

# Des repères pour la construction et l'animation d'équipe projet

---



***Comprendre où on va et y aller tous ensemble***

*En évoquant vos expériences heureuses ou malheureuses de vie d'équipe,*

☐ Quels sont, à votre avis, les points clés pour...

1. Construire une équipe projet ?

2. Animer une équipe projet ?

☐ Quelles sont les principales difficultés auxquelles une équipe peut se trouver confrontée ?

*Travail en sous-groupe de 3-4 personnes*

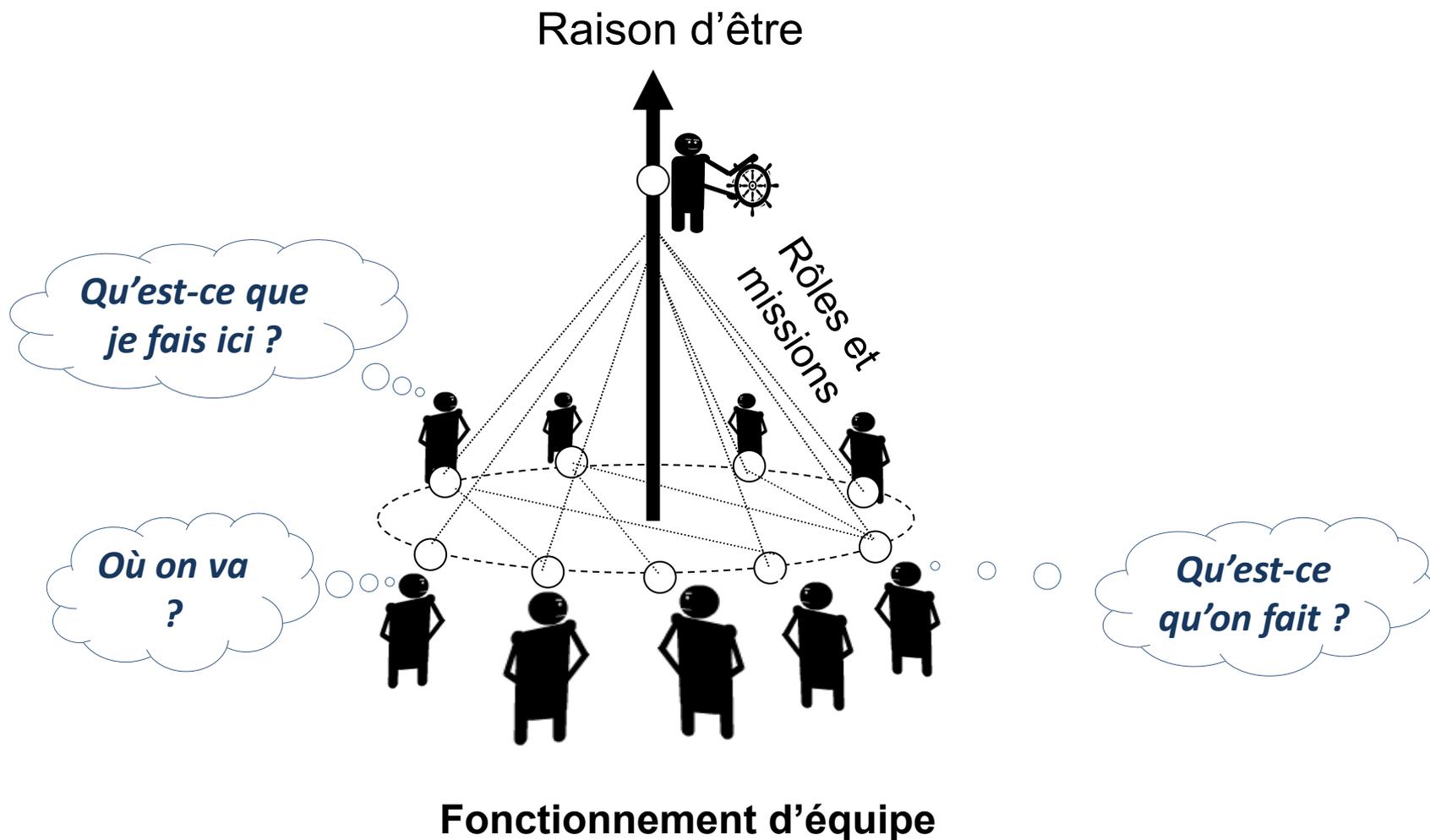
# ➔ Repères pour la construction d'équipe

## Thèmes abordés

*Les différentes étapes de construction d'une équipe autour d'un projet :*

- raison d'être et vision,
- rôles et missions,
- périmètres de responsabilité,
- charte et règles communes,
- processus de décision,
- prise en compte des différences de personnalité,
- communication et frontières,
- régulation sur les difficultés rencontrées, aperçu sur la gestion des conflits. Diagnostic d'équipe.

# ➔ Ensemble pour quoi ? Ensemble comment ?



# ➔ Écrire ensemble la raison d'être



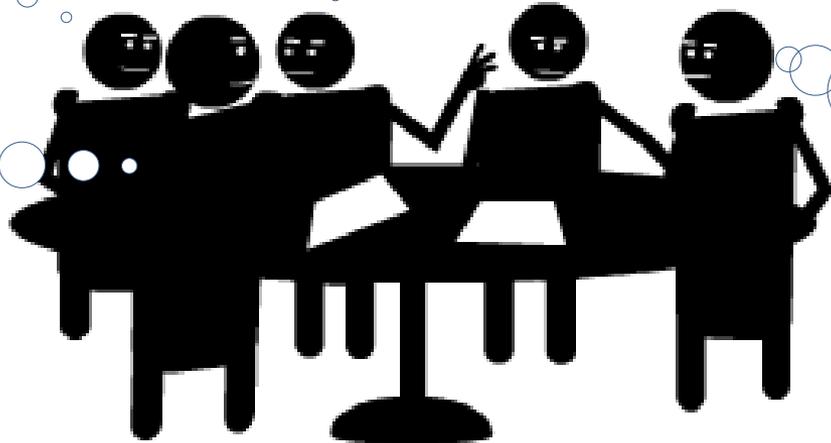
## *Partager la même vision*

*Qui attend  
quoi de nous ?*

*..en quoi c'est  
important ?*

*Nous sommes  
ensemble pour  
YYYYYYYY*

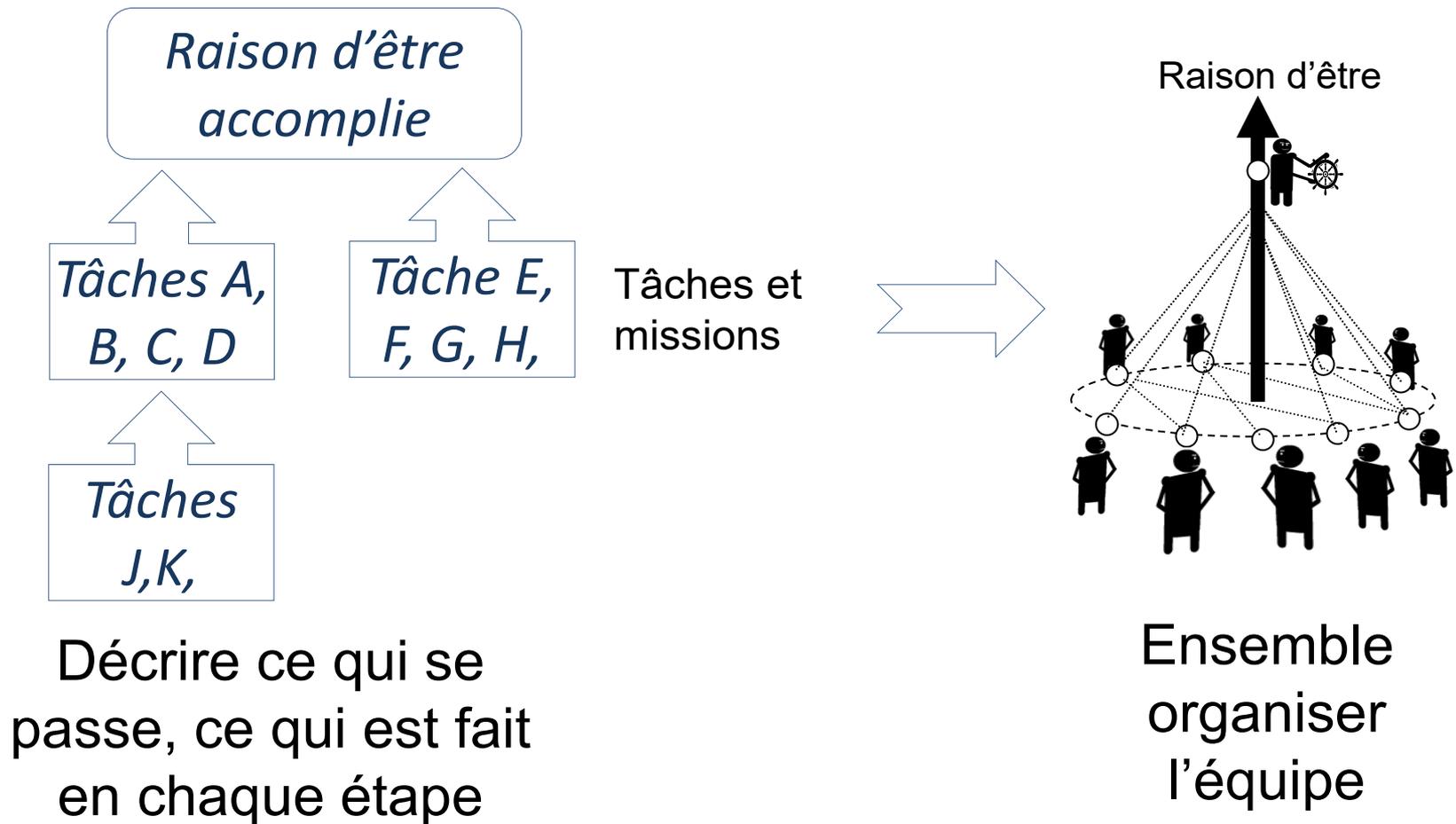
*Nous sommes  
ensemble pour  
XXXXXX*



*..qu'est-ce qui  
se passerait si  
cette mission  
n'était pas  
bien remplie ?*

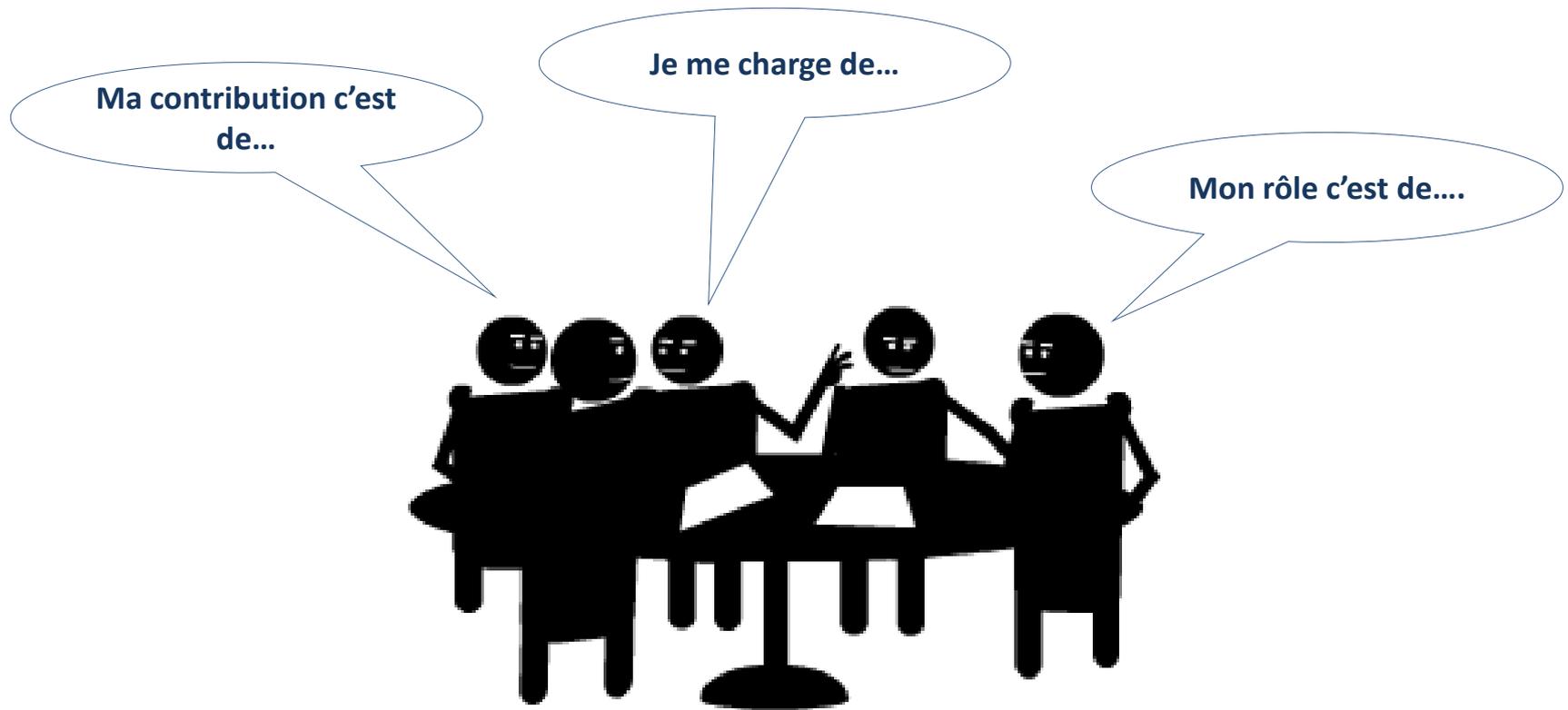
# ➔ Définir les tâches nécessaires à la réalisation

*Pour parvenir à remplir notre raison d'être...*



# ➔ Définir le rôle de chacun dans l'équipe

*Répartir les rôles en fonction des aspirations, aptitudes et compétences de chacun....*



*Les rôles sont connus, explicités avec leur frontière de responsabilité*

# ➔ Reconnaître et accepter les différences de personnalités



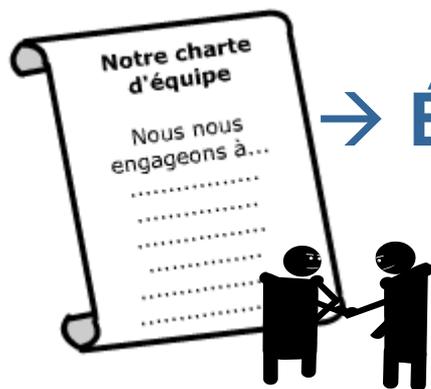
## ▪ Valeurs communes

*(climat relationnel dont j'ai besoin pour pouvoir travailler dans de bonnes conditions)*

## ▪ et limites

*(ce que je ne suis pas capable de supporter)*

...sur lesquelles nous pouvons/voulons ensemble nous engager



➔ **Écriture d'une charte commune**

# ➔ Un exemple de charte relationnelle

*En tant que membres de l'équipe xxxxx,  
pour assurer la qualité du climat relationnel dont nous avons besoin et collaborer efficacement à la  
réussite de nos objectifs, nous nous engageons à respecter les valeurs et attitudes suivantes :*

- **le respect de nos partenaires et collaborateurs** : dans nos propos publics ou privés nous respectons la dignité des personnes présentes ou absentes, nous nous abstenons de tout propos insultant ou diffamatoire . Nous refusons toute manœuvre manipulatrice ou conduisant à du faux participatif . Nous refusons tout harcèlement des uns sur les autres.
- **la confiance par le respect des engagements pris en commun** : quand une entente a été conclue entre nous, nous nous engageons à la respecter et à alerter au plus vite en cas de difficultés.
- **l'entraide et la solidarité pour entretenir le goût de la réussite collective** : on se donne les coups de main possibles quand l'un ou l'autre en a besoin, on se donne de la reconnaissance dans les services rendus.
- **l'équité** : chacun d'entre-nous est traité de la même façon.

**Nous acceptons d'être alertés par nos collègues au moyen d'un signe convenu s'il nous arrive de manquer à l'un des engagements ci-dessus.**

Nous parlons en réunion d'équipe de nos processus pour améliorer notre fonctionnement collectif .

*Signatures des membres de l'équipe :*

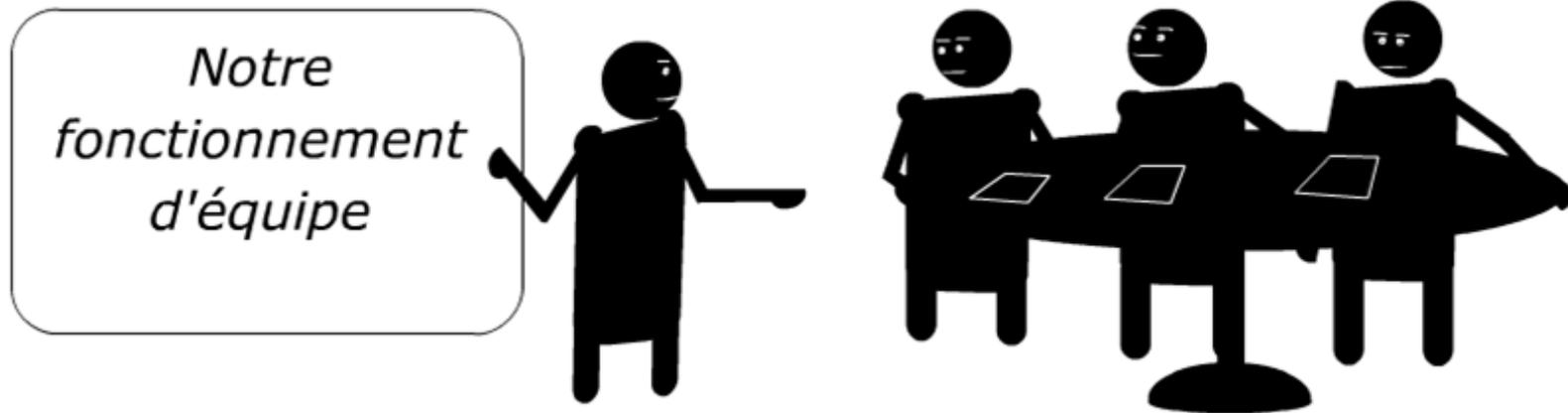
# ➔ S'accorder sur un processus de décision

## ***Comment se prendront les décisions dans l'équipe ?***

1. Objectif
2. Instruction
3. Écriture des options
4. Tour des table des positionnement / options : écoute réciproque sur les écarts de perception
5. Devant une option retenue à la majorité pour la décision :
  - je suis en accord
  - je ne suis pas pleinement en accord mais je fais avec
  - je ne suis pas d'accord et je m'engage à préparer dans un délai fixé une contre-proposition

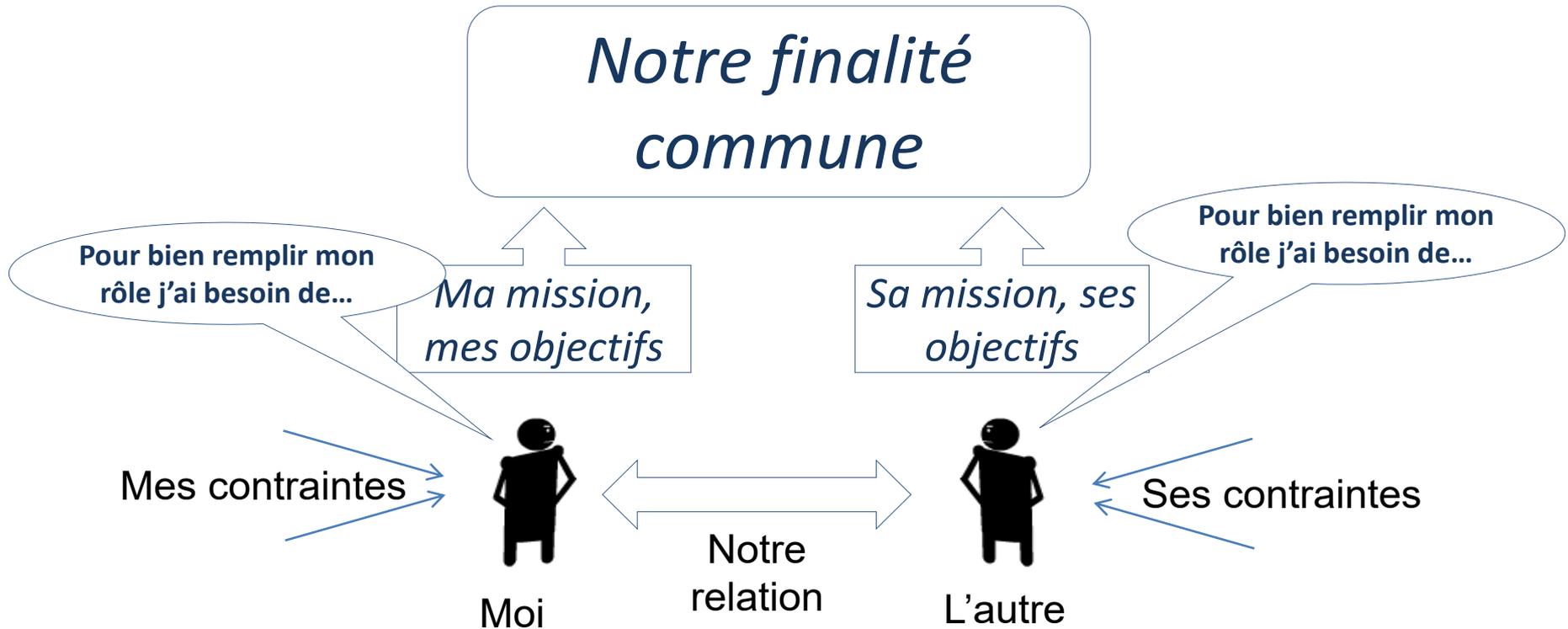
# ➔ Accord collectif sur une façon de fonctionner

***S'entendre sur une façon commune  
de gérer les points clés de l'activité***



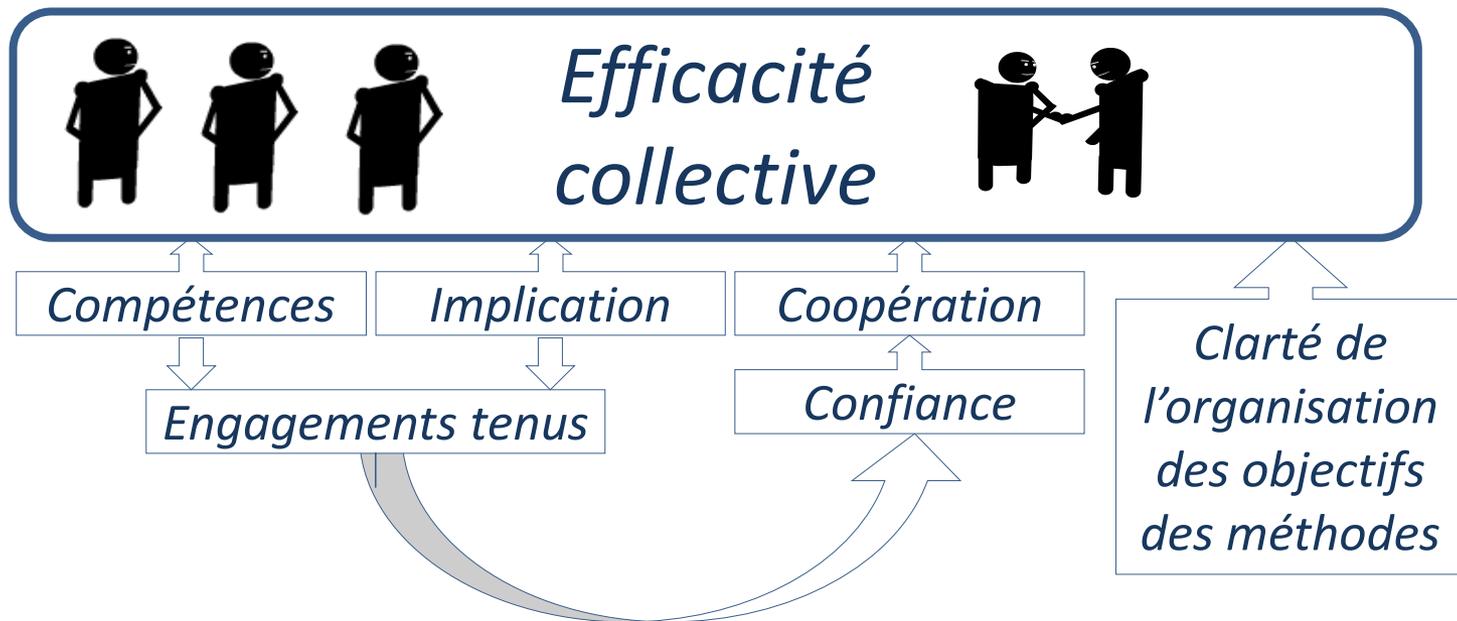
***Les règles naissent de la relecture collective  
des difficultés rencontrées.  
A l'avenir, que faisons nous en cas de...***

# ➔ Coopérer



*La confiance se construit avec des engagements tenus.  
Si je ne peux pas tenir mon engagement j'alerte au plus tôt.*

# → Conditions de l'efficacité collective



# ➔ Ensemble, vers quoi ? Comment ?

2

## *Vents favorables*

*Description de toutes les **opportunités** et les **ressources** disponibles permettant d'atteindre l'état désiré dans la thématique*



3

## *Récifs*

*Description de tous les **risques** et les **freins** qui peuvent être source d'échec pour atteindre l'état désiré dans la thématique*



*Stratégie de navigation*

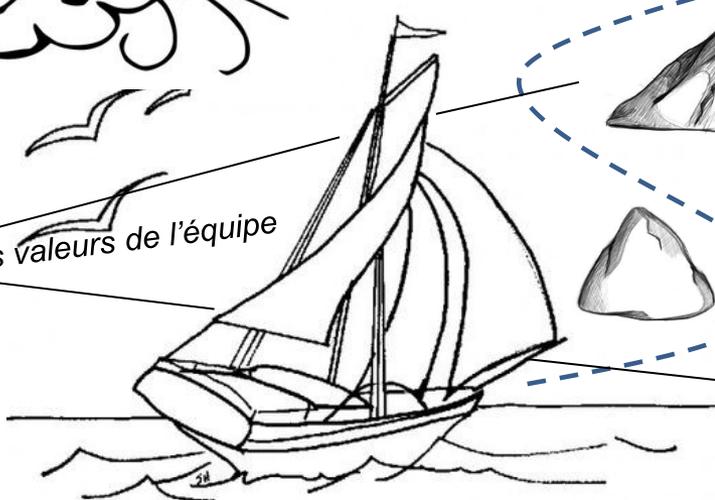
1

## *L'état désiré*

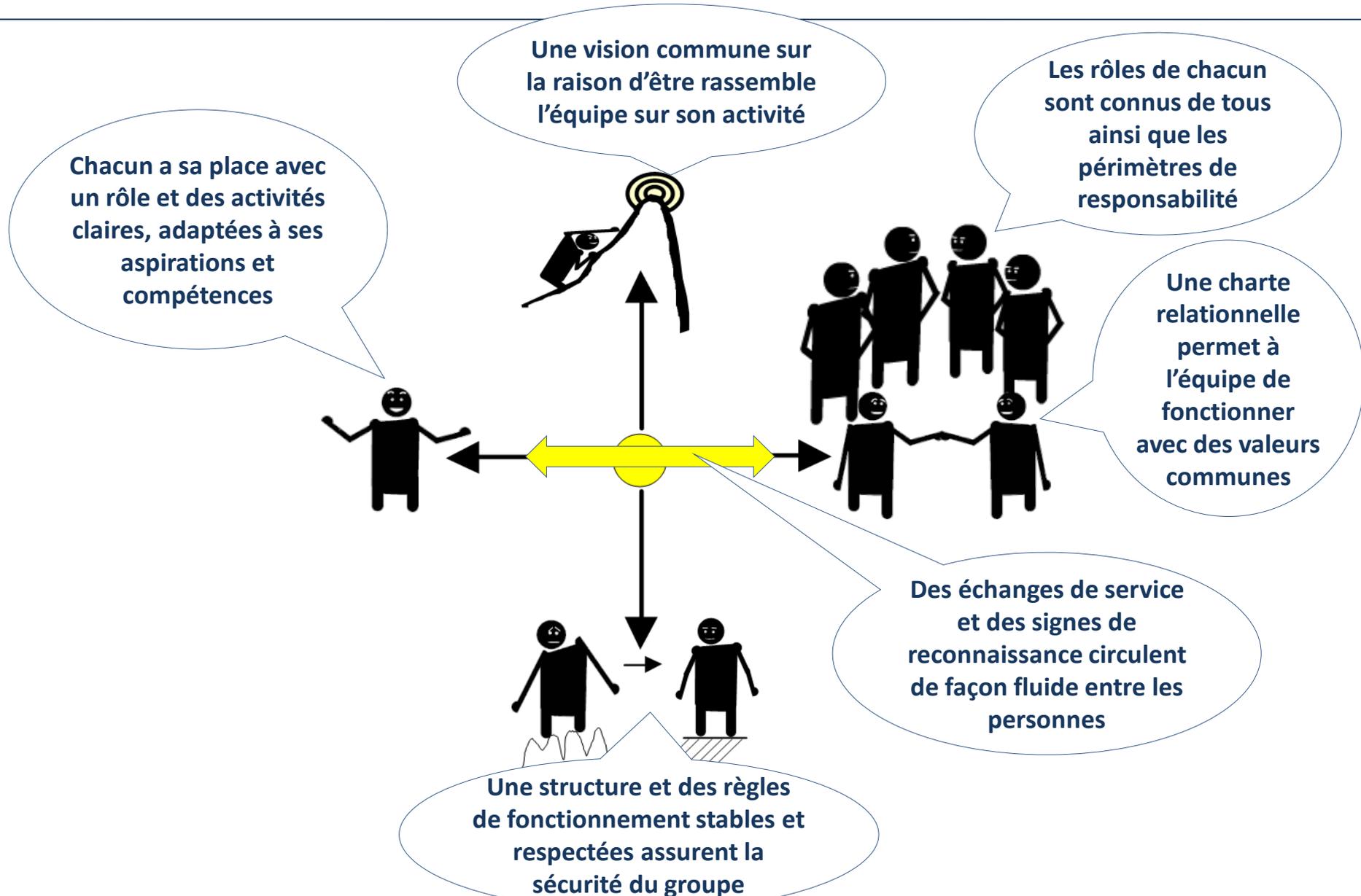
*Description de la situation lorsque tous les objectifs sont atteints sur la thématique de l'atelier*



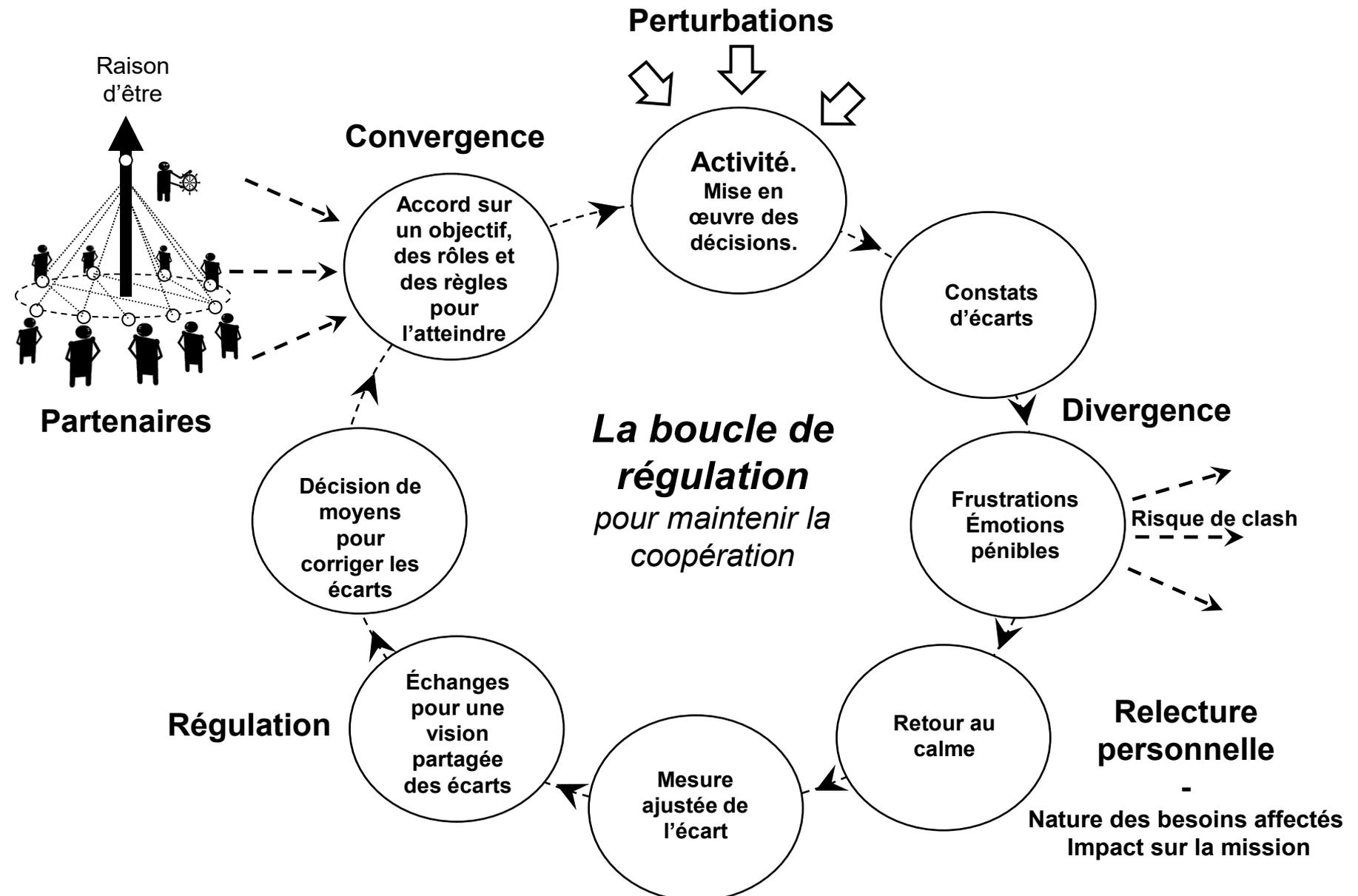
*Les valeurs de l'équipe*



# ➔ Satisfaction des besoins d'une équipe...

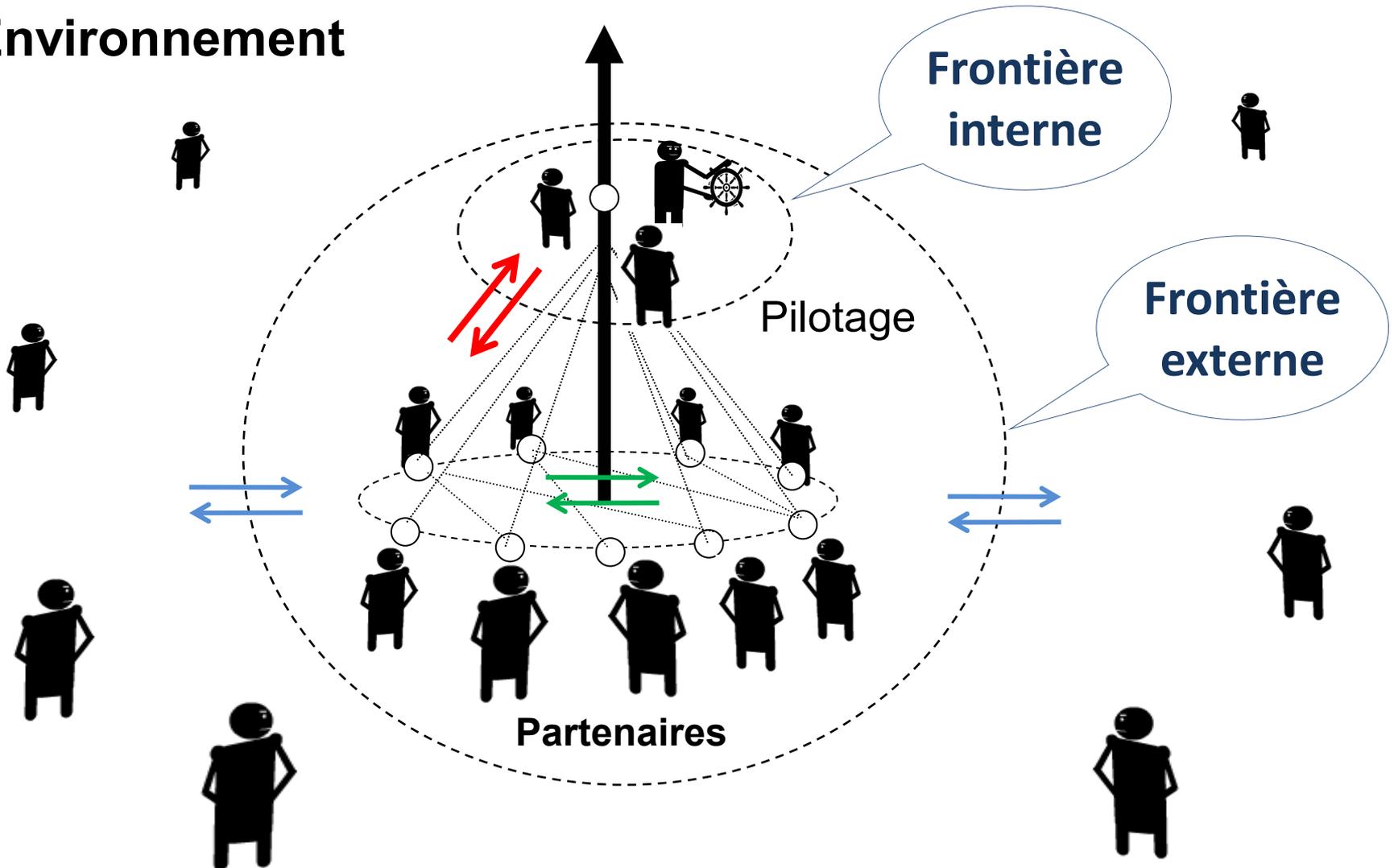


# → Le processus de régulation



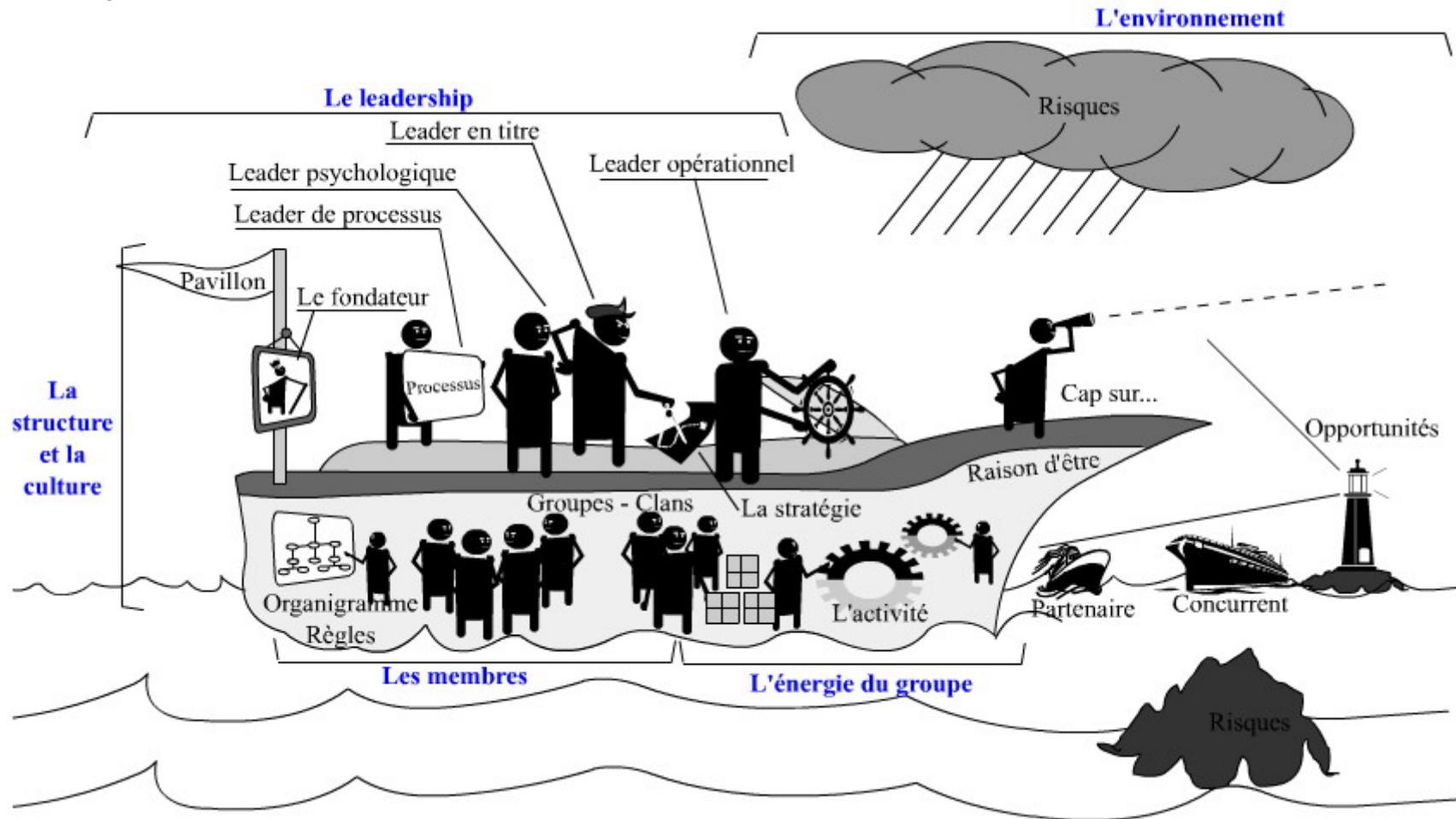
# → Communication et frontières

## Environnement



# ➔ Les différents éléments constitutifs d'une équipe

## Métaphore du navire



# ➔ La régulation d'équipe

## *Travaux sur les attentes réciproques pour que chacun puisse remplir au mieux sa mission*

- Expression des attentes et demandes réciproques en sous-groupes homogènes
- Restitution en grand groupe
- Priorisation des demandes
- Offres et limites en réponse aux demandes
- Sélection des chantiers prioritaires
- Travaux en sous-groupe mixtes sur les chantiers prioritaires
- Restitution. Construction d'un accord collectif sur les contributions de chacun



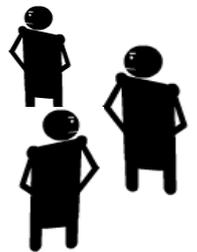
# ➔ Expression des attentes réciproques

1. Pour remplir bien notre mission, ce que nous attendons de vous c'est...
2. Degré de satisfaction actuel pour chaque item : 😊 😐 😞
3. Nos demandes : (**V**itales, **N**écessaires, **C**onfort)

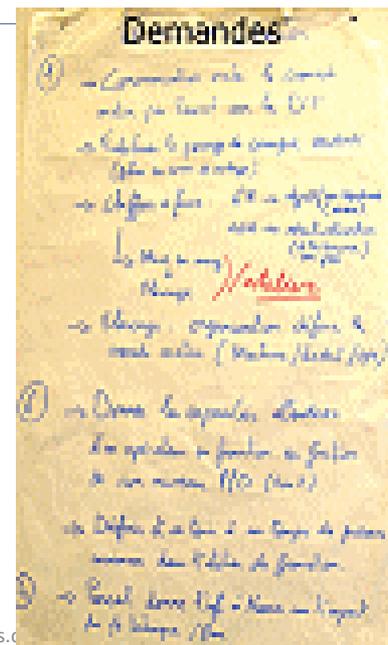
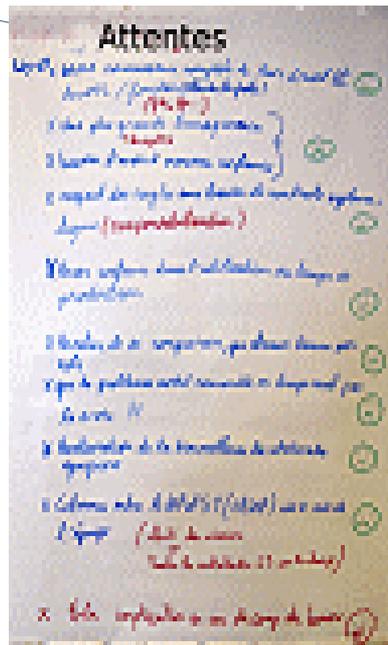
Groupe A



Groupe B



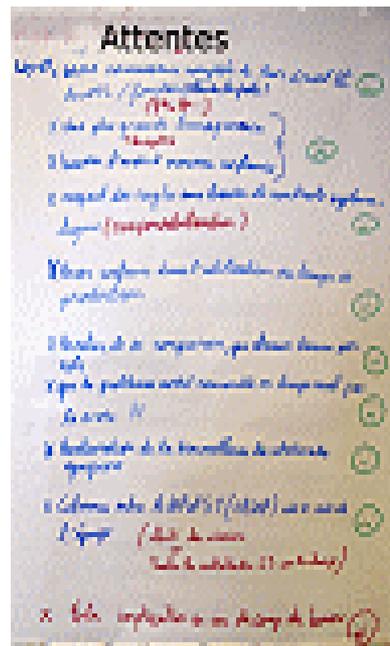
**Rédaction par chaque groupe sur 2 feuilles de paper-board**



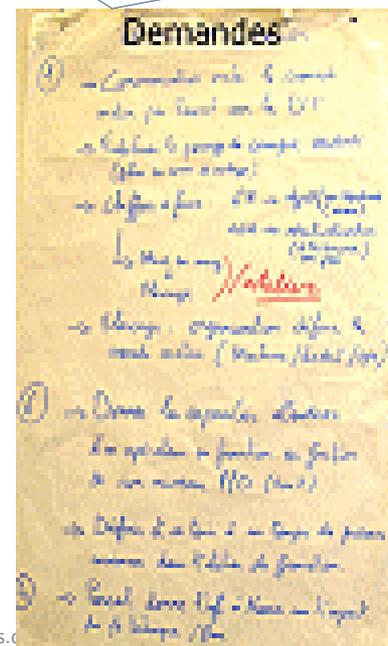
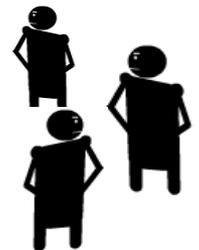
# ➔ Identifier les vrais besoins avant les solutions

- Il arrive souvent que ce qui est exprimé ne soit pas le besoin mais la solution imaginée par la personne pour y répondre.
- Par un questionnement ouvert, chercher le besoin derrière la solution

Groupe A

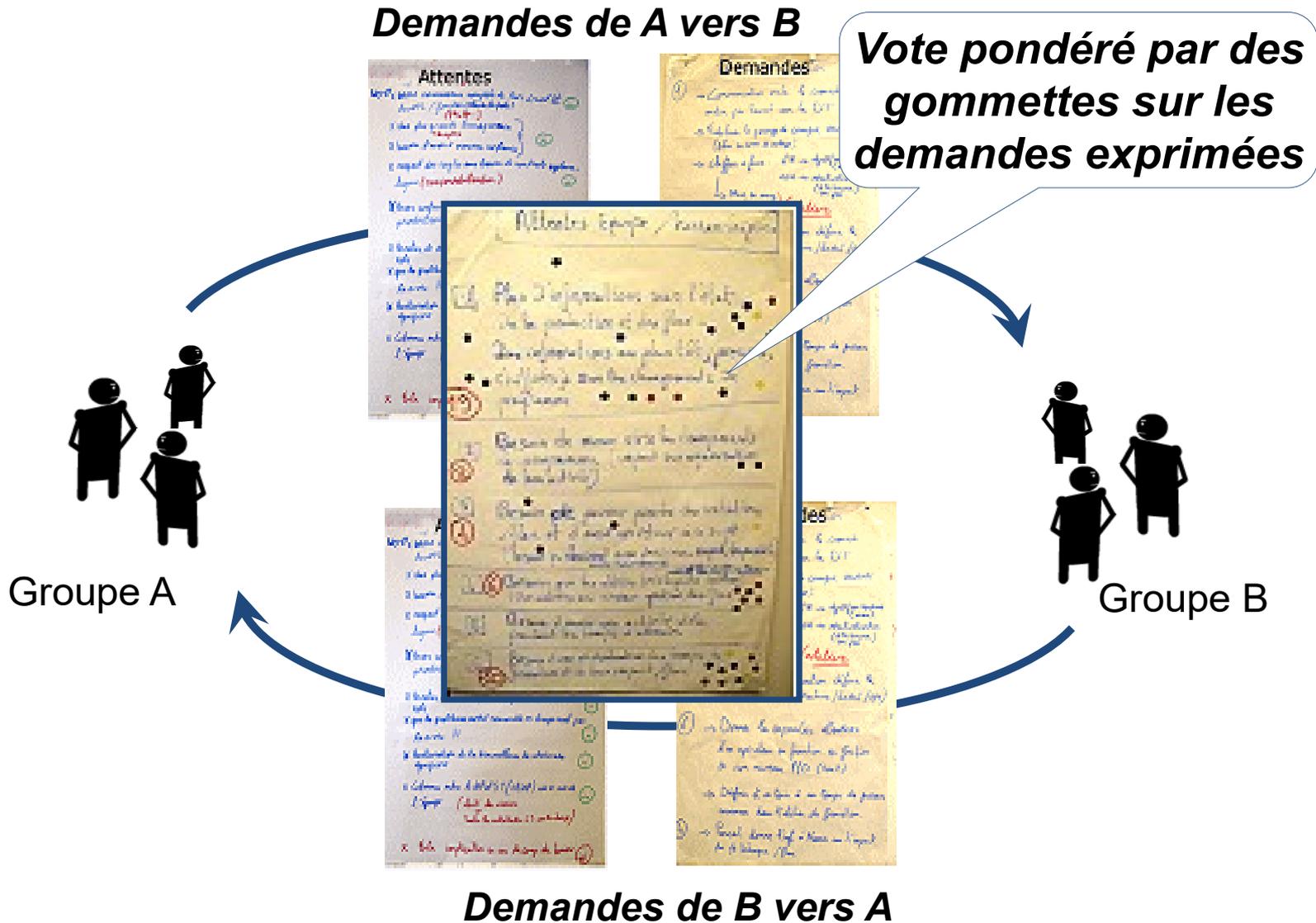


Groupe B





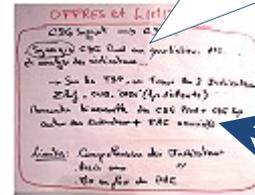
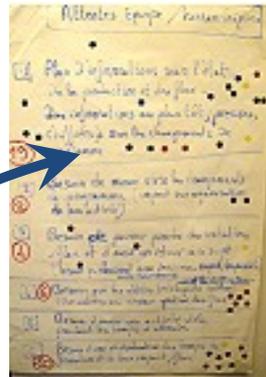
# ➔ Expression des attentes réciproques



# ➔ Réponses aux demandes pondérées

**Demandes de A vers B**

**Offres et limites de B vers A**



Groupe A

Groupe B



**Offres et limites de A vers B**

**Demandes de B vers A**

# ➔ Chantiers et modifications de règles

*A partir des offres, en réponse aux demandes, des sous-groupes mixtes élaborent des propositions...*

➤ **de plans d'action**

*ou*

➤ **d'enrichissement des règles d'équipe**

*avec*

➤ Les modalités (façon de faire) et contributions de chacun pour atteindre la cible

➤ Les points de désaccord éventuels.

# ➔ Du groupe à l'équipe

Chacun se demande :  
 Quelle est ma place ?  
 À qui ai-je affaire ?  
 Quelle activité pour moi ?  
 Vais-je y trouver un intérêt ?  
 Qui est le pilote dans cet avion ?  
 Qu'attend-t-il de moi ?  
 Qu'est-ce qu'il faut faire pour être accepté ?  
 Qu'est-ce qui n'est pas permis ?  
 Il y a de l'anxiété. Des personnes sont en repli et observent. D'autres au contraire se manifestent et occupent le terrain.

Chacun commence à être soulagé : le besoin d'intégration est satisfait et une recherche de conformité s'établit pour maintenir l'équilibre. Le leader est bien identifié. Des règles communes émergent, elles ne sont pas toutes explicites. Chacun connaît sa tâche au moins en partie et se concentre dessus. Peu de tâches en commun. Le climat est poli. On évite la controverse. Le groupe est occupé à maintenir sa cohésion.

Certains ont besoin de se différencier. Les zones de flou deviennent la source de tensions. Devant les problèmes à résoudre des divergences apparaissent, des rivalités se cristallisent, des clans se forment, certains proches du leader, d'autres en opposition. Des contre-leaders se manifestent, plus ou moins ouvertement. L'énergie collective est employée surtout par les conflits.

**Une équipe** : un groupe où les personnes ont des échanges directs, où les tâches et les rôles sont répartis avec l'assentiment de chacun et dont les efforts collectifs tendent vers un objectif commun et clair pour tous.

S'adapte et se modifie pour traiter la complexité

**Le groupe transformant**

**Le groupe performant**

Le groupe en séparation

**Le groupe mature**

Suite à une réorganisation par exemple...

**groupe conflictuel**

**Le groupe symbiotique**

**Le groupe en genèse**

**Le groupe occasionnel**

**Le pseudo-groupe**

Un groupe de touristes en voyage organisé

Une file d'attente à la caisse d'un supermarché

Chacun est là par hasard, l'objectif « commun » « passer à la caisse » ou « profiter au maximum du voyage » est vécu de façon complètement individuelle. Chacun est centré sur soi. Le groupe n'a pas de consistance réelle.

Émergence de la cohésion d'équipe : le « nous » commence à exister. Le temps et les expériences collectives ont favorisé la reconnaissance réciproque. Les cadres de référence de chacun sont identifiés. Les différences ne sont plus des menaces et sont mises à profit pour la production commune. Chacun se sent mieux reconnu et se prend en charge. Le groupe travaille sur ses règles, valeurs, méthodes communes ainsi que sur les comportements. La motivation et la confiance augmentent. Les critiques sont vécues de façon positives. La régulation apparaît. L'énergie collective est centrée sur la tâche.

L'équipe cherche à progresser dans l'atteinte de ses objectifs et dans son partenariat avec les autres équipes. La performance collective est recherchée à un niveau plus large que l'équipe elle-même. L'énergie est l'attention focalisée sur les tâches comme sur les personnes et les processus. L'économie des feedbacks et de la régulation est devenue naturelle. Chacun progresse en compétence, implication et dans ses relations de coopération.

# ➔ Diagnostic d'équipe

	<b>Le groupe en genèse</b>	<b>Le groupe symbiotique</b>	<b>Le groupe conflictuel</b>	<b>Le groupe mature</b>	<b>Le groupe performant</b>
<b>Nature des besoins</b>	Sécurité Trouver sa place	Sécurité Garder sa place	Être reconnu	Plaisir d'agir et réussir ensemble	Plaisir de progresser ensemble
<b>Nature des relations</b>	Embryonnaires	Consensuelles	Tensions	Coopération	Partenariat robuste aux tensions et au stress
<b>Type de confiance</b>	En recherche par rapport au leader et aux autres	Centrée sur les pairs	Centrée sur le leader	Centrée sur les processus	Centrée sur la dynamique collective
<b>Nature des feedbacks</b>	Inexistants	Signes de reconnaissance à priori	Interpellations sans ménagement ou critiques par derrière	Reconnaissance positive circonstanciée et critiques constructives	Fluidité des feedbacks et de la régulation
<b>Répartition des rôles</b>	tâtonnements	Définition avec des zones de flou	En discussion	Périmètres et fonctions définis clairement, partagés et acceptés	Robuste aux absences Polyvalence
<b>Réunions</b>	Absence	Formelles et peu productives	Houleuses et épuisantes	Régulières et efficaces	Sur le contenu et sur les processus
<b>Mise en commun</b>	Absence	Règles imprécises et implicites	Règles et territoires mis en question	Raison d'être, charte, règles discutées, acceptées, appliquées. Échanges de services	Compétences Régulations Évolution des règles
<b>Écueils</b>	Ne pas parvenir à l'étape suivante	Ronronne	S'enlise dans ses tensions internes	Pas de coopération ou en conflit avec les autres groupes	Cherche à se maintenir en l'état
<b>Nature de la production</b>	Absence	Émergence des résultats individuels	Centrée sur objectifs individuels	Objectifs individuels et collectifs	Coopère avec autres équipes. Progrès dans l'atteinte des résultats