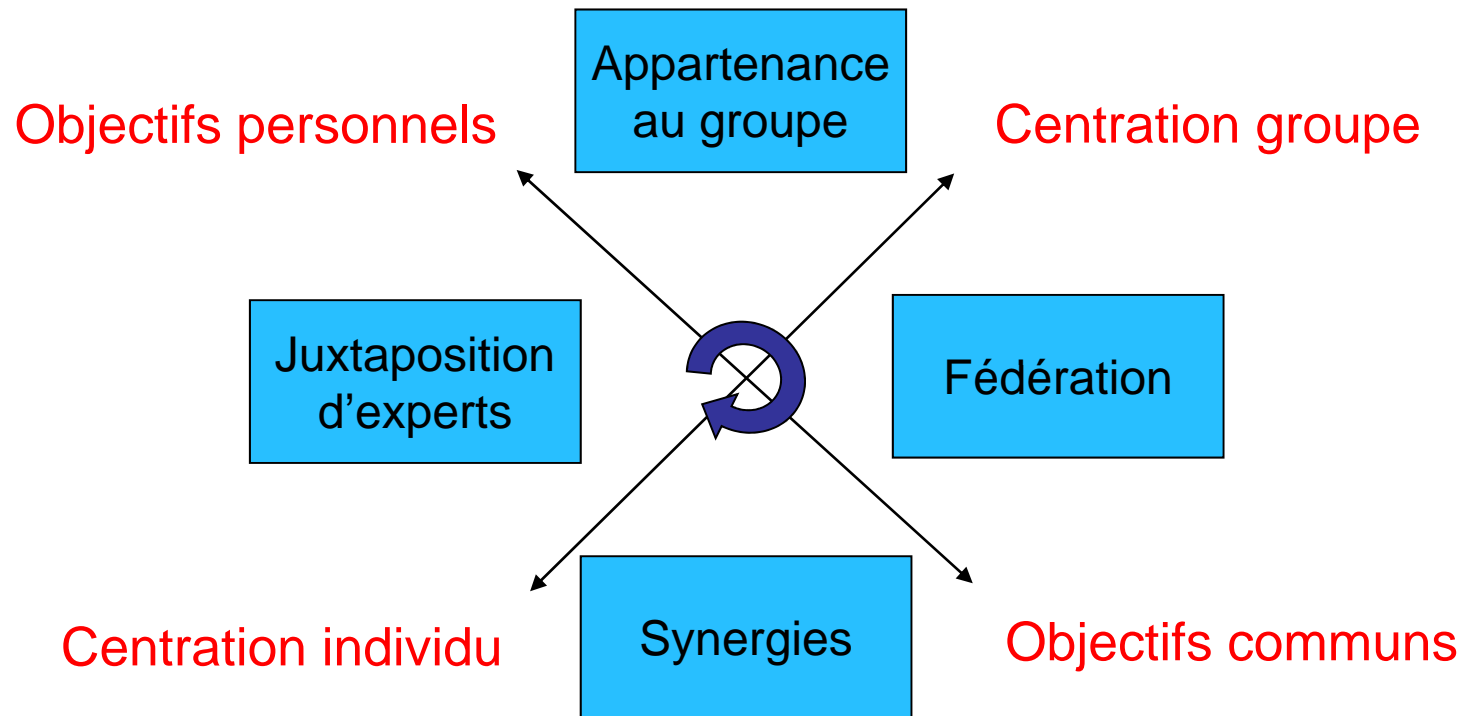
Présentation 360 Echosystem
Orygin, Avril 2008

Reconnaître La logique du système pour en coacher efficacement la dynamique

- Les fonctionnements de l'équipe sont structurés par une logique sous-jacente, qui influe sur :
 - Les valeurs, la vision et les croyances de l'équipe
 - La cohésion et les interactions
 - Les comportements d'équipiers et les modes opératoires
 - Les pratiques et le style de management
- Le manager subit cette logique autant qu'il contribue à la perpétuer puisqu'il fait partie du système.
- La repérer et la comprendre permet de :
 - Mieux l'assumer et d'y adapter sa posture et ses actions de management
 - La faire évoluer si nécessaire, par la conduite appropriée d'un changement en profondeur des mentalités et des comportements

4 orientations d'équipe

- Au croisement de deux axes :
 - Mobilisation sur des objectifs individuels ou communs
 - Centration affective sur l'individu ou sur le collectif





4 logiques bien distinctes

- **Juxtaposition d'expertises individuelles**
 - centration affective sur l'individu et mobilisation sur des objectifs personnels
 - primauté de la tâche et priorité à l'autonomie individuelle
- **Cohésion humaine et appartenance**
 - centration affective sur le groupe et mobilisation sur des objectifs personnels
 - primauté du groupe et priorité aux relations affectives
- **Fédération et communauté d'objectifs**
 - centration affective sur le groupe et mobilisation sur des objectifs collectifs
 - primauté des enjeux collectifs et priorité à l'objectif commun
- **Différenciation et synergies**
 - centration affective sur l'individu et mobilisation sur des objectifs collectifs
 - primauté du système d'action et priorité à la qualité des échanges



16 Questions pour aider au diagnostic

- Ces questions sont des exemples indicatifs
- Elles aident à s'interroger : sur vous, sur vos équipiers et sur votre culture d'équipe
- Répondez comme vous pensez que répondrait la majorité de vos équipiers
- C'est à vous de sentir et d'exercer votre discrimination et sens de la nuance, qu'aucun outil ne peut remplacer
- La Réflexion est en soi un acte de management qui contribue à transformer le système de l'intérieur...



Q1 : Ce qui est le plus important pour vous

- L'expertise : Nous sommes chacun experts de notre spécialité et chacun travaille plutôt dans son coin
- Le groupe : On partage un sentiment fort d'appartenance et de solidarité
- L'objectif commun : Avec la réussite de la mission, c'est ce qui nous relie le plus
- L'art : Nous sommes très attachés à nos pratiques collectives

Q2 : Que se passe-t-il en cas d'une divergence d'opinion importante entre deux personnes au sein de l'équipe?

- Une dispute éclate et on n'en reparle plus, tant pis s'il reste des rancœurs
- On cherche plutôt à éviter le conflit au bénéfice de la bonne entente d'ensemble
- Les divergences de vue sont exprimées et débattues, et une décision est prise collégialement
- Les opinions contradictoires sont très souvent sollicitées par le manager et exprimées en réunion. Les confrontations ont lieu dans un climat de respect des personnes et dans l'objectif de faire avancer le groupe, plus que de chercher à avoir raison...

Q3 : Si vous êtes (ou deviez être) fier d'appartenir à cette équipe, c'est (ou ce serait) parce que :

- Nous aimons notre métier. Tout est suffisamment bien organisé pour que nous le pratiquions avec efficacité.
- Le groupe est plutôt chaleureux, et nous apprécions ses membres sur le plan humain.
- Dans l'ensemble, nous sommes très motivés par le sens de la mission et l'atteinte de l'objectif commun.
- Les trois phrases précédentes sont vraies pour notre équipe, mais surtout la qualité des échanges sur le fond nous enrichit.



Q4 : Actuellement, dans votre équipe, vous diriez que les différences entre les personnalités sont plutôt :

- Existantes, mais qui s'en soucie, tant que cela ne dégénère pas en conflits ?
- Effacées au profit d'un groupe plus homogène et cohésif.
- Exprimées quand nécessaire, généralement quand l'intérêt général l'exige.
- Utilisées à fond, comme une des plus grandes richesses de l'équipe.



Q5 : La préparation en commun des actions importantes

- Il est probable que chacun se prépare à sa manière, en fonction de la charge qui lui est confiée.
- Dans l'ensemble, on se prépare peu. On tendance à attendre plutôt le dernier moment et à mobiliser toute l'énergie nécessaire pour s'en sortir.
- Nous nous assurons que les actions seront en phase avec l'objectif commun, mais nous préparons finalement assez peu ensemble.
- On prépare très souvent en petits groupes, après s'être mis d'accord tous ensemble en réunion. De façon générale, nous anticipons beaucoup.



Q6 : Votre stratégie d'équipe

- Il y en a sûrement une. Mais au quotidien, on ne s'y réfère quasiment pas.
- C'est le manager qui la propose. Quand elle change, on ne le sait pas toujours.
- Nous la comprenons et y adhérons plutôt. Elle nous sert de schéma directeur et nous évaluons nos actions en fonction d'elle.
- Elle est essentielle, nous l'élaborons minutieusement ensemble. Débattue sur le fond en réunion, elle guide chacun de nos actes.



Q7 : L'expertise technique du manager de votre équipe

- Elle est (ou devrait être) forte. C'est pour moi un critère majeur de sa valeur ajoutée.
- Cela compte, mais il est très important aussi qu'il sache fédérer l'équipe autour de lui.
- Elle est secondaire, car ce qui compte c'est qu'il indique bien la direction, s'occupe de coordonner et de bien faire circuler l'information. Plus que d'être un expert lui-même, on attend de lui qu'il sache valoriser nos réussites à nous.
- Sans en préjuger, elle est de toutes façons marginale pour nous. Son rôle n'est pas de résoudre les problèmes mais de nous aider à les résoudre ensemble pour atteindre notre but.



Q8 : Le travail en commun au sein de votre équipe

- Nous travaillons assez rarement ensemble.
- Nous travaillons parfois à deux sur le même sujet, mais cela se passe le plus souvent tous ensemble en réunion.
- Nous travaillons souvent ensemble en réunion et en petits groupes.
- Nous travaillons très souvent en binômes, en petits groupes, ou tous ensemble. Par ailleurs, il nous arrive fréquemment d'organiser entre nous des réunions sans notre manager.



Q9 : Vos réunions d'équipe

- Quand il y en a, elles servent plutôt à transmettre de l'information descendante et faire part de décisions.
- Le manager transmet régulièrement des informations et fait un tour de table pour que chacun dise où il en est.
- Elles sont assez participatives, on peut s'y exprimer sur le fond des sujets.
- Ce n'est pas forcément le manager qui les anime. On y travaille beaucoup, c'est là que les décisions importantes sont débattues et élaborées.



Q10 : Le management de votre environnement d'équipe

- Ce serait plutôt au manager de s'en occuper, mais ce n'est pas vraiment une priorité.
- Il faut se battre (et parfois se défendre contre l'extérieur) pour être entendu du reste du monde dans cette entreprise.
- Notre mission s'inscrit évidemment dans une organisation globale et nous contribuons au projet de l'entreprise par notre contribution d'équipe.
- Nous consacrons beaucoup d'énergie à communiquer avec les autres équipes de l'entreprise (clients et fournisseurs internes) et cherchons à intégrer leurs contraintes pour les servir au mieux de leurs besoins.



Q11 : Vos séminaires d'équipe

- Nous sommes parfois convoqués à des grandes messes, mais nous n'avons pas de séminaires rien que pour notre équipe.
- Nous participons régulièrement des séminaires assez sympas ensemble.
- Nos séminaires d'équipe représentent un temps de prise de recul et d'échange assez utiles pour l'objectif commun.
- Nous élaborons nos plans, et nous réglons les relations entre nous lors de nos séminaires d'équipe, dont il serait difficile de faire l'économie.

Q12 : L'évaluation des contributions au sein de votre équipe

- Le travail de l'année est évalué individuellement en tête à tête avec le manager lors de l'entretien annuel.
- Ce qui est important c'est d'arriver globalement à l'objectif tous ensemble. L'entretien annuel est un peu une formalité.
- Au-delà des entretiens individuels, les contributions de chacun à l'objectif commun sont valorisées de façon assez régulière en groupe.
- Les contributions de toutes natures sont évaluées très précisément et régulièrement. Elles sont souvent reconnues entre nous assez spontanément.



Q13 : Le climat et l'ambiance au sein de votre équipe

- Nous nous connaissons finalement assez peu et notre charge de travail ne nous permet pas tellement de nous fréquenter...
- Nous nous aimons plutôt bien, le groupe est plutôt chaleureux.
- Nous avons le sentiment d'une forte cohésion liée à notre engagement commun derrière la mission et l'objectif collectif.
- Sans être forcément des copains, nous sommes liés les uns aux autres par une forte complicité opérationnelle et un engagement solidaire.



Q14 : A propos du sens de votre objectif commun

- Il faut bien que chacun gagne sa vie en faisant son métier, dans le cadre de son contrat de travail...
- L'objectif c'est important, mais ce n'est pas tout. Etre ensemble pour réussir est également très important pour nous.
- On réussit tous ensemble, ou bien on rate tous ensemble. C'est comme ça !
- La phrase précédente est vraie, parce que l'objectif commun est bien aligné sur nos valeurs personnelles. Cela fait du sens pour chacun d'entre nous, personnellement.



Q15 : La confiance entre vous

- A mon avis, il serait plus juste de parler de réserve prudente que de confiance (voire de méfiance parfois).
- Une vraie confiance existe entre individus au sein de petits réseaux d'affinités. Chacun reste à sa place. Tant qu'on ne se cherche pas d'histoires, tout va bien.
- J'ai surtout confiance en notre capacité collective à atteindre l'objectif, si on se serre les coudes.
- Je peux m'appuyer sur les talents des autres. Quand il y a un problème on se le dit. On ne parle pas dans le dos les uns des autres dans cette équipe.



Q16 : Le partage de la responsabilité entre vous

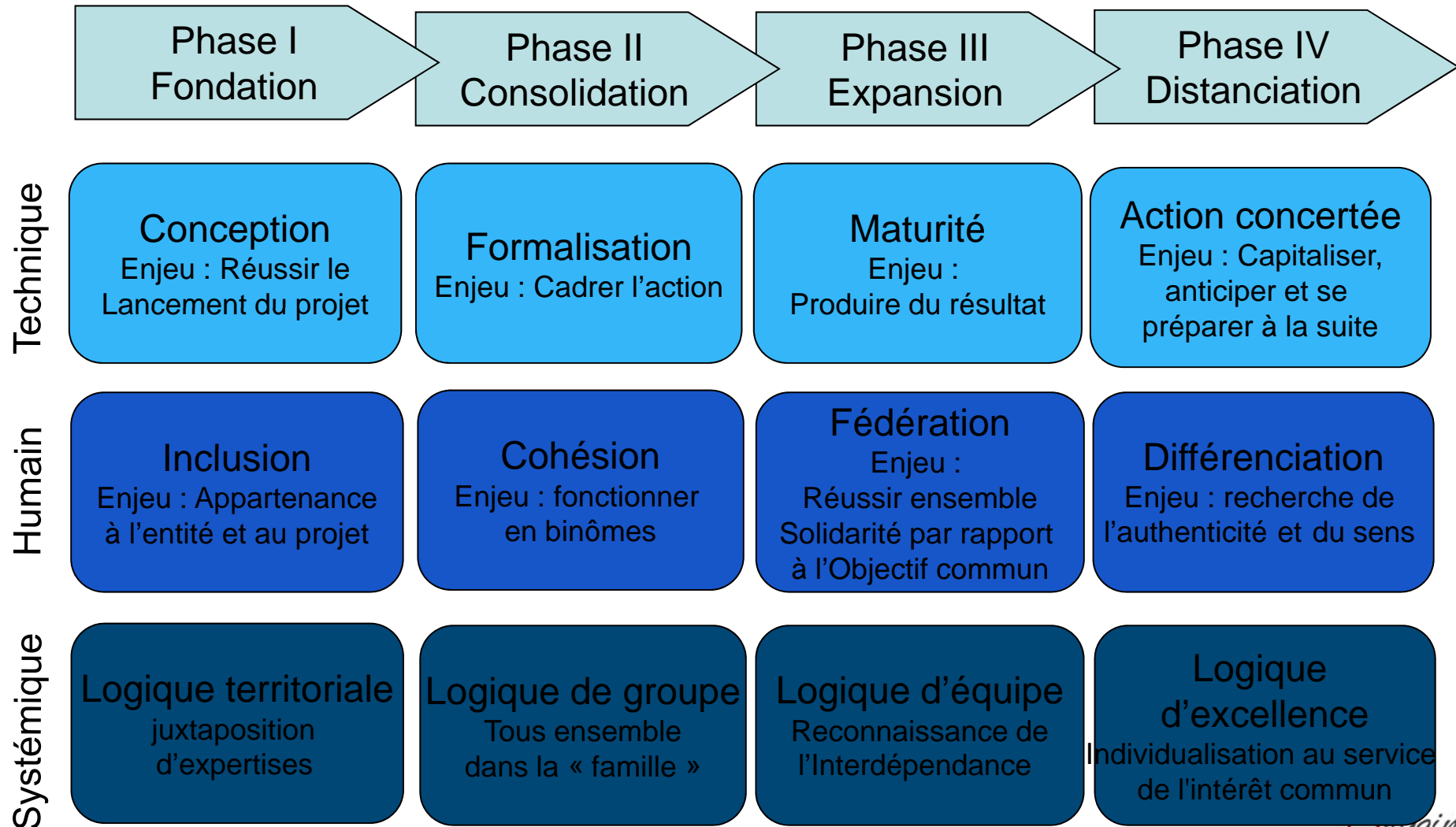
- Chacun est responsable de son périmètre.
- La responsabilité est assurée au global par notre manager qui coordonne et consolide. A notre niveau, on assume chacun nos priorités.
- Nous sommes interdépendants, si bien que chacun est finalement un peu responsable du tout, même si chacun se concentre d'abord sur sa spécialité.
- Individuellement, nous sommes d'abord porteurs de la responsabilité globale de l'équipe et de la mission, avant d'être responsable d'un domaine particulier. Cela nous donne le droit et le devoir d'ingérence. De plus, chacun se sent responsable des autres (de leur réussite, de leur efficacité, de leur moral).



Analyser vos réponses

- Comme vous l'avez évidemment remarqué :
 - la réponse 1 correspond toujours à la logique **Juxtaposition d'expertises individuelles**
 - la réponse 2 correspond toujours à la logique **Cohésion humaine et appartenance**
 - la réponse 3 correspond toujours à la logique **Fédération et communauté d'objectifs**
 - la réponse 4 correspond toujours à la logique **Différenciation et synergies**
- Totalisez vos réponses : Cela vous donne une indication qui confirme ou nuance votre diagnostic ?
- Pour aller plus loin : Il existe une métrique de la dynamique sous forme d'un 360° d'équipe, qui se débrieife en équipe (chacun répond à un questionnaire adapté à son statut : Vous, certains de vos pairs, vos N-1, certains N-2)

Tableau de synthèse





Pour aller plus loin sur l'évaluation de votre équipe

Contactez Paul Devaux 06 10 56 14 96
Paul.devaux@orygin.fr