

# Gestion d'équipe



Intervenant :

Robin MEYER

# Les thèmes abordés



- Esprit d'équipe
  - Team building, cohésion d'équipe
  - Règles de fonctionnement de l'équipe,
  - Dynamique des groupes,
  - Management interculturel,
- Management du changement
  - Accompagnement du changement



<b>Séances</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Supports</b>
1	Introduction à la gestion d'équipe Présentation croisée Exercice de team building	Cours Exercice d'application
2	Dynamique de groupe Notions de management interculturel	Cours Étude de cas
3	Changement et seuil de perception : méthodologie pour percevoir le changement Contraintes motrices et inhibitrices	Cours Exercice d'application



# Esprit d'équipe

# Esprit d'équipe



- Introduction à la gestion d'équipe
- Présentation croisée
- Exercice de team building
- Dynamique de groupe
- Appropriation des règles de fonctionnement
- Notions de management interculturel

# Intelligence collective



**"Conduire une équipe vers l'intelligence collective"**

Ou "Comment passer d'une collection d'individus à une équipe performante"

L'équipe est souvent comparée à une cellule biologique ou à un corps humain.

L'équipe est néanmoins plus riche car elle dispose d'autant de cerveaux que de membres

Conduire une équipe équivaut à piloter un ensemble de cerveaux.

# Intelligence collective



La dynamique de l'équipe est sans comparaison à condition :

- De ne pas se considérer comme un cerveau unique et omnipotent (Moi = La tête et les autres = les jambes)
- D'avoir une représentation suffisamment claire des facteurs qui déterminent la dynamique d'un groupe
  - 1<sup>er</sup> facteur : La gestion de son énergie par chacun des équipiers
  - 2<sup>ème</sup> facteur : La logique de fonctionnement des équipes

# Intelligence collective

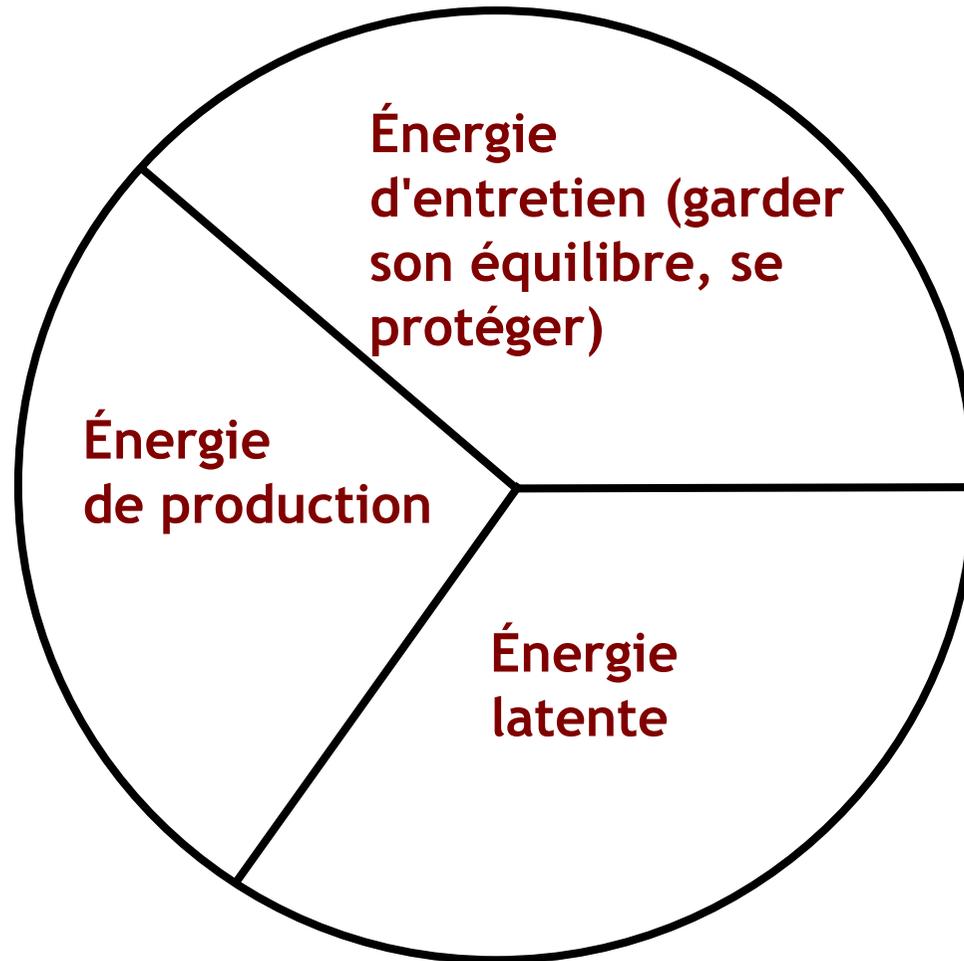


1<sup>er</sup> facteur :

La gestion de son énergie par chacun des équipiers

Le salarié est rémunéré pour accomplir un ensemble de tâches, cf. son contrat de travail.

# La gestion de son énergie



# Intelligence collective



Mais il va décider d'investir plus ou moins d'énergie dans l'accomplissement de ces tâches

La quantité d'énergie investie par l'équipier dans la production est liée à la satisfaction que lui procure son environnement (humain, professionnel)

# Intelligence collective



Manager =

- Mobiliser, faire prendre à l'équipier la décision d'investir de l'énergie supplémentaire
- Réduire les dépenses d'énergie liée à l'entretien, ambiance de travail, conflits, ...
- Améliorer l'organisation du travail, s'assurer de la coordination, de la planification des tâches

# Intelligence collective



2<sup>ème</sup> facteur :

La logique de fonctionnement des équipes

Trois types :

1. La logique de territoire
2. La logique d'action concertée
3. La logique de synergie

# Intelligence collective



## La logique de territoire

Juxtaposition de fonctions et de missions. (Vision Taylorienne mais vision globale du fonctionnement)

Fonctionnement pyramidale

Règles et procédures

Responsabilité locale

Frein à la prise de décision

Compartimentation : manque de réactivité

# Intelligence collective



## La logique d'action concertée

Effet de stimulation

Base du fonctionnement collectif

Créativité

$1 + 1 = 3$

Procédures collectives → Règles de fonctionnement  
co-élaborées (pacte)

# Intelligence collective



## La logique de synergie

Chaque équipier, devenu acteur, utilise le potentiel des autres et se prête lui-même pour servir de moyen

Grande proximité des acteurs

Connaissance, par chacun, du talent des autres

Estime réciproque

Complicité tactique, absence de réflexe d'autodéfense

Résultat collectif plus important que l'action personnelle immédiate

# Intelligence collective



Utiliser en alternance :

La logique de territoire

+

La logique d'action concertée

+

La logique de synergie

=

**Intelligence collective**

Mais besoin d'un haut niveau de cohésion  
technique et humaine

# Intelligence collective



*"La cohésion est la condition sine qua non pour que l'autonomie accordée à chacun ne se transforme pas en chaos"*

*Peter SENGE*

# Une équipe qui marche !



**Des valeurs** qui sous-tendent son existence et servent à la définir

Un **objectif fort en commun**, sorte de Graal à atteindre

Des **règles de fonctionnement** claires et décidées ensemble

Des **rôles clairement attribués** à chacun des membres du groupe.

Un **leader**, chef du groupe, qui incarne la vision et la ressource pour les autres

# Une équipe qui marche !



Une **motivation individuelle forte** de chacun

Une **communication riche et valorisante**, opérant à  
de multiples niveaux

De **la souplesse** et une vraie faculté d'adaptation

De la **confiance mutuelle**, intégrant la question des  
périodes délicates où les intérêts divergent.

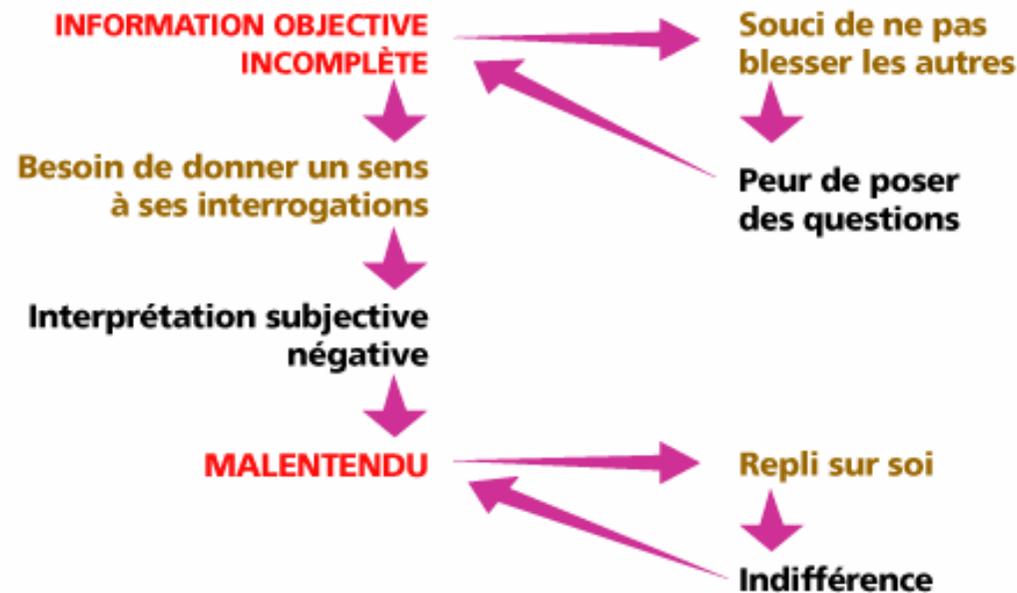
# Stade de maturité d'une équipe

<b>TYPE D'EQUIPE</b>	<b>NIVEAU DE MATURITE</b>	<b>CARACTERISTIQUES</b>
<b>EQUIPE PERFORMANTE</b>	6	Intelligence collective
	5	Complicité tactique
<b>EQUIPE</b>	4	Action concertée
	3	Identification
<b>GROUPE D'INDIVIDUS</b>	2	Appartenance
	1	Collection d'individualités

## Plusieurs biais psychologiques génèrent de fréquents malentendus.

---

- De nombreux malentendus dans les relations interpersonnelles altèrent la qualité de la communication entre individus.



- Nous allons voir que 4 comportements permettent d'éviter ces malentendus

## 1er comportement : être lucide.

---

- Il faut être lucide sur la subjectivité de nos interprétations, pour pouvoir remettre en question nos certitudes et nous ouvrir au dialogue :

### Décomposer sa perception des situations.

Il faut comprendre ce qui, dans nos perceptions, provient de :

- ▶ Notre observation
- ▶ Nos désirs
- ▶ Nos sensations
- ▶ Notre raisonnement

### Connaître ses schémas mentaux.

Il faut être conscient de la relativité des schémas simplifiés que nous utilisons pour nous représenter la réalité.

Ex : « Etre incompetent » ne signifie pas la même chose pour tous.

### Reconnaître son anxiété.

Il faut connaître nos motifs d'anxiété et ne pas les laisser intervenir dans notre comportement.  
Ex : Ainsi même si on craint un conflit, ce n'est pas une raison pour reporter un dialogue.

### Adopter un langage sans ambiguïtés.

Il faut éviter d'atténuer nos propos par souci de protection de nous-mêmes ou des interlocuteurs.

Ex : Il ne faut pas hésiter à privilégier le « je » au « on ».

## 2ème comportement : être explicite.

---

- Il faut savoir prendre le temps d'expliquer clairement comment nous percevons la situation. Cela laisse la possibilité de demander des éclaircissement, ou de contester et ainsi d'entamer un dialogue :

**Utiliser des affirmations plus que des questions.**

Ne pas seulement poser des questions, mais décrire aussi son interprétation de la situation

Ex : A « Etes-vous d'accord ou non avec notre plan d'action ? », préférer « Hier, vous aviez l'air d'accord, aujourd'hui vous semblez plus réservé. Je ne comprends pas. Etes-vous ou non d'accord avec le plan ? »

**Expliciter des ressentis.**

Avant toute réaction sur des propos ou sur une situation, il faut en décrire l'impact immédiat sur nous : ce que nous pensons, ressentons, souhaitons, etc.

Cela permet d'analyser avec l'autre les points d'incompréhension possibles.

**Eviter d'émettre des jugements.**

Il faut rester factuel car un jugement met l'autre sur la défensive et empêche le dialogue.

Ex : A « Votre erreur nous met dans une situation délicate », préférer « Telles et telles conséquences peuvent résulter de votre décision ».

### 3ème comportement : être curieux.

---

- Il faut s'efforcer de comprendre comment les autres perçoivent la réalité, afin de construire un dialogue constructif.
- Pour cela, il faut les conduire à exprimer leurs ressentis, en veillant à 2 points :

#### Eviter de réagir spontanément.

Lorsque nous questionnons l'autre sur son ressenti, il ne faut pas lui faire part immédiatement de nos réactions.

Sinon, la conversation risque d'évoluer vers un débat, voire un conflit, sans laisser le temps d'approfondir l'analyse.

#### Développer une écoute active.

La démarche de questionnement doit se dérouler en 2 temps :

- Aider l'autre à exprimer sa perception de la situation.
- Aider l'autre à approfondir sa compréhension de ses perceptions.

Ex : Poser des questions simples et précises. Qu'avez-vous constaté ? Que souhaitez-vous ? Etc.

## 4ème comportement : être positif.

---

- Il est généralement impossible de changer radicalement le point de vue de l'autre. Il faut donc accepter certains points que nous jugeons négatifs. Et s'efforcer de bâtir le dialogue sur les éléments positifs de la position de nos interlocuteurs.
- Pour cela, il est nécessaire de connaître la part subjective de nos perceptions négatives.

### Développer un état d'esprit positif.

Pour développer une communication efficace, il faut être dans un état d'esprit positif.

Une bonne méthode pour cela consiste à prendre quelques minutes pour recenser tous les motifs de satisfaction de la journée.

### Traquer le positif.

Ex : Si quelqu'un me tend un piège, je dois rechercher pourquoi, avant de conclure quoi que soit. Peut-être est-ce parce qu'elle doute d'elle-même. Dans ce cas, je pourrais l'aider à prendre confiance



# Les 4 cas de communications

# Qui choisissez-vous ?



- F et G
- P et M
- P et I
- C et C

# Les 4 cas de communication



D'après quatre cas tirés de la réalité, vous analysez le **mécanisme logique de blocage de la relation** qui aboutit aux situations de rupture décrite.

# Histoire 1 Philippe et Mahmoud

---

Île de la Dominique, tournage du film le radeau de la méduse de Jean Yanne.

Les 1<sup>ère</sup> classes en bateau, les autres en radeau

Assistant réalisateur parisien cherche un canot de 12 m de long pour le film

Il découvre ce canot auprès de Mahmoud, le pêcheur et peut le louer pour 1000€ et 15 j de tournage (1000€ c'est 6 mois de salaire pour Mahmoud)

Directeur de la photographie : taille OK

Mais peinture à refaire, couleur à changer : je te le peins, si ça te plait, je te le laisse ainsi ; sinon je te le repeins à l'identique

Pas de banque, Mahmoud a l'argent sur lui, Mahmoud rend les 1000 € sur le champ : « dans ces conditions je ne peux accepter »

Rupture du contrat verbal

## Histoire 2 Fernand et Germaine



Fernand est facteur,

Germaine est vendeuse chez Avon, ils  
s'aiment et se marient

20 ans plus tard ils ont trois enfants,  
Fernand est toujours facteur, Germaine  
est directrice régionale de l'Oréal

Ils divorcent

Rupture du contrat social

# Histoire 3 Pierre et Igor

---

Histoire relatée par Pierre Doré, directeur de l'institut français de gestion, dans le livre « le 5 e pouvoir », le pouvoir des Rh

1960 Pierre est polytechnicien, brillant et est chargé de construire une usine pour l'union soviétique pour fabriquer de l'acier en continu

Pour le même coût il livre une usine qui fabrique plus d'acier pour le même prix de matières premières et de main d'œuvre prévu

La construction dure 2 ans

Igor vient réceptionner l'usine

A la livraison Igor dit que l'usine n'est pas conforme au cahier de commande et refuse de payer

Pierre est viré pour faute lourde sans indemnité

Rupture du contrat commercial

# Histoire 4 Cheng et Chang



Place Tienamen

Rassemblement étudiants

L'ordre est donné, Cheng tire

Chang meurt sans comprendre

Rupture du contrat politique

# Question

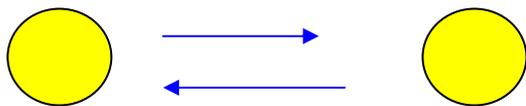


Quel est le mécanisme logique de blocage de la relation qui s'installe pour aboutir à de telles situations de rupture ?

Pas de phrase fourre-tout qui ne veut rien dire du genre « Problème de communication »

Pas de jugement sur les personnes

Chaque groupe travaille sur ses scénarii mais si la solution est bonne elle est transposable aux trois autres.



Nous arrivons au monde avec une valeur vierge, puis nous créons des relations avec notre environnement.

Nous attribuons alors de la valeur à des objets, des idées, des actions, et cette notion de valeur permet l'évaluation comparative des valeurs entre elles.

Le réseau de valeurs devient réseau de préférences (on fait des choix par rapport à d'autres).

On effectue alors un énoncé de préférences par rapport à notre réseau de préférences qui reste fonction de l'environnement qui nous entoure.

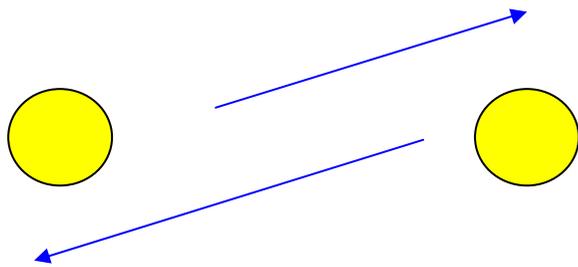
### ***Stade 1 de la relation humaine : la compréhension***

Pour que 2 personnes se comprennent, ils doivent créer des ponts relationnels dont les piliers sont des valeurs communes



***Stade 2 de la relation humaine :  
l'incompréhension***

Les ponts relationnels ne peuvent s'accrocher qu'à des valeurs partagées. L'important est ce que l'autre est capable de comprendre, et ceci est lié aux interactions qu'il a eues avec le monde depuis sa naissance.



***YUCATAN***

# La théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965)

Selon cette théorie l'individu calculerait un "score" pour lui-même, et un score pour autrui, afin de déterminer s'il y a de la "justice sociale".

La motivation viendrait donc des représentations mentales (théorie cognitiviste).

Score =  $R / C$  Sachant que  $R$  correspond à la Rétribution (ex. : salaire), et  $C$  à la Contribution ou l'Apport (ex. : effort donné).

Si le score du sujet est égal à celui d'autrui, alors il y a équité, et donc il sera motivé ;

Si les scores sont inégaux, alors il n'y a pas équité, et la motivation baisse. Même dans le cas où le sujet serait surestimé, il va perdre de sa motivation, non pas par un changement de comportement, mais par un changement de perceptions

Aux confins du royaume, se trouvait une cité dont tous les habitants étaient aveugles. Un jour, le roi vint en visite, à dos d'éléphant et accompagné de sa cour. Il établit son camp dans le désert, aux portes de la cité.

À cette époque, l'éléphant était un animal ignoré dans certaines régions du monde. Les habitants de la cité étaient de ceux qui ne le connaissaient pas. Alertés par la présence de cet animal fantastique, ils décidèrent de choisir des émissaires chargés d'aller étudier la bête de près.

Ils attendirent la nuit pour profiter du sommeil de leurs illustres visiteurs. Comme ils étaient aveugles, cela n'avait, pour eux, aucune importance. Guidés par la puissante odeur du pachyderme, ils approchèrent en silence de celui-ci et, à défaut de le contempler, ils le tâtèrent et le palpèrent, faisant confiance au toucher de leurs mains. Ils revinrent ensuite dans la cité pour rendre témoignage de leur découverte.

Le premier aveugle qui avait palpé longuement l'oreille de l'animal raconta que celui-ci ressemblait à un tapis volant, mince, plat, un peu rugueux et qui s'agitait dans le vent.

Le deuxième aveugle qui avait tâté la trompe contesta ces propos avec vigueur et dit que c'était comme un long serpent qui se dressait tout droit, comme un boa.

Le troisième aveugle qui avait exploré une patte dit qu'ils se trompaient tous les deux: il s'agissait en fait d'un arbre au tronc puissant et à l'écorce rugueuse.

Le quatrième aveugle qui avait caressé les flancs les traita de menteurs et assura que ce qu'on appelait pompeusement éléphant était en fait tout simplement une montagne.

Le cinquième aveugle qui avait agrippé la queue affirma que tous les autres n'étaient pas sérieux, que ce n'était ni un tapis, ni un serpent, ni un tronc d'arbre, ni une montagne, mais, tout bonnement, un pinceau.

Les aveugles se disputèrent toute la nuit pour savoir qui était digne de foi et qui mentait et, comme personne ne voulait démordre de son témoignage, chacun ayant eu l'expérience directe et authentique, ils en vinrent aux mains.

Après une trêve, il fut décidé qu'une nouvelle délégation serait envoyée au campement du roi pour trancher une fois pour toutes le différent. Le lendemain, les nouveaux émissaires se mirent en route. Mais, entre-temps le jour s'était levé et le roi et sa cour étaient déjà repartis sous d'autres cieux. L'éléphant avait donc disparu, ne laissant que ce conte pour la postérité...

D'après le conte soufi de Hakim Sanai de Ghazna (mort vers 1150)

dans *Le jardin muré de la vérité*.



**Merci de votre attention**