

# COMPRENDRE LES SPECIFICITES D'UNE EQUIPE

## UNE EQUIPE C'EST :

### 1- MISSION

Un groupe de personnes en nombre limité ayant une mission commune.

### 2- VOLONTE

Un groupe de personnes motivées tant par leur mission que par le travail en équipe, et désirant réussir.

### 3- ROLES

Un groupe de personnes organisées où les rôles sont complémentaires et connus de tous.

### 4- REGLES

Un groupe de personnes acceptant des règles communes.

### 5- VALEURS PARTAGEES

Un groupe de personnes ayant une certaine communauté de culture, de valeurs et de croyances.

### 6- COMMUNICATION

Un groupe de personnes communiquant librement entre eux.

### 7- VOLONTE

Un groupe de personnes solidaires, travaillant en coopération.

**Une équipe n'existe que dans et par l'ACTION.**

# RECHERCHE DES FACTEURS FAVORISANT ET DEFAVORISANT LE DEVELOPPEMENT DE LA COHESION

**Vous ferez cette recherche en explorant 4 domaines :**

- ✍ L'environnement de l'équipe,
- ✍ Les comportements du leader,
- ✍ Les comportements des équipiers,
- ✍ Les événements susceptibles de se produire et leur traitement.

# EXEMPLES DE FACTEURS FAVORISANT LE DEVELOPPEMENT DE LA COHESION DE L'EQUIPE

## 1 - L'environnement de l'équipe

### Favorisent la cohésion

- ✍ Les bonnes conditions matérielles entourant la vie de l'équipe.
- ✍ Un environnement physique se prêtant et/ou facilitant les interactions entre les équipiers.
- ✍ Un certain isolement physique de l'équipe qui lui permette de s'affranchir des contingences habituelles et/ou du climat de l'institution (surtout s'il est tendu).
- ✍ L'existence d'une menace ou d'une crise grave pour l'institution pour lesquelles les équipiers pensent pouvoir apporter une contribution positive en termes de solutions et sont motivés pour cela.

### Détruisent la cohésion

- ✍ Globalement l'inverse des points précédents.

- ✍ Un sentiment des équiéiers d'inaccessibilité du résultat ou d'inutilité de l'effort, lié le plus souvent à l'indifférence de l'institution.
  
- ✍ L'existence voulue ou tolérée d'un système favorisant la poursuite d'intérêts personnels au détriment des intérêts collectifs.
  
- ✍ L'absence de challenge dans le projet.

## 2 - Les comportements du commanditaire

### Favorisent la cohésion

- ✍ La clarification poussée des règles relatives aux relations entre lui et l'équipe : objectifs, contrôle, interfaces, ... et leur respect.
- ✍ Le crédit d'intention et la confiance à l'égard de l'équipe et des équipiers.
- ✍ Une forte implication de sa part dans le projet (montrer son engagement personnel) mais sans ingérence dans le travail de l'équipe et des équipiers une fois passé le contrat avec eux.
- ✍ Une attention portée aux ressources nécessaires à l'équipe et à leur évolution.
- ✍ Une attitude de facilitation pour la mobilisation de toute ressource externe à l'équipe (service ou institution).
- ✍ La valorisation des objectifs individuels sous la condition qu'ils demeurent synergiques avec ceux de l'équipe et du projet.
- ✍ La crédibilité personnelle du Commanditaire tant vis à vis de l'équipe que vis à vis de l'environnement.

## Détruisent la cohésion

- ✍ L'interventionnisme désordonné et le non respect des règles contractuelles.
- ✍ L'apport de solutions non souhaité par les équipiers.
- ✍ La défiance réelle ou perçue à l'égard de l'équipe et/ou de l'un ou l'autre des équipiers.
- ✍ Le double langage.
- ✍ Le manque de crédibilité personnelle du Commanditaire auprès des équipiers ou dans l'environnement.
- ✍ La recherche systématique d'informations par des voies détournées dans la perspective d'une surveillance qui ne veut pas s'afficher.
- ✍ La valorisation des uns au détriment des autres.
- ✍ En cas d'arbitrage de conflits, son manque d'équité ou sa prise de parti pour les uns au détriment des autres ou son manque de nuance.
- ✍ Un désintérêt, un trop grand éloignement ou un manque de disponibilité pour le projet.

- ✍ Un comportement infantilisant ou déresponsabilisant à l'égard des équipiers au lieu d'un comportement éducatif positif.
- ✍ Des exigences qui apparaissent hors d'atteinte pour les équipiers.
- ✍ Des tentatives d'appropriation du travail de l'équipe pour satisfaire des ambitions personnelles.
- ✍ Un manque de vigilance dans l'équilibre nécessaire entre les objectifs de l'organisation et les objectifs personnels légitimes des équipiers.
- ✍ Des attitudes négatives systématiques ou perçues comme telles par les équipiers.
- ✍ Un apport de solutions non souhaité par les équipiers.

## 3 - Les comportements des équipiers

### Favorisent la cohésion

- ✍ La qualité du contrat entre le commanditaire et l'équipe ainsi que de la charte entre les équipiers.
- ✍ Le respect scrupuleux des règles de fonctionnement établies par consensus dans la charte.
- ✍ Le dépassement du simple respect des compétences individuelles permettant d'accéder au respect et à la reconnaissance des personnes dans toutes caractéristiques propres.
- ✍ La production collective des idées ou des solutions qui présentent un caractère clé dans le projet.
- ✍ La disponibilité, la participation et l'assiduité de chacun des équipiers dans des termes et proportions comparables.
- ✍ L'intérêt porté aux problèmes personnels de chacun dans une perspective de respect mutuel, sans attitude de conseil mais avec un esprit de solidarité constructive.
- ✍ La franchise, l'ouverture, la transparence.

- ✍ Le souci du progrès et du développement individuel dans le cadre de l'avancement du projet.
- ✍ L'implication de chacun sans arrière pensée.
- ✍ Les prises de décisions consensuelles même si, pour y parvenir, on doit y consacrer beaucoup de temps.

## Détruisent la cohésion

- ✍ Les prises de décisions majoritaires.
- ✍ L'ignorance ou la mésestimation des frustrations individuelles.
- ✍ La seule considération des personnes pour leurs apports ou leurs compétences techniques pour le projet.
- ✍ Les arrières pensées, les manipulations ou les tentatives d'appropriation individuelle du travail de l'équipe ou des "bénéfices" qui y sont attachés.
- ✍ La création de sous-groupes liés à des affinités particulières.
- ✍ Le déséquilibre dans les niveaux d'engagement de chacun.
- ✍ Le départ de l'un des équipiers avant que l'équipe n'ait rempli complètement sa mission ou l'arrivée d'un nouvel équipier.

- ✍ Un optimisme excessif et irréaliste à l'égard des difficultés du projet.
- ✍ Une attention insuffisante aux besoins des personnes.
- ✍ Une incohérence dans le statut des équipiers.
- ✍ L'absence de traitement des conflits interpersonnels inévitables au sein d'une collectivité de personnes.
- ✍ Les tentatives d'appropriation du pouvoir d'un ou plusieurs équipiers au détriment des autres.

## 4- Evénements et traitements des événements

### Favorisent la cohésion

- ✍ La mise en place de processus d'évaluation maîtrisé.
- ✍ La fête pour célébrer les succès significatifs obtenus.
- ✍ La reconnaissance par le commanditaire et par l'institution des succès obtenus.
- ✍ La mise en place des séminaires ou d'événements qui permettent à l'équipe de se construire notamment au niveau de la fluidité des rapports interpersonnels.
- ✍ Le debriefing détaillé, collectif et positif des vécus communs (avec l'aide éventuelle d'un tiers agissant comme consultant facilitateur).
- ✍ La survenance d'un péril commun.
- ✍ Les échos externes traduisant la reconnaissance du travail accompli par l'équipe.
- ✍ Les coups durs qui sont surmontés grâce à un dépassement collectif.

## Détruisent la cohésion

- ✍ Les changements de cap imposés par des événements mal contrôlés en amont surtout s'ils avaient été entrevus par un ou plusieurs équipiers et que l'on n'en a pas tenu compte.
- ✍ Les ingérences d'une autorité supérieure non partie prenante au contrat initial.
- ✍ Les remises en question mal régulées.
- ✍ Les processus d'évaluation mal conduits ou escamotés.

