

# LE TRAVAIL EN EQUIPE.

## CONCEPTS ET PRATIQUES.

### 1. INTRODUCTION

Nous le savons bien, les organisations se trouvent confrontées, ces dernières décennies, à une montée en tension, quasi exponentielle, de la complexité.

Celle-ci se décline, principalement, dans trois dimensions :

- **Au niveau environnemental**, avec une accélération du processus de mondialisation.
- **Au sein de l'organisation**, dans les dimensions techniques, technologiques, législatives, humaines ...etc.
- **Dans la dynamique transactionnelle**, lors de la gestion permanente de l'interface entre l'organisation et ses environnements enveloppes, dont les transactions requièrent réactivité et adaptabilité incessantes.

L'entreprise cherche, bien évidemment, à apporter des réponses efficaces à cette complexité, et elle va s'engager ainsi, entre autres actions, vers le travail collectif ou vers les contributions « collaboratives », au risque très probable de mutualiser les responsabilités.

Ce travail, de nature collective, va se décliner sous deux formes de mises en œuvre très distinctes ; En groupes et / ou en équipes.

### 2. DEFINITION DU TRAVAIL EN EQUIPE :

Le travail en équipe reste fondamentalement différent du travail en groupe car il s'agit, dans cette démarche, d'additionner les meilleures expertises et les compétences les plus pertinentes dans le but d'optimiser les chances d'atteindre les résultats définis préalablement.

Nous pourrions donc énoncer que la dynamique du travail en équipe nécessite **« un nombre restreint de personnes, possédant des compétences complémentaires, engagées volontairement dans la réalisation d'un objectif commun et qui partagent un mode de travail spécifique tout en restant mutuellement responsables des résultats »**.

En notant que ce mode de travail, particulièrement efficace par sa transversalité, pose malgré tout, dans certaines configurations, le problème du partage des savoirs et des savoir-faire.

Il n'autorise ainsi pas toujours une capitalisation des expériences individuelles et il masque parfois une réflexion véritable sur les axes de progrès possibles.

### 3. LES FONDEMENTS DU TRAVAIL EN EQUIPE :

Le travail en équipe repose, avant tout, sur trois grands socles fondamentaux, qui s'incarnent dans trois grandes valeurs incontournables :

**La valeur ajoutée – La clarté – Le feed-back.**

### 3.1 - LA CULTURE DE LA VALEUR AJOUTÉE :

La notion de valeur ajoutée repose essentiellement, en fonction des objectifs définis, sur ce que chaque participant peut effectivement apporter aux autres, en termes de capacités différenciées.

Posséder de la valeur ajoutée consiste, pour chacun, à « ajouter sa pierre à l'édifice » pour optimiser l'ensemble sachant que cet apport peut s'exprimer sous des formes d'actions très différentes.

Il existe ainsi de multiples manières de participer à un projet comme, par exemple :

✕ **Challenger** ✕ **Encourager** ✕ **Innover** ✕ **Améliorer la forme** ✕ **Optimiser la méthode** ✕ **Structurer** ✕ **Enrichir** ✕ **Faire ... etc.**

### 3.2 - LA CULTURE DE LA CLARTE :

Pour faciliter le processus de travail en groupe, il convient d'être clair, transparent, plus principalement sur trois points :

**Sur la nature exacte des « Délivrables » - Sur ce que nous disons effectivement - Mais aussi être clair sur pourquoi nous le disons à cet instant précis.**

En remarquant qu'il convient, dans la passation d'une information, de respecter la préséance suivante, à savoir :

**Alerter sur le fait que nous allons dire quelque chose** ✕ **Le dire** ✕ **Dire que nous l'avons dit.**

### 3.3 - LA CULTURE DU FEED-BACK :

Le feed-back reste un exercice particulièrement délicat sachant qu'il ne porte jamais sur une personne mais **toujours sur sa prestation**, quelle que soit la nature de celle-ci : comportementale ou méthodologique par exemple.

Il peut, de plus, revêtir des formes très différentes puisqu'il nous est possible de le donner, de le demander, de le recevoir, de l'offrir mais aussi de le refuser, y compris sous une forme inconsciente telle que le déni, par exemple.

Un feed-back digne de ce nom doit être **factuel, mutuel et constructif** en remarquant qu'il peut s'inscrire dans une logique **de contenu, de relation, de sens et d'alliance**.

**Sa fréquence varie en fonction de l'objet** : s'il doit être permanent sur les « livrables », fréquent sur la méthodologie définie, il ne doit rester qu'exceptionnel et ponctuel sur les comportements individuels.

Un bon feed-back permet toujours une amélioration constructive pour l'individu et pour l'équipe « projet ».

## 4. TRANSFORMATION DE LA VOLONTÉ EN PROCESSUS DE TRAVAIL :

La transformation d'une volonté réelle en processus de travail se révèle toujours un exercice délicat et, pour mettre toutes les chances de succès de son côté, il ne semble pas superflu de respecter cinq grandes étapes, à savoir :

**La détermination de l'objectif principal et des bénéfices attendus** – **La précision sur le niveau des « livrables »** – **Le recrutement des ressources et l'identification des investisseurs** – **La fixation des échéances et la logique de travail** – **La proposition de la poursuite de l'action et les prochaines étapes.**

#### 4.1 - DETERMINATION DE L'OBJECTIF PRINCIPAL ET BENEFICES ATTENDUS :

Dans cette étape, il s'agit de **donner envie** à chacun de s'impliquer et il faut, pour cela, déterminer les objectifs et préciser les bénéfices attendus.

Cet objectif principal, qui doit tenir en une phrase, **autorise le rêve car il porte de fait une ambition fédératrice** pour les participants et pour le groupe.

Remarquons que si ce « qui se conçoit bien s'énonce clairement », il faut néanmoins aussi utiliser, pour bien se faire entendre, des approches comme « l'ajustement sémantique inverse », pour améliorer la qualité intrinsèque du message, ce qui signifie parler le langage de la population à laquelle nous nous adressons.

#### 4.2 - PRECISION SUR LE NIVEAU DES « DELIVRABLES » :

Maintenant il faut **rassurer** et, pour cela, il convient de déterminer précisément les « livrables » qui constituent le contrat de travail du groupe « projet ».

Ce pacte représente un **engagement de résultats**, mais pas un engagement de moyens car cette détermination permet d'abord de structurer les actions, puis de les répartir harmonieusement.

#### 4.3 - RECRUTEMENT DES RESSOURCES

Pour conduire le projet, nous devons impérativement « **nous équiper** » et pour cela, il devient nécessaire de recruter les diverses ressources indispensables, puis de préciser le rôle des différents acteurs impliqués, mais aussi celui de ceux qui gravitent autour de la démarche, à savoir :

**Les commanditaires - Le responsable de projet - Les membres du groupe, en fonction des différentes valeurs ajoutées nécessaires - Les ressources allouées pour conduire la démarche - Les sponsors sur qui nous pouvons compter, en cas de problème, pour lever les freins contingents - Les acteurs « inhibant » pour anticiper et lever les éventuelles résistances.**

#### 4.4 - FIXATION DES ECHEANCES ET LOGIQUE DE TRAVAIL :

Il nous faut, maintenant, **donner de la lisibilité** au projet en fixant les échéances et en précisant la logique de travail mise en action.

En remarquant que l'un des meilleurs moyens de baliser clairement le fonctionnement d'un travail d'une équipe reste encore le rétro-planning.

#### 4.5 - PROPOSITION DE LA POURSUITE DE L'ACTION ET PROCHAINES ETAPES :

A cet endroit, il convient de **se tenir prêt à démarrer**, et il nous faut préciser les éventuelles prochaines étapes, sachant que l'accord ne représente pas l'aboutissement du projet mais son début.

IL S'AGIT, PLUS PRECISEMENT, D'UN **PREMIER ACTE DE MANAGEMENT**.