



1. Pourquoi ce modèle dans ma boîte à outil ?

Si une équipe ne va jamais plus loin que là où est prêt à aller son responsable, il n'en reste pas moins que la dimension collective du passage de l'ancien au nouveau monde est centrale.

L'accompagnateur de changement aura donc à effectuer un travail en profondeur avec le groupe dans lequel il évolue sur les points suivants

- Création de la confiance,
- Agilité et la capacité à rebondir (l'intelligence de situation),
- Culture de la coresponsabilité,
- Autonomie,
- Créativité,
- Culture coaching,
- Compétence collective d'inclure et de dire au revoir un membre du groupe rapidement,
- Emergence d'un rêve commun bien plus grand que la somme des individualités,
- Culture centrée autour de valeurs servant l'humanité au détriment de l'égoïsme et de l'immobilisme.

Le modèle de développement des équipes développé ici peut servir comme un outil de diagnostic, qu'il pourra partager avec l'équipe. Ceci permettra à l'ensemble du groupe de méta-communiquer, mieux comprendre ce qui fonctionne ou pas, réfléchir à comment accroître la performance et aussi se mettre d'accord sur les enjeux. Il s'agit donc d'un excellent outil de réunification des enjeux.

2. Description du modèle

Précaution essentielle : il n'y a pas de bon ou de mauvais stade !

Chaque stade comporte ses avantages et ses limites. Une équipe qui veut atteindre 100% de son potentiel devra être capable d'alterner les 3 stades en fonction de l'environnement, de la situation, de la maturité, l'objectif,...

Ce qui limite la performance est le fait que l'équipe reste « coincée » dans un stade ou l'autre sans flexibilité, ne démontre qu'une capacité à fonctionner dans un des 3 stades.

Stade 1 : La collection d'individus

A ce stade, les membres de l'équipe sont dans une phase où ils se constituent en se centrant sur leur identité et leurs fonctionnements individuels, comme c'est le cas lors de la constitution de l'équipe. La frontière du groupe est encore très fragile, personne ne s'identifie complètement à la cause défendue par l'équipe, chacun est dans l'expectative.

A ce stade, les individus sont centrés sur leurs tâches, les objectifs à réaliser. Ce qui prévaut est l'expertise, le contenu, le quoi et comment faire.

La légitimité est dans la connaissance.

S'il y a coopération, c'est grâce à « la bonne volonté », au caractère généreux de certains, à la taille de l'équipe, ou au copinage mais elle n'est pas structurée (comme au stade 2).

Le fonctionnement se passe en étoile autour du leader qui joue les relais. Le chef doit arbitrer et réguler les tensions.

Une image décrit assez bien ce stade.

Avez-vous déjà observé des enfants qui jouent pour la première fois au football ? Tous les gamins courent après la balle, tel un essaim se déplaçant autour du ballon rond. Chacun essaie avec toute sa bonne volonté de marquer. Ils sont de bonne foi mais pas encore organisés, ne connaissant pas les autres.

Ce stade est très utile lorsque les personnes doivent « produire », délivrer.

Stade 2 : le Groupe solidaire.

A ce stade, la frontière définissant l'appartenance à l'équipe devient claire. Le leadership est affirmé. Les identités et l'énergie de chacun des participants sont modifiées. Chaque membre a suffisamment trouvé son identité et son territoire, l'énergie est beaucoup plus centrée sur l'écoute réciproque, la compréhension de la complémentarité nécessaire et une forme de pensée beaucoup plus systémique.

L'équipe a instauré ses modes de fonctionnement en co-élaboration.

La coopération est instaurée par le leader et structurée (voir principes de coopération notamment).

Les relations deviennent premières, le relationnel devient prépondérant sur le fonctionnel. L'écoute, la communication, les compétences dites « soft » sont au cœur de l'équipe qui retrouve un certain « humanisme ».

Les réunions sont organisées et souvent fonctionnent sous le principe des réunions déléguées (avec une distribution des rôles tournants à chaque réunion).

Les collaborateurs travaillent entre eux sans passer par le responsable (on passe du fonctionnement en étoile à un fonctionnement circulaire).

Si nous reprenons notre métaphore, l'équipe de football sait maintenant qui a les compétences de défenseur, d'attaquant ou de gardien. Elle s'est structurée sur le terrain en tenant compte des forces et faiblesses de chacun. L'essentiel n'est plus de marquer mais comment chacun passe le ballon et comment cela circule.

Le danger de rester coincé dans ce stade consiste à « s'enfermer » dans sa tour d'ivoire, « on se sent tellement bien entre nous ». Du coup, il y a un risque de se couper de son environnement (stade 3) ou de manque de productivité (stade 1).

L'autre risque est que le bien-être devienne la finalité de l'équipe au détriment de sa performance. Ainsi, l'équipe va prendre beaucoup de temps pour décider car elle cherche à tout prix un consensus. Elle ne supporte que difficilement les décisions arbitraires, ou la frustration. Il y a un risque de tomber dans le monde des « bisounours ».

Stade 3 : l'équipe performante

Cette étape se caractérise par le fait que l'identité de chaque participant, comme celle de l'équipe elle-même, se définit par rapport à une vision partagée. La vision est constituée à la fois d'objectifs opérationnels mais aussi de valeurs, de comportements, de raison d'être,... en bref tout ce qui définit une culture.

Les membres de l'équipe qui avaient commencé à se constituer dès le stade précédent en « corps collectif », revêtent comme élément de leur identité individuelle le manteau de la vision partagée de l'équipe et de l'organisation.

A ce stade, l'équipe est ouverte à son environnement. Elle est sortie de son « bastion ». L'information circule et elle est traitée depuis l'extérieur jusqu'à la création de valeur. Le leader est libéré et dispose de temps pour ramener l'information.

L'équipe est centrée sur le sens, le long terme, la stratégie, les valeurs.

Les individus sont co-responsables et tendent vers la vision commune.

Dans notre métaphore, nous avons 22 joueurs (le banc et le terrain) qui tendent tous vers un objectif commun (exemple : gagner la Champion's League sans phénomène de star).

Le risque si l'équipe reste coincée est d'oublier la production ainsi que d'omettre des temps où chaque individu est « simplement » centré sur des objectifs individuels. Il y a déconnexion du moment présent car on se projette trop loin.

3. Les passages d'un stade à l'autre

Le passage du stade 1 au stade 2
















- Les frontières sont définies.
- L'équipe devra apprendre à méta-communiquer, à observer les processus.
- Les règles de fonctionnement relationnel sont établies.
- Les réunions se structurent.
- Les principes de coopération sont établis.
- Les signes de reconnaissance sont échangés.
- La confrontation est un mode de fonctionnement intégré.
- Les collaborateurs échangent entre eux sans le leader.

Le passage du stade 2 au stade 3

- L'équipe élabore ensemble une vision.
- Elles effectuent un travail d'ouverture sur l'environnement.
- L'identité glisse vers le collectif.
- Les processus d'autonomie et d'interdépendance sont compris et intégrés.
- Des compétences d'élaboration de stratégie, de connaissance du marché, des concurrents, du client sont développées.
- Capacité à se projeter, à être visionnaire.
- La structure évolue pour soutenir le projet de la vision.

4. Tableau récapitulatif

	Ancien Monde	Nouveau Monde
Approche	Planification Cible	Constructivisme Emergence
Logique	Ordre et obéissance	Co-responsabilité
Organisation	Taylorienne et mécaniste	Systémique et complexe

	Stade 1	Stade 2	Stade 3
Type de responsable	Responsable Solutions. Il s'attache à organiser le travail et à résoudre les problèmes opérationnels	Manager Il génère de l'autonomie et s'attache à faire travailler les gens ensemble	Leader Il s'attache à maintenir la cohérence à tous niveaux et favorise l'intégration des enjeux de l'entreprise
Style de management	Coercitif et hiérarchique Compromis	Complémentarité	Ecologie, sens, centré sur les finalités
Culture et fonctionnement d'entreprise	Pyramide 	Matrice 	Réseau 
Stade de développement de l'équipe	Collection d'individus 	Groupe solidaire 	Equipe performante 
Niveau de performance et autonomie	Faible niveau de performance collective Performance dans une logique d'excellence individuelle Autonomie faible	Chacun travaille avec chacun C'est la circularité qui prime Fonctionnement qui génère de l'autonomie	Performance collective élevée Cohérence interne et externe avec intégration des enjeux de l'entreprise. Logique d'appartenance multiple, culture de la reconfiguration permanente des équipes. Autonomie élevée
Logique	Logique du OU Soit ceci, soit cela 	Causalité circulaire A produit B qui rétro-agit sur A 	Téléologique logique du CAR : finalités partagées) 
Valeurs	Technique 	Relation 	Cohérence 
Identification de la personne	A elle-même 	Au groupe 	A l'organisation, son écologie, aux finalités 
Développement	Expertise et contenu Quoi et comment faire Développement de la personne centré sur l'acquisition de compétences	Processus Comment faire faire? Développement de la personne centré sur l'écoute réciproque	Sens et stratégie Pourquoi et pour quoi faire et faire faire? Développement de la personne centré sur la mise en cohérence et le sens

	Stade 1	Stade 2	Stade 3
Type de régulation	En direct avec le chef Création de fermeture au lieu d'ouverture Cloisonnement, bouc émissaire. Régulation perçue comme chronophage	2 à 2 en intégrant la métacommunication Expérience de l'altérité et de la relation, du lien Dynamique de groupe en quête de solutions plutôt que coupables	Permanente (10% du temps) et fluide Se fait à la fois 2 à 2 et en équipe complète La force de l'équipe vient de ce qu'elle est capable d'accueillir, sa vulnérabilité
Avantages	Leader dirige Clair Prioriser Orienté sur les résultats	Responsabilisée (polyvalence) Coopération Développement de l'équipe	Processus de transformation Agile, Réseau Proactivité Innovation Chacun s'appuie sur le sens/vision
Limitations	Déresponsabilisation	Efficacité et prise de décision Focus interne Focus sur le contenu	Déconnecté du réel Pensée unique Difficulté d'inclure les nouveaux
Commentaires	Cette colonne représente 80% des situations dans l'entreprise. Parfois cette approche est nécessaire notamment dans des situations d'urgences et/ou de crise	Le danger est de rester sur ses propres positions même si on prétend accepter celles des autres	C'est une solution durable Cette logique n'abolit pas les ordres inférieurs mais l'ordre du niveau supérieur vient accomplir la vocation des ordres inférieurs