

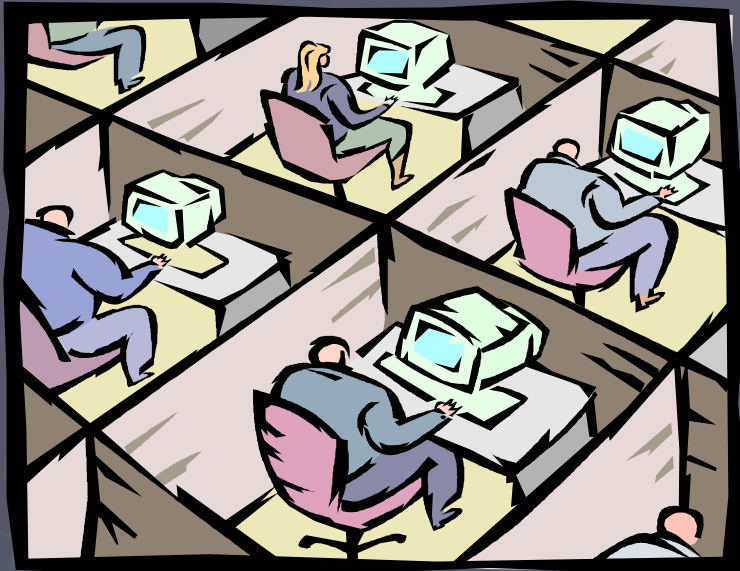
# Les ingrédients qui font les équipes efficaces

24/11/2008

Jean Bretin

1

**l'équipe de travail est la cellule de base de l'entreprise**



**Du bon fonctionnement de chaque cellule,  
dépend la bonne santé du corps de l'entreprise**

# Les ingrédients constitutifs d'une « bonne » équipe

Des hommes  
de qualité

Des hommes portés  
au meilleur

Une organisation facilitante  
et responsabilisante

Un fonctionnement clair

Un climat dynamique,  
innovateur  
convivial et décontracté

Un chef reconnu  
et serein

# Les ingrédients constitutifs d'une « bonne » équipe

Des hommes  
de qualité



- Savoir recruter ( Savoir + savoir faire + savoir être



Le diplôme



Le métier



La personnalité



Données  
congénitales  
« le tempérament »  
+ Les modèles  
culturels

- Savoir « utiliser », au mieux, ceux qui sont là :



l'adaptation homme / poste



la formation

- Des managers de qualité ( sélection drastique,  
exemplarité )

# Les ingrédients constitutifs d'une « bonne » équipe

Des hommes  
de qualité

Des hommes portés  
au meilleur

Le management du professionnalisme

- One minute management
- La fiche des tâches incontournables
- L'exigence ( pas d'enjeu, pas d'effort )
- L'exigence récompensée ( rémunération incitative )
- Responsabiliser ( conscience professionnelle )
- Donner de l'air ( initiative )
- Fixer des objectifs ( entretien annuel )
- Partager les bonnes pratiques
- Imiter les meilleurs ( bench marking )

Le compétent sait faire ,  
Le professionnel s'engage à faire

Comment ?

# Définition du professionnalisme

Qu'en disent les définitions et les chartes ? \*

- ▶ Maîtrise et développement du savoir faire
- ▶ Sens des responsabilités
- ▶ Capacité de conseil
- ▶ Travail d'équipe, ouverture aux autres, échange
- ▶ Qualités personnelles : motivation ,écoute, disponibilité, combativité, humilité
- ▶ qualité de service ( flexibilité, respect des délais et cahier des charges, rapidité, disponibilité, qualité d'accueil )
- ▶ Sens éthique

\* à l'exception de l'appartenance à un ordre professionnel et d'un code déontologique

# Qu'en disent les auteurs sur le sujet ?

« Être PRO » selon Lionel Bellanger  
ou la dimension personnelle du professionnalisme

**Le pro est à l'écoute des autres**

**Le pro est disponible,**

il sait trouver le temps nécessaire pour cultiver le dialogue dans son équipe.

**Le pro est combatif**

Il sait qu'il faut travailler dur pour atteindre ses objectifs

La difficulté est pour lui une source d'enrichissement parce qu'il sait et accepte que c'est à ce prix qu'on apprend

Il est à l'aise dans l'adversité car depuis toujours il s'y est préparé.

**Le pro est humble**

Il n'hésite jamais à se remettre en question.

C'est pour lui un élément vital de sa réussite. Ses erreurs sont autant de moyens d'apprendre toujours plus sur lui-même et sur son métier.

La routine est son ennemie. C'est par une pratique régulière du bilan qu'il avance pas à pas.

# André Guittet

( Dictionnaire de la formation et du développement personnel )

- ▶ Le professionnalisme s 'apprécie à partir de la **stabilité et la fiabilité** de réponse d 'une personne en termes de performance, de qualité, de relation .
- ▶ Le professionnalisme dépend donc de la maîtrise des compétences mais aussi de l'**implication personnelle** ( motivations, initiative, sens des responsabilités)

## En deux mots....

- ▶ Faire bien
- ▶ du premier coup
- ▶ Tout de suite
- ▶ Tout le temps
- ▶ Avec le sourire

.....Avec les autres

# Les ingrédients constitutifs d'une « bonne » équipe

Des hommes  
de qualité

Des hommes portés  
au meilleur

Une organisation facilitante  
et responsabilisante

Le salarié ne doit pas  
avoir à lutter pour travailler

Réduire la paperasse  
au maximum

Bureaucratie la plus légère possible

Faire faire aux salariés tout  
ce qui sera mieux fait  
par eux que par vous ,  
parce qu'ils sont les mieux placés  
pour faire ( délégation )

Une décentralisation optimale

Une gestion « au résultat » par la fixation  
d'objectifs plutôt que le contrôle tâtilon

Un équipement et des  
conditions de travail optimales

# Les ingrédients constitutifs d'une « bonne » équipe

Des hommes  
de qualité

Des hommes portés  
au meilleur

Une organisation facilitante  
et responsabilisante

**Un fonctionnement clair**

Chacun doit savoir :  
- Qui fait quoi ?  
- Qui peut quoi ?

▪ Organigramme fonctionnel du service

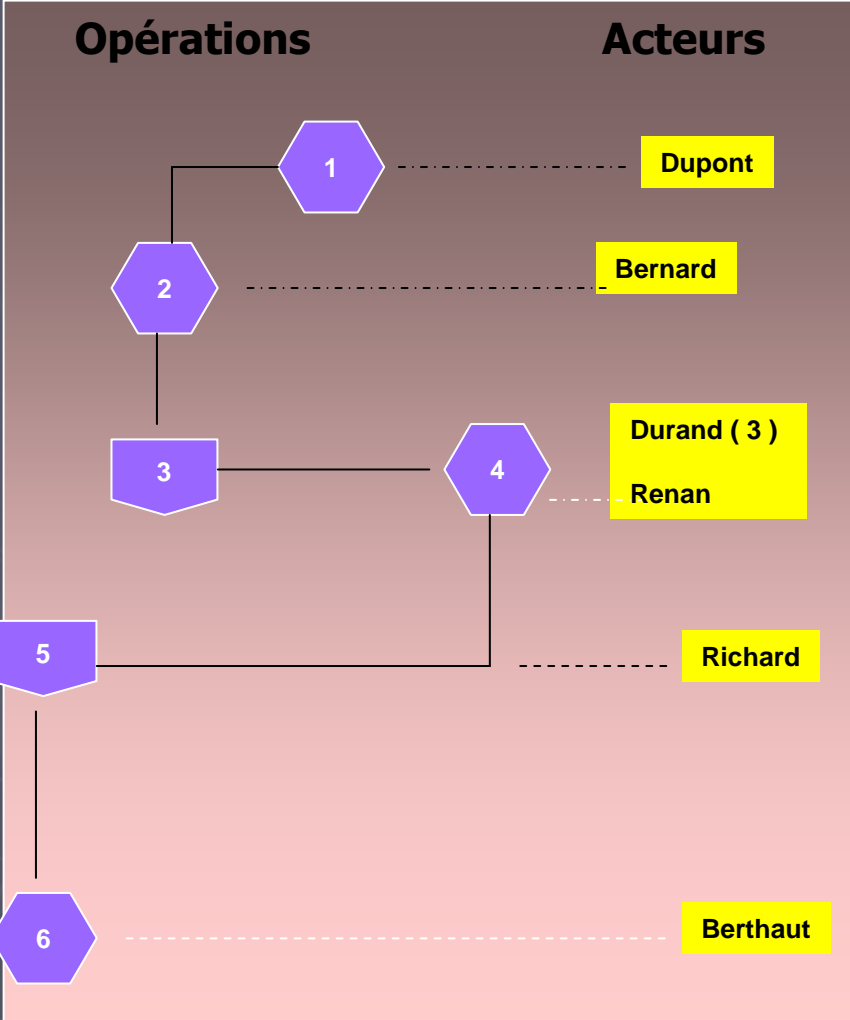
▪ Fiches de poste

▪ Processus du service indiquant  
clairement les détenteurs de la décision

Logigramme du processus :  
Opérations par ordre chronologique,  
acteurs concernés, documents à  
produire

# Processus

exemple de logigramme commenté



## ► Observations sur chaque opération

1 - .....

2 - .....

3 - .....

4 - .....

5 - .....

6 - .....

# Les ingrédients constitutifs d'une « bonne » équipe

Des hommes de qualité

Des hommes portés au meilleur

Une organisation facilitante et responsabilisante

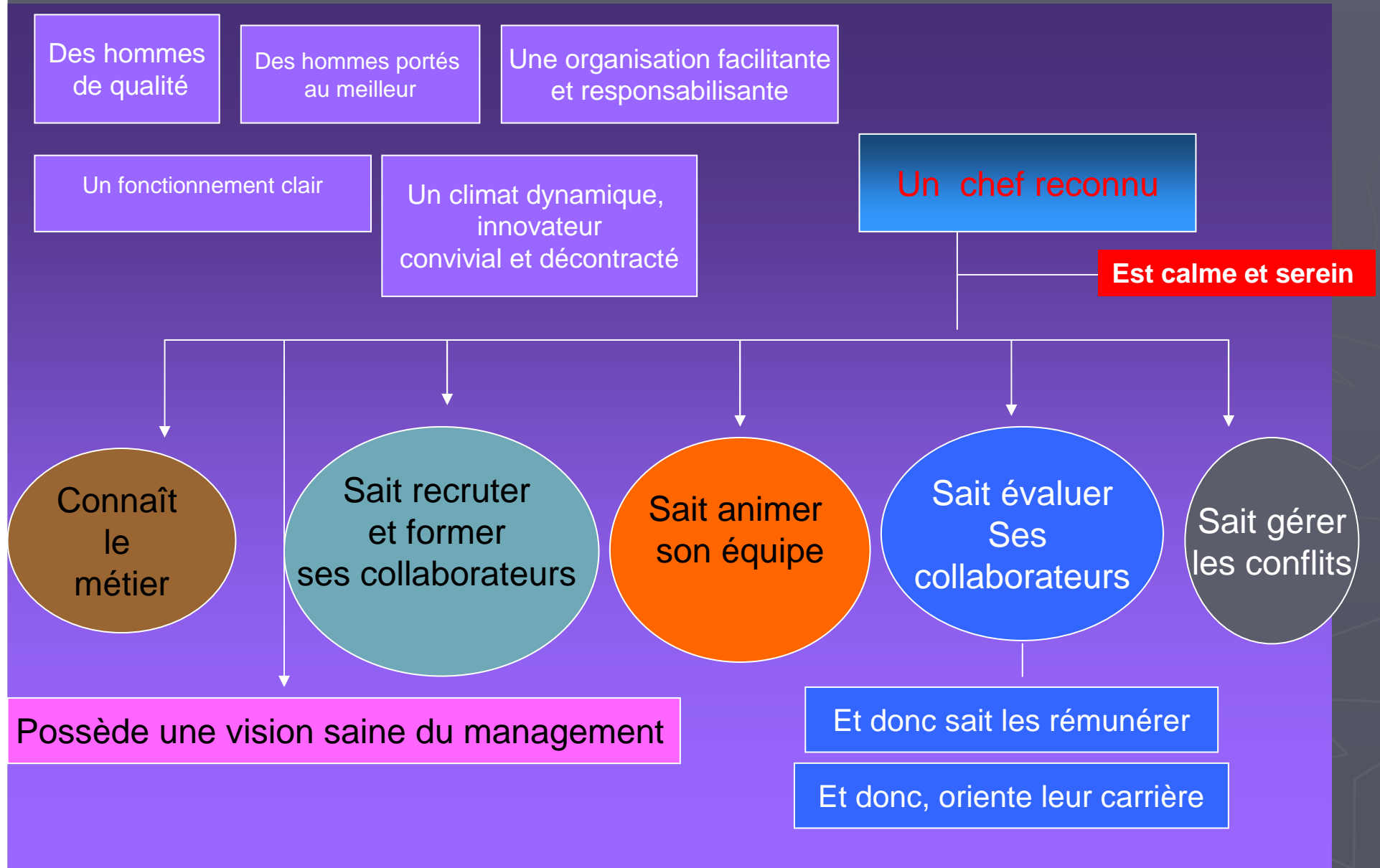
Un fonctionnement clair

Un climat dynamique, innovateur, convivial et décontracté

- L'environnement psychologique du travail joue un rôle clé dans la motivation
- « Le plaisir de faire » a remplacé « le devoir de faire »
- Le manager doit, par son style, susciter un climat propice à l'innovation, à l'initiative, à des relations décontractées
- Il faut fêter les succès de l'équipe et savoir organiser des moments de convivialité

Ne pas oublier qu'une minorité de salariés, seulement, vient travailler parce qu'il aime son entreprise.

# Les ingrédients constitutifs d'une « bonne » équipe



# Annexes

# Un chef reconnu

## Savoir animer son équipe

### Pilotage individuel

- Entretien affaires courantes
- Entretien annuel d'évaluation

### Pilotage d'équipe

- l'opportunité du budget pour responsabiliser et se donner des objectifs communs
- Les chantiers des groupes de travail ( cercles de qualité , équipes de recherche en amélioration des conditions de travail ...)
- Le projet de service ou d'équipe
- Management de terrain

## Un chef reconnu savoir être calme et serein

- ▶ Dans le syndrome de chronos ( dunod) , Denis Ettighoffer et Gérard Blanc signalent l' émergence de télénévroses ou névroses en ligne et stigmatisent l'organisation du travail « en miettes » , régi par un « état d'urgence permanent »
- ▶ Les psychiatres identifient 4 blessures nées de la société de l'information : la dictature de l'immédiateté , l'impuissance face à la surabondance des messages , la dépendance aux outils et la perte du réel .
- ▶ Le risque c'est de voir les priorités dictées par l'urgence prendre le pas sur les vrais priorités
- ▶ Un cadre US reçoit en moyenne 169 sollicitations par jour ( mail , téléphone , courriers , post it )soit une interruption toutes les 10 minutes ...
- ▶ Au lieu d'alléger la charge , les nouvelles technologies l'augmentent

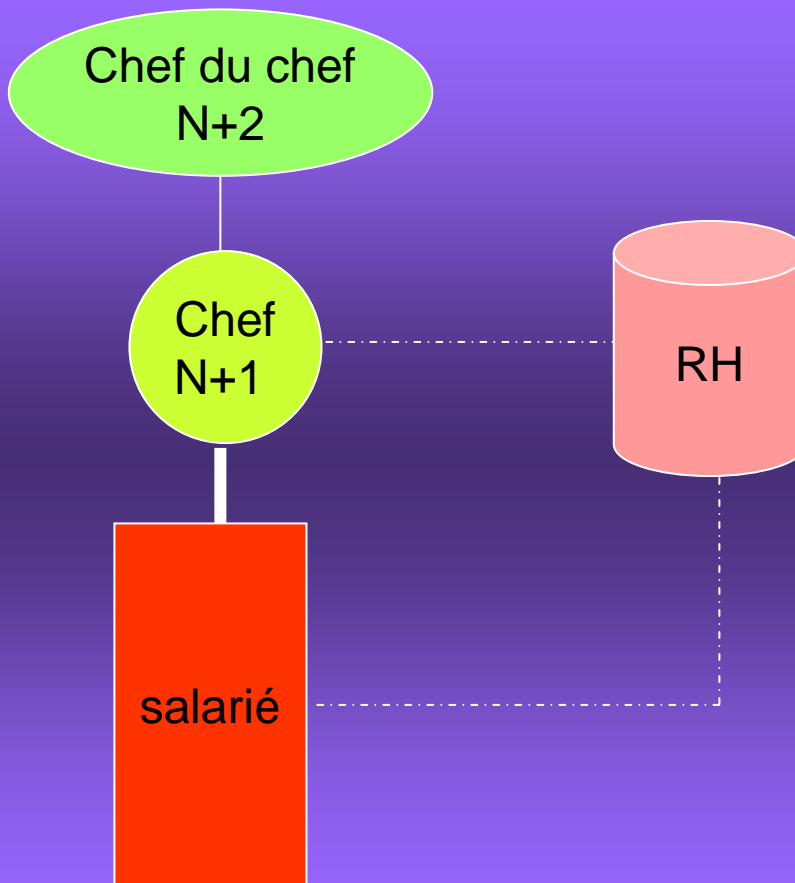
# Conseils pratiques pour gérer mieux son temps

- ▶ Ne pas céder à la tyrannie de l'instant ( mail , portable )
- ▶ Savoir distinguer ce qui est urgent et ce qui est important
- ▶ Traiter d'abord les petites choses qui ne demandent pas beaucoup de temps
- ▶ Préparer son plan de travail du lendemain, la veille
- ▶ Planifier ses gros chantiers à l'avance
- ▶ Déléguer tout ce qui peut être aussi bien fait par un subalterne après avoir choisi et préparé le délégataire
- ▶ Ajuster ses horaires à la charge de travail
- ▶ Apprendre à ajuster le temps passé à l'importance de la tâche
- ▶ Bannir le perfectionnisme inutile
- ▶ Apprendre à travailler plus vite
- ▶ Ne traiter qu'une tâche à la fois, éviter de se disperser
- ▶ N'assister qu'aux réunions où votre présence est indispensable

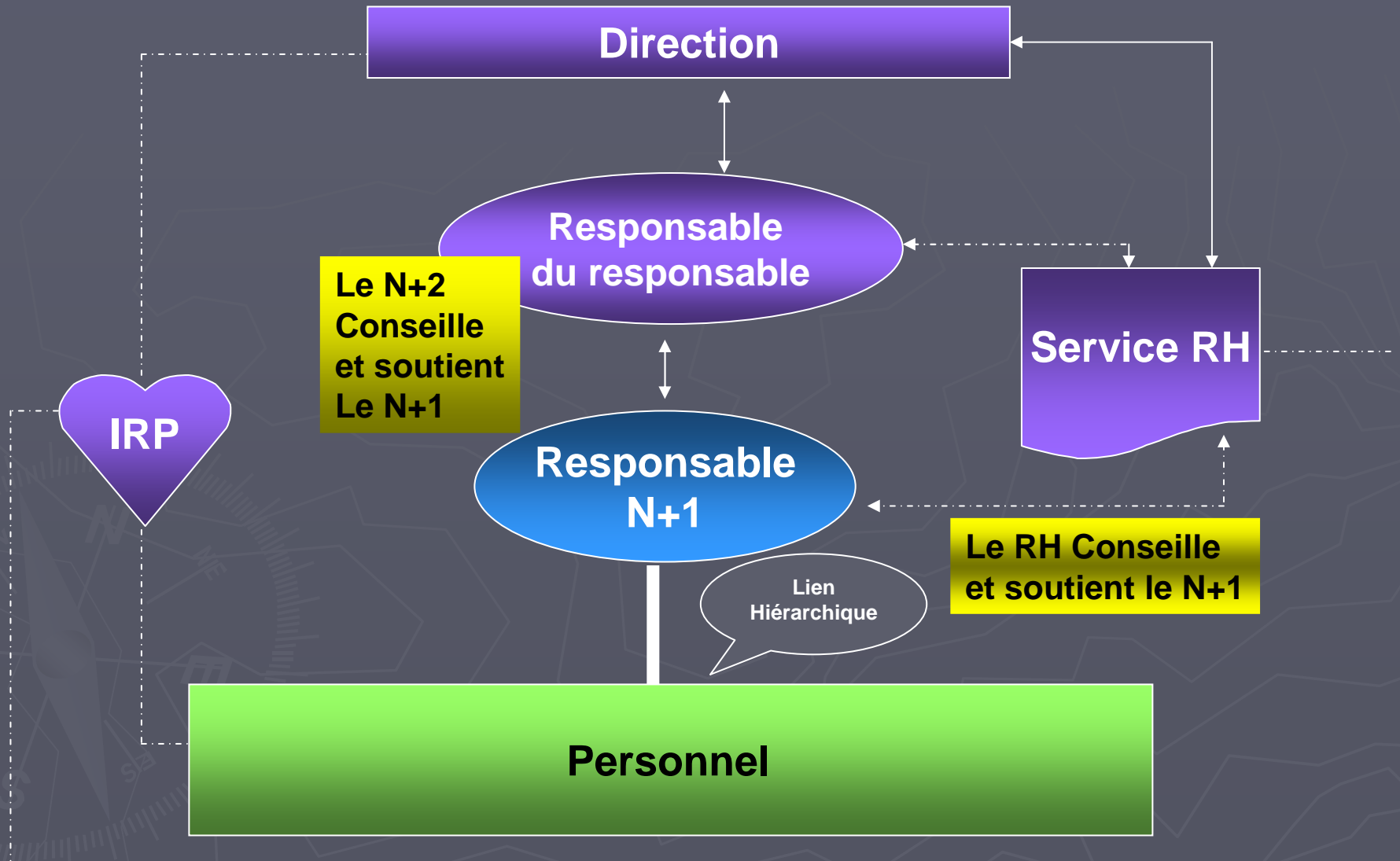
# Les attributs hiérarchiques

- ▶ Pouvoir choisir ses collaborateurs
- ▶ Pouvoir les évaluer
- ▶ Pouvoir les sanctionner positivement et négativement

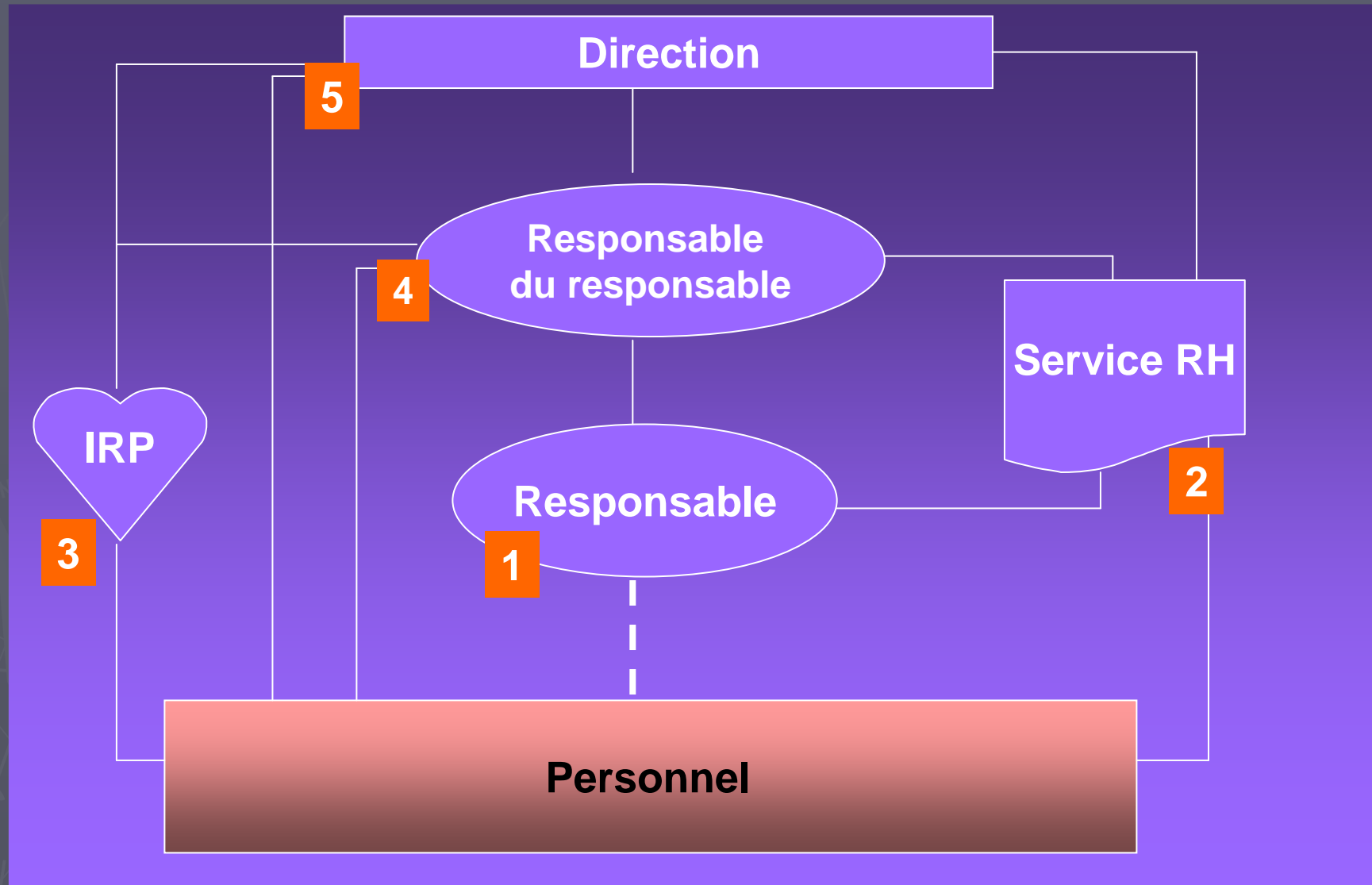
# Le pouvoir hiérarchique doit être partagé de manière intelligente



# Veiller à conserver le principe d'unicité de direction



# Eviter une concurrence désastreuse



# La difficulté de l'organisation matricielle

Les chefs d'atelier ont le pouvoir hiérarchique (sanction, récompense) Mais n'ordonnent pas le travail

**Chef de projet**

Ordonne mais ne peut ni sanctionner ni récompenser

Atelier A

Atelier B

Atelier C

Ligne Projet