

# Parteco

révélateur & amplificateur  
d'enthousiasmes



## Créer une équipe dynamique

### FeMaS

**Bourgogne Franche-Comté**

Fédération des Maisons de Santé  
et de l'Exercice Coordonné



Animé par Farid Bousbaine

Formateur & Coach certifié HEC

19 novembre 2021

8 faubourg de Brisach  
90000 BELFORT

Tél. : **03 84 22 80 21**

Mobile : **06 61 95 80 21**

Email : [farid.bousbaine@parteco.fr](mailto:farid.bousbaine@parteco.fr)

SASU au capital de 22 000 € - Banques : BNP & CIC Belfort

N° Siret : 40435128000031 n°TVA Intracommunautaire : FR7940435128000031 NAF : 8559A



“Un groupe de passagers dans un bus n'est pas une équipe”.

👉 Elle peut le devenir si le bus tombe en panne.

## Qu'est-ce qu'une équipe ?

- Le **concept d'équipe** permet à plusieurs individus de :
  - Passer de la **coordination** à la **coopération**.
  - Passer d'une **répartition** du travail à des **décisions prises ensemble**.
  - De **partager** et **faire vivre** des **valeurs communes** au service d'un **enjeu collectif fort**.

... se mettre "**en jeu**" ➡ Prendre du **plaisir à être** dans l'équipe et à **faire** ensemble.

# Qu'est-ce qu'une équipe ?

- Une équipe est un **groupe de personnes** qui sont **interdépendantes** en termes **d'informations**, de **ressources** et de **compétences**, et qui cherchent à **composer leurs efforts** pour atteindre un **objectif commun**.
  - Se tenir **mutuellement responsables**.
  - Se sentir **soutenus**.
  - Se sentir **libre** de dire le fond de sa **pensée**.
  - Se sentir en **adéquation** avec les **objectifs** de l'équipe.

# Qu'est-ce qu'une équipe ? faciliter les interactions

- **L'addition de talents** ne suffit pas pour constituer une équipe **efficente**.
  - **L'intelligence collective se nourrit** d'un pilotage qui favorise les **ajustements** et la facilitation du travail en commun.
- Si la formalisation des **process** est essentielle, elle ne doit **pas figer** et **entraver** les énergies tant individuelles que collectives.
  - **Le réel** (les contraintes du moment) est une **ressource à intégrer** et non un élément contre lequel lutter.
- Être attentif aux **interactions**, chacun(e) endosse le **rôle de facilitateur** plutôt que celui de **prescripteur**.
  - Observer la qualité et la fluidité de l'**interdépendance** des activités des uns et des autres et **s'accorder du temps pour se donner des feedbacks** afin de faciliter les interactions, pour favoriser la **performance collective** (amélioration de la prise en charge et de la santé des patients).

# Quelle est la différence entre une équipe et un groupe de travail ?

- Dans un **groupe de travail ordinaire**, les performances sont une **fonction** que remplissent les membres à **titre individuel**... il peut y avoir un **projet commun**.

Exemples : pêcher à la ligne un dimanche matin – se balader ensemble – aller au cinéma ou au théâtre, ...

- Dans une **équipe**, les **performances** supposent à la fois une **responsabilité** à la fois **individuelle** et **mutuelle et surtout** :

## Une finalité commune

- Les facteurs fondamentaux permettant d'établir une distinction entre les 2, sont la **présence ou l'absence** des éléments suivants :
  - Nécessité ou opportunité d'améliorer la **performance**.
  - Véritable **interdépendance**.
  - **Responsabilité** réellement **partagée**.

# Les 5 stades de développement d'une équipe

| Stades                                      |   |
|---|---|
| <b>Latence</b><br>(pseudo-équipe)           | <p>L'équipe en tant que <b>collectif n'existe pas</b>.</p> <p>Les personnes travaillent bien <b>individuellement</b>, mais <b>pas ou peu ensemble</b></p> <p>Le <b>collectif n'est pas investi</b> et ne produit <b>rien</b>, ou <b>pas grand-chose</b></p> <p>Le sentiment <b>d'appartenance</b> et la <b>coopération</b> sont <b>faibles</b></p> <p>Les <b>liens humains</b>, la <b>connaissance</b> mutuelle sont <b>réduits</b> à leur plus simple expression</p> |
| <b>Appartenance</b><br>(équipe potentielle) | <p>Un <b>premier niveau de cohésion</b> et de <b>sentiment d'appartenance</b> existe, sans que cela ait vraiment d'effet sur la performance de l'équipe</p> <p>Les personnes <b>s'entendent bien</b>, mais <b>ne coopèrent pas</b> vraiment</p>   |
| <b>Équipe constituée</b>                    | <p>Le <b>collectif</b> crée de la <b>valeur</b></p> <p><b>Communauté d'objectifs</b> et de <b>pratiques</b></p> <p><b>L'interdépendance</b>, la <b>confiance</b>, la <b>coopération</b> sont <b>réelles</b></p>   |
| <b>Actions concertées</b>                   | <p><b>L'action</b> de l'équipe est primordialement <b>collective</b></p> <p>Chacun agit en <b>concertation</b> et en <b>cohérence avec les autres / le projet de l'équipe</b>, les <b>ambitions</b> et les <b>valeurs</b></p> <p>Les <b>tensions / objectifs individuels</b> sont <b>résolues</b> à travers une <b>vision commune</b></p> <p>L'équipe a un <b>lien coopératif</b> avec son environnement</p>  |
| <b>Intelligence collective</b>              | <p>L'équipe a pris <b>l'habitude de travailler et produire ensemble</b>, et surtout de connaître des <b>succès communs</b></p> <p>L'équipe parvient à <b>absorber les aléas et les tensions relationnelles</b> (considérées comme normales) les <b>régulations</b> sont faites</p> <p>La <b>diversité</b> de l'équipe est largement utilisée</p>  |

# Qu'est-ce que la dynamique d'équipe ?

- La dynamique d'équipe est l'ensemble des **forces psychologiques inconscientes** qui **influencent** le **comportement** et les **performances** d'une équipe.
  - Ces **forces** sont comparables aux **courants sous-marins**, qui peuvent pousser un bateau dans une direction différente de celle qu'il voulait prendre.
    - Si la **dynamique est bonne** : elle améliore les **performances globales** de l'équipe et elle permet de **retirer le meilleur de chacun**.
    - Si la **dynamique est mauvaise** : elle suscite des **conflits** contre-productifs, entraîne une **démotivation** et empêche l'équipe d'atteindre ses objectifs.



# Comment gérer la dynamique de son équipe ?

- Comprendre les éléments qui façonnent la dynamique globale de l'équipe et les **liens d'interdépendance** qui les unissent.
- Identifier les **entraves potentielles** au travail d'équipe/de groupe et les **dysfonctionnements courants**.
- Voir **l'équipe comme un tout** plutôt que comme une **somme d'individus**.
- **Faire apprécier à l'échelle collective** la composition de l'équipe, à savoir les **personnalités**, les **contributions**, les **rôles** et les **responsabilités** de ses membres.

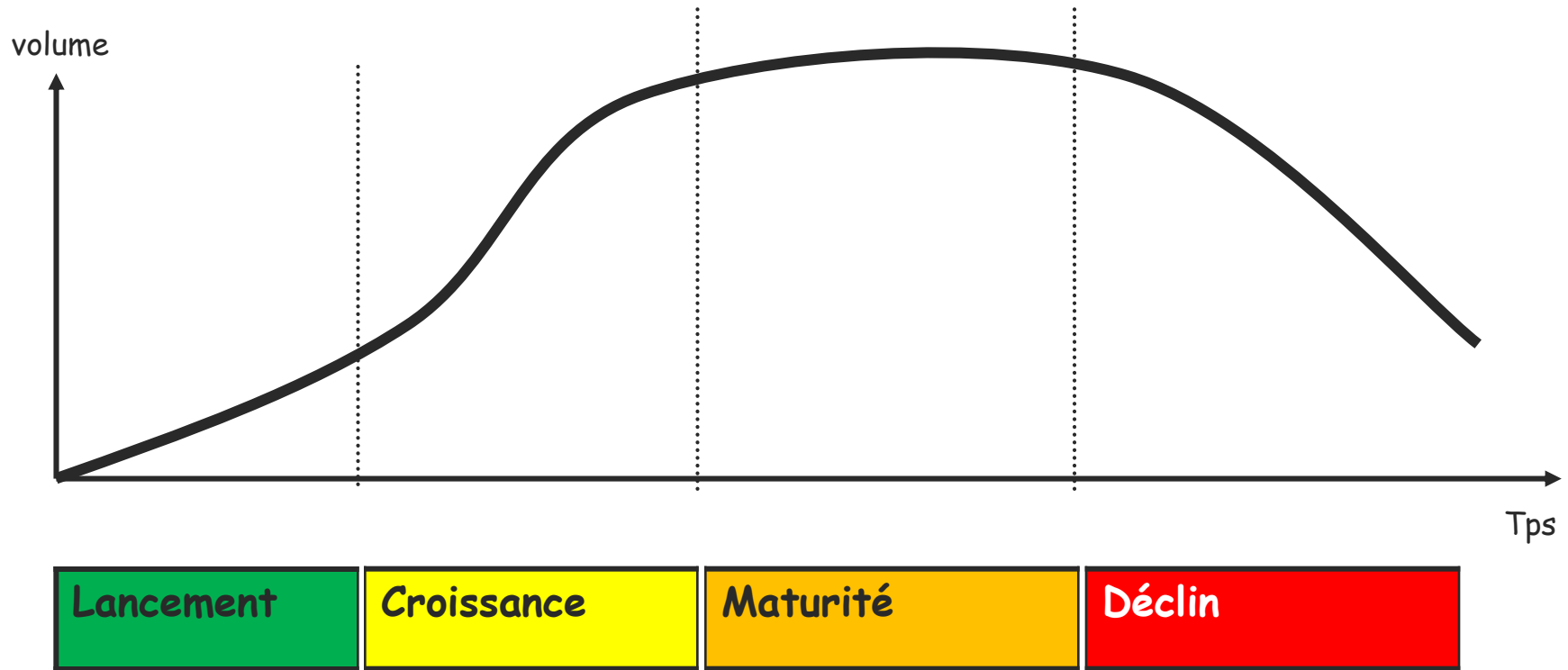
# Comment gérer la dynamique de son équipe ?

- **Encourager** les **accords collectifs** autour de pratiques et de procédures de travail collaboratives.
- S'ériger en **“modèle”** et **favoriser un partage optimal d'informations et connaissances** ainsi que des **pratiques de communication saines**.
- Établir la **confiance** en créant un environnement psychologiquement rassurant, qui suscite un climat de **bien-être émotionnel**, de **respect** et de **soutien mutuels**.
- **Encourager l'apprentissage** et le **développement de l'équipe** et augmenter le degré **d'autonomie de chacun**.

# Le cycle organisationnel d'une organisation

- Une **organisation**, quelle qu'elle soit, traverse durant son existence une série d'étapes composées de **changements** et de **crises**.
- Ces **étapes prédictives** composent le **cycle de vie** d'une association.

# Cycle de vie d'une organisation



# les 4 stades de l'évolution d'une organisation

|                     | <b>Stade n°1 – Conquête</b><br>Période trépidante de <b>créativité</b>   | <b>Stade n°2 – Développement</b><br>recrutement des personnes qui vous ressemblent ou qui vous sont complémentaires, mais compatibles avec les valeurs et les traits de personnalité de la direction.     |
|---------------------|--|---|
| <b>motivation</b>   | <b>Automotivation, elle est liée à :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>L'insécurité</i></li> <li>- <i>L'apprentissage</i></li> <li>- <i>La simultanéité entre l'effort et le résultat</i></li> <li>- <i>Les progrès personnels</i></li> <li>- <i>Les rapports informels</i></li> </ul> | <b>Elle est liée à :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Sa propre réussite</i></li> <li>- <i>La réussite de son organisation</i></li> <li>- <i>Aux bénéfices de la croissance</i></li> </ul> |
| <b>organisation</b> | <b>Peu d'organisation.</b><br>la passion pour le métier, l'aventure  | <b>Structurer devient indispensable : bien délimiter le rôle de chaque membre</b>   |
| <b>contrôle</b>     | <b>Peu de contrôle, la confiance mutuelle est suffisante.</b><br><b>Plus d'énergie</b> que de "compétences". Les erreurs sont acceptées.   | <b>Plus de formalisme : cloisonnement, définition des fonctions</b>   |
| <b>management</b>   | <b>Être leader</b>   | <b>Organiser de façon précise : cadrer</b>  |
| <b>leviers</b>      | <b>Autonomie accordée aux membres et rester accessible</b>   | <b>Valoriser les membres de l'équipe</b>  |

# Les 4 stades de l'évolution d'une organisation

|                     | <b>Stade n°3 – Maturité</b><br>Instauration d'une structure organisationnelle stable et une professionnalisation de l'organisation pour améliorer l'efficacité interne : formalisation des outils et des procédures. | <b>Stade n°4 – Déclin</b><br>Après une période + ou - longue de stabilité, un changement naturel de l'association – valeurs sociales, culturelles et ses besoins – va être impactante. Ce déclin va apporter des remises en question / zone de confort. |
|---------------------|--|---|
| <b>motivation</b>   | Elle est liée :<br>- aux <b>avantages</b><br>- aux <b>distinctions</b> de toutes natures<br>Attention : <i>Nostalgie, espace de non rêve</i>   | <b>Perte de repères.</b> Les adhérents n'y croient plus et ils ont des <b>peurs</b> :<br>- Environnement changeant, impermanent   |
| <b>organisation</b> | Peu de remise en cause et résistances  | Laisser aller à tous les niveaux.   |
| <b>contrôle</b>     | Sentiment d'invulnérabilité. Moins de contrôle, beaucoup de gaspillages.<br>Querelles interne, luttes de pouvoir.  | Être très <b>vigilant</b> , anticiper   |
| <b>management</b>   | Bureaucratique - démissionnaire  | Exigeant, valorisant, responsabilisant<br>Attentes paradoxales :<br>- autonomie / sécurité<br>- modèle / indépendance<br>- vision long terme / action au quotidien<br>- conquête / stabilité  |
| <b>leviers</b>      | Donner du sens : accompagner, pour préparer "la rupture" et créer une nouvelle dynamique. Sanctionner  | Cette étape ne doit pas exister pour assurer la pérennité de l'association  |

# les 4 stades de l'évolution d'un membre de l'équipe dans une organisation

## Stade n°1 – Attirer et recruter

- **Chercher** et **attirer** les **meilleurs talents** possibles qui correspondent aux **besoins** et aux **valeurs** de l'association.
- Mettre en place un **processus** de **d'attractivité** autour de 3 questions clés :
  - **Quoi** : quels sont les **critères qualitatifs** et **quantitatifs** à évaluer chez les candidats ?
  - **Comment** : déroulement du recrutement et combien d'étape seront nécessaires ?
  - **Qui** : quels sont les **personnes** qui sont **impliquées** dans le recrutement et qui participeront aux différentes étapes ?

## Stade n°2 – Intégrer au regard du projet partagé

- C'est l'occasion d'**immerger** le (la) nouveau (nouvelle) dans la **culture** de l'association, de lui transmettre et de faire partager les **valeurs** de celle-ci, de définir ses **futurs objectifs** et d'avoir un **suivi**.
- L'intégration est crucial pour **fidéliser**.
- Respecter **les rituels** de l'équipe.

# les 4 stades de l'évolution d'un membre de l'équipe dans une organisation

## Stade n°3 – développer / Faire grandir

- **Donner du sens à l'action** : Un membre de l'équipe qui a l'impression de ne plus rien apprendre, plus évoluer a déjà un pied dehors !

## Stade n°4 – Fidéliser et retenir

- Les membres de l'équipe se sentiront tout de suite **plus engagés** envers une association qui :
  - **partage** et fait vivre des valeurs.
  - **accueille bien**.
  - **respecte les promesses** faites au moment des premiers entretiens.

**Être vigilant** : Après plusieurs années ou quelques mois, les membres de l'équipe risquent de **se lasser** et de commencer à **regarder ailleurs**.

- Chaque membre de l'équipe doit être en mesure de **détecter** cette **lassitude**, **démotivation** et **d'alerter**.



## L'individu, le rôle et la fonction

**Être acteur = fonction – avoir différents rôles n'empêche pas de rester soi même**



## Qu'est-ce que la légitimité ?

- Une **personne est légitime** lorsqu'il y a un **consensus autour d'elle** pour dire qu'elle a les **compétences**, les **qualités** (relationnelles, écoute, questionnement, remise en cause, remonter des informations, devoir d'alerte, ...) et **l'expérience requise** pour ce poste.
  - ▀ **Être légitime** c'est par conséquent une **appréciation subjective** mais très partagée. Tout cela est basé sur **l'adéquation discours / actions** (tenir ses engagements), sur la perception individuelle d'une **valeur ajoutée**, capacité à **écouter**, à **valoriser**, à faire des **propositions** d'améliorations.

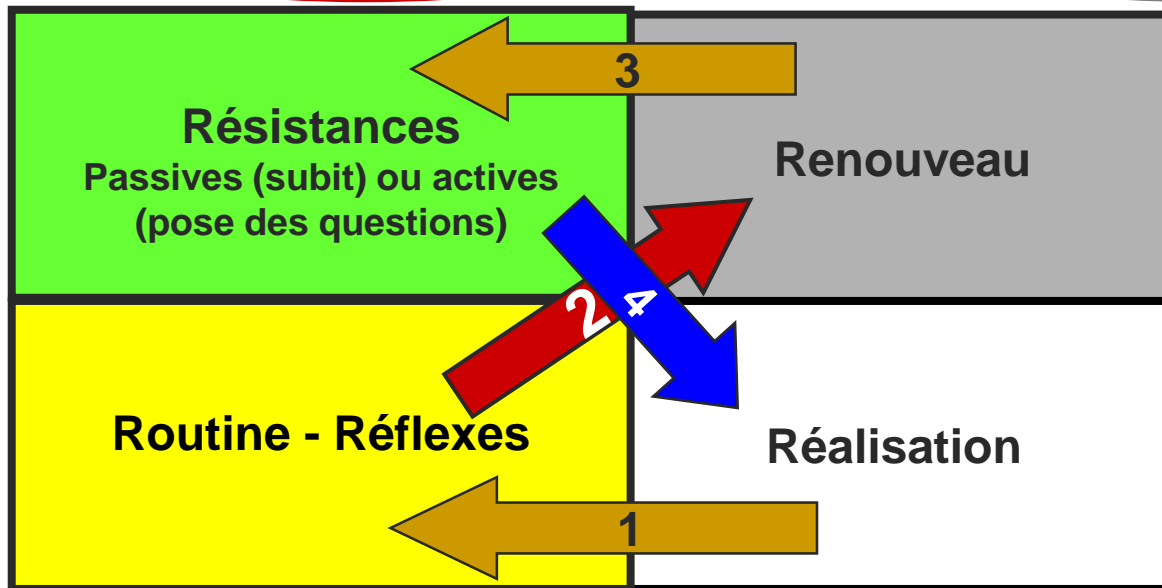
## Qu'est-ce que la légitimité ?

- Contrairement aux idées reçues, **la légitimité n'est pas innée**. Ce n'est pas non plus le résultat d'une **auto-proclamation** du type « je suis légitime, croyez moi ! »
- La légitimité est le **résultat d'une alchimie humaine complexe** entre ce que **projette un individu** et la manière dont **les autres reçoivent** cette projection.
- Ce résultat se manifeste par un « **droit reconnu** » à **parler** et à **agir** (en fonction de son périmètre).

# Composer avec les changements

Lever les résistances (questionner), écouter, faire exprimer les peurs, clarifier, former, éduquer.

Environnement changeant en interne ou en externe : politique, économique, technologique, psychosociologique



Les personnes changent quand elles perçoivent des intérêts, personnels et/ou pour l'association

Zone de confort / bénéfices secondaires.

Formation initiale, éducations, expériences, réussites, échecs



“Face au monde qui change, il vaut mieux **penser le changement** que **changer le pansement.**”

Francis Blanche