



OPTIMUM COACHING



La gestion d'équipe

Séminaire AISF

11 mars 2008

Fabrice De Zanet, psychologue
Optimum Coaching





Menu...

- Qu'est-ce qu'une équipe ?
 - Définition
 - Groupe ou équipe ?
- Caractéristiques des équipes « haute performance »
 - En termes de résultats
 - Cohésion ?
 - En termes de processus
- Leadership
- Conclusions





Qu'est-ce qu'une équipe ?

- Une équipe est un regroupement formel d'un petit nombre de personnes avec des compétences complémentaires, engagées par rapport à une mission commune, qui se fixent des objectifs de performance et qui se sentent mutuellement responsable de leur atteinte.

Katzenbach, J.R., & Smith, D.K. (2005). The discipline of teams. Harvard Business Review, 162-171.





Groupe ou équipe ?

1. Taille (max 20 personnes)
2. Les équipes sont construites dans le but de relever un défi, d'accomplir une mission qui leur est spécifique et qui va nécessiter une implication élevée (production collective)
3. Responsabilité individuelle et collective par rapport à la mission
4. Coopération indispensable pour atteindre un résultat qui ne peut être atteint individuellement (l'équipe vaut davantage que la somme de ses membres)



Equipes « Haute Performance »

- Haute Performance?
 - **Qualité de l'expérience.** Satisfaction, sentiment d'accomplissement personnel, de développement.
 - **Performance.** Capacité de l'équipe à rencontrer ses missions et objectifs.
 - **Légitimité.** Reconnaissance et réputation de l'équipe.
 - **Pérennité.** Stabilité du groupe, probabilité que les membres continuent à travailler ensemble.

Savoie, A., & Brunet, L. (2000). Les équipes de travail: champ d'intervention privilégié pour les psychologues, in J-L. Bernaud & C. Lemoine (Eds), *Traité de psychologie du travail et des organisations* (pp. 171-203). Paris: Dunod





Equipes « Haute Performance »

- Cohésion ?
 - « La cohésion est un processus dynamique qui reflète la tendance d'un groupe à rester soudé et à rester uni dans la poursuite de ses buts et de ses objectifs »
 - Cohésion →
 - Dimension interpersonnelle
 - Dimension opératoire

Carron, A. (1982). Cohesiveness in sports groups: interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-138.





Equipes « Haute Performance »

- Cohésion = Performance ?
 - Résultats mitigés !
 - « Lorsqu'on aborde la cohésion de façon multidimensionnelle en tenant compte à la fois de l'attirance des personnes envers leurs coéquipiers mais aussi et surtout de l'intégration du groupe autour de la tâche, on obtient des liens cohésion-efficacité conformes à la croyance populaire »

Savoie, A., & Brunet, L. (2000). Les équipes de travail: champ d'intervention privilégié pour les psychologues, in J-L. Bernaud & C. Lemoine (Eds), *Traité de psychologie du travail et des organisations* (pp. 171-203). Paris: Dunod





Equipes « Haute Performance »

- Cohésion = Performance ?

- Commencer avec la fin en tête !

PERFORMANCE ⇔ COHESION

- La cohésion est favorisée, mais n'est pas une fin en soi !
- La cohésion ne se crée pas... elle se construit en mettant en place les conditions de la performance d'équipe





Equipes « Haute Performance »

1. MISSION & VISION

- La dynamique d'une équipe naît d'un défi à relever
- L'équipe est formée en vue d'une mission exigeante (parfois urgente)
- Le « projet » a un début et une fin
- L'équipe est mise dans un contexte concurrentiel et compétitif élevé
- Les valeurs sont claires et affichées
- L'équipe intègre et dépasse les objectifs individuels (WIN-WIN)



Equipes « Haute Performance »

1. MISSION & VISION

- La NZ remporte la coupe de l'America en 1995 avec Black Magic





Equipes « Haute Performance »

1. MISSION & VISION

Peter Blake à propos du défi NZ

Nous sommes ici parce que nous VOULONS gagner la Coupe de l'America. Nous sommes ici, j'espère, parce que nous croyons que nous POUVONS gagner la Coupe de l'America.

Être aussi bon que les autres serait probablement simplement raisonnable. Obtenir 1 ou 2% demandera tout l'effort, l'intelligence et l'enthousiasme que nous pourrions collectivement rassembler. Il nous faudra 90% de tous nos efforts pour obtenir 1% de mieux que le reste du monde.



Equipes « Haute Performance »

1. MISSION & VISION

Mais je crois que nous pouvons le faire. Cela demandera beaucoup de travail. Cela ne sera pas facile. MAIS NOUS POUVONS LE FAIRE. Vous devez croire que NOUS POUVONS GAGNER LA COUPE DE L'AMERICA sinon je préférerais vous voir partir dès maintenant.

Il est très important que vous y preniez également du plaisir. Nous allons « la » gagner parce que nous sommes une ÉQUIPE harmonieuse et nous travaillons pour cela les uns avec les autres en essayant d'améliorer le jeu de chacun, plutôt que, comme nous avons vu dans le passé, les uns contre les autres...

CETTE FAÇON DE FAIRE NE MARCHE PAS.

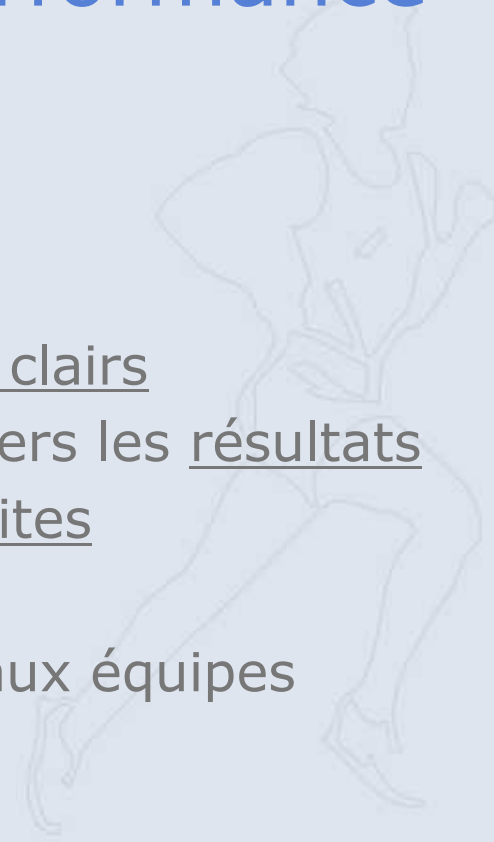


Equipes « Haute Performance »

2. OBJECTIFS

- L'équipe se fixe des objectifs clairs
- Les membres sont orientés vers les résultats
- L'équipe recherche des réussites

- Profil Performance appliqué aux équipes





Equipes « Haute Performance »

3. APTITUDES

- Les membres sont sélectionnés pour leurs aptitudes (ou aptitudes potentielles)
- SWAT, GIGN
- « La combinaison de la discipline et de la capacité à prendre des initiatives requiert une sélection précises des équipiers »





Equipes « Haute Performance »

4. REGLES

- L'équipe fixe et respecte un pacte, c'est-à-dire des règles de « comportement »
- Fonctionner avec des principes ou des règles ?
- Dream Team, JO de Barcelone, 1992.





Equipes « Haute Performance »

5. CLARTÉ DES RÔLES

- Les équiipers comprennent la tâche qui leur est assignée et la façon dont leur rôle contribue au travail de l'équipe

- Clarté =
 - Étendue des responsabilités
 - Comportements attendus
 - Critères d'évaluation
 - Conséquences





Equipes « Haute Performance »

5. CLARTÉ DES RÔLES

- PIT STOP au Nascar

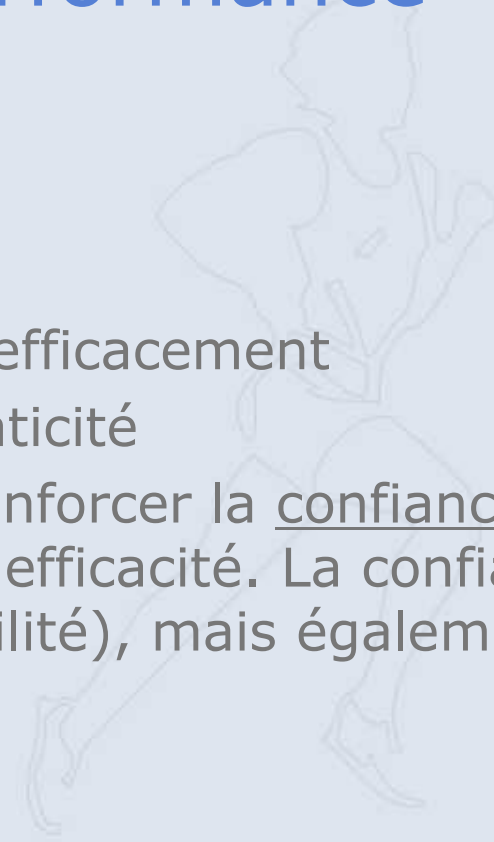




Equipes « Haute Performance »

6. PRÉPARATION

- L'équipe est préparée à agir efficacement
- « Intuition » apprise, automaticité
- La préparation contribue à renforcer la confiance des membres de l'équipe en leur efficacité. La confiance se fonde sur le passé (crédibilité), mais également sur le futur (prévisibilité).





Equipes « Haute Performance »

6. PRÉPARATION

- Pression du temps
- Une mission qui implique des priorités claires et des actions précises...





Equipes « Haute Performance »

7. PROGRESSION CONTINUE

- Les membres cherchent à améliorer en permanence leur performance et leur fonctionnement
- Les membres partagent les informations utiles à l'atteinte des objectifs

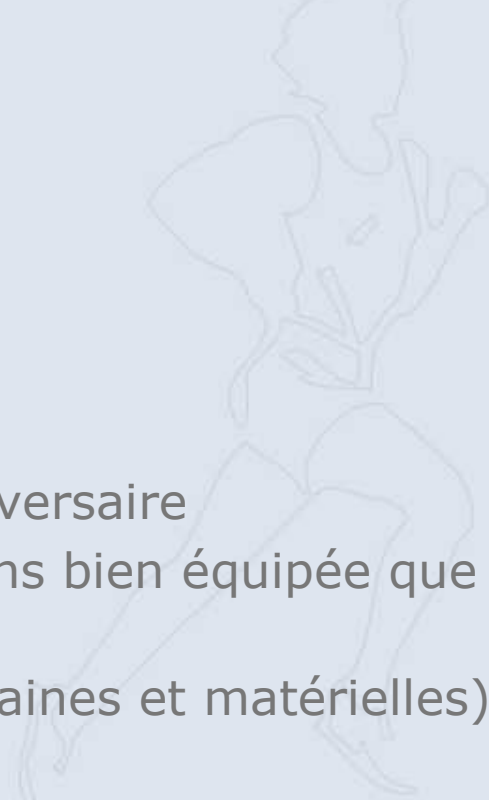




Equipes « Haute Performance »

7. PROGRESSION CONTINUE

- Quelle est l'équipe qui...
 - change continuellement d'adversaire
 - est moins nombreuse et moins bien équipée que ses adversaires
 - qui voit ses ressources (humaines et matérielles) diminuer régulièrement
 - qui renouvelle ses leaders 3x par an
 - et qui continue à remporter victoire sur victoire face à ses adversaires ?





Equipes « Haute Performance »

7. PROGRESSION CONTINUE

- OPFOR = U.S. Army's Opposing Force
 - **Before Action Planning**
 - Quels sont les résultats attendus?
 - Quels sont les défis anticipés ?
 - Qu'est-ce que nous avons déjà appris ?
 - Comment allons-nous agir ?
 - **After Action Review**
 - Quels étaient les résultats attendus ?
 - Quels sont les résultats obtenus ?
 - Qu'est-ce qui explique les résultats ?
 - Qu'est-ce que nous pouvons reproduire ou améliorer ?





Equipes « Haute Performance »

8. PROXIMITE

- Les membres passent un temps important ensemble





Equipes « Haute Performance »

9. APPRECIATION

- Créer un climat incitant les équiipers à se soutenir et à s'encourager
- Reconnaître les réussites significatives
- Anges gardiens





Leadership

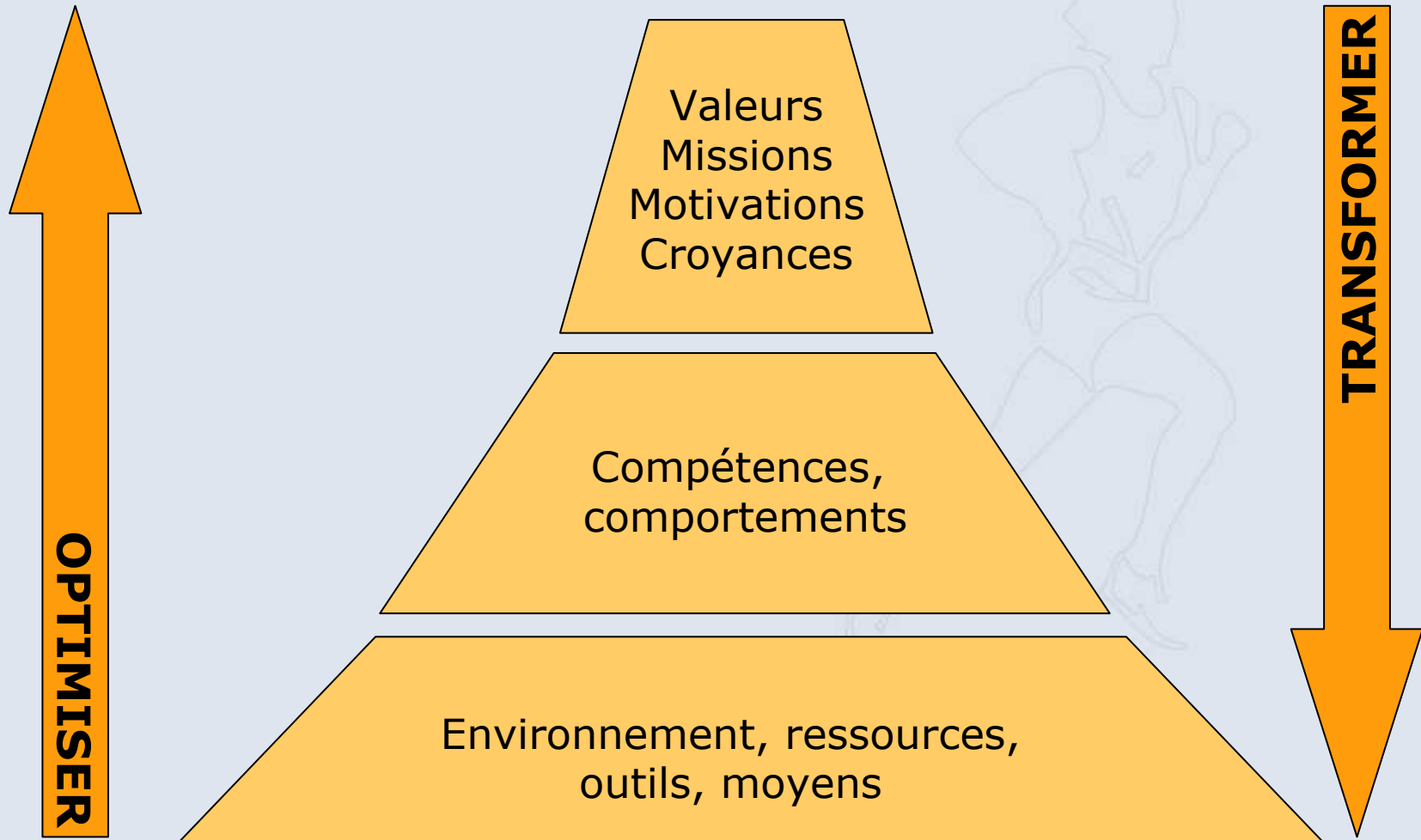
- « le processus à travers lequel le membre d'un groupe ou d'une organisation influence l'interprétation des événements, le choix des objectifs et des stratégies, l'organisation des activités, la motivation des individus à réaliser les objectifs, le maintien de relations de coopération, le développement des compétences et de la confiance des membres et la recherche de support et de coopération de la part de personnes extérieures au groupe ou à l'organisation ».

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.





Le leadership... deux processus





The Saints... are coming !

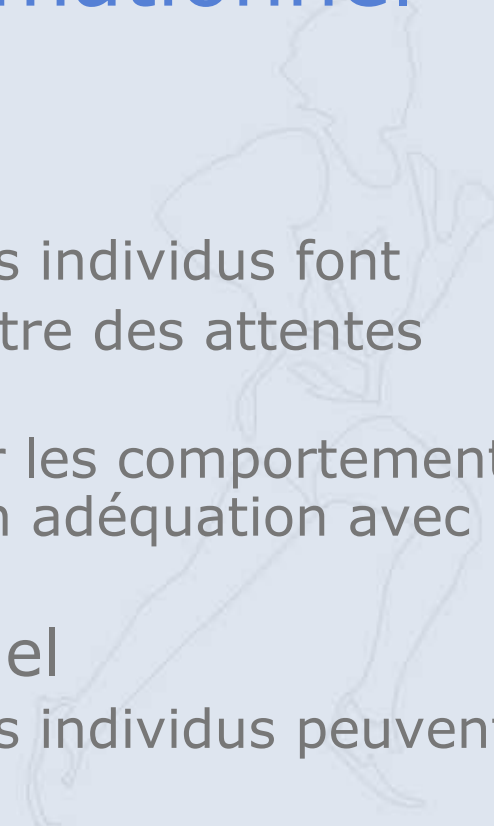
- le 29 août 2005, l'ouragan Katrina s'abat sur la Louisiane. 30.000 habitants trouvent refuge dans le « Louisiana Superdome » : l'ancre des Saints.
- Les Saints sont condamnés à l'exil. Ils livrent une saison noire: 3 victoires pour 13 défaites.
- La saison suivante, personne ne croit que les nouvelles recrues pourront inverser la tendance. Mais le miracle se produit.
- La troisième journée signe le retour des Saints au bercail. On s'arrache les 68.000 places du Superdome comme des petits pains.
- U2 et Green Day entonnent pour la première fois « The Saints are coming » en hommage aux victimes de l'ouragan.
- La Nouvelle-Orléans lamine Atlanta sur le score de 23 à 3.
- « Il y a encore beaucoup de choses à travailler, mais pour nous, cette victoire est un soulagement. Ce match appartient à ta ville, à l'Etat de Louisiane et à tous les habitants du Golfe ».





Leadership transformationnel

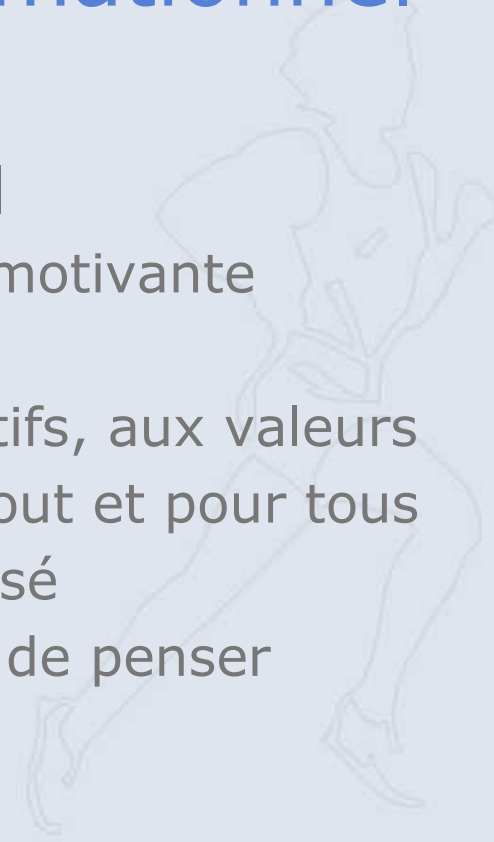
- Leadership transactionnel
 - L'accent est mis sur ce que les individus font
 - L'accent est mis sur la rencontre des attentes (donnant-donnant)
 - Le leader cherche à influencer les comportements des membres pour qu'ils soient en adéquation avec les attentes
- Leadership transformationnel
 - L'accent est mis sur ce que les individus peuvent devenir
 - L'accent est mis sur le dépassement de ses propres intérêts
 - Le leader cherche à influencer les valeurs, besoins, croyances, objectifs des membres





Leadership transformationnel

- Le leader transformationnel
 - Propose une vision simple et motivante
 - Est un exemple
 - Favorise l'adhésion aux objectifs, aux valeurs
 - Recherche l'excellence dans tout et pour tous
 - Apporte un soutien individualisé
 - Remet en question les façons de penser

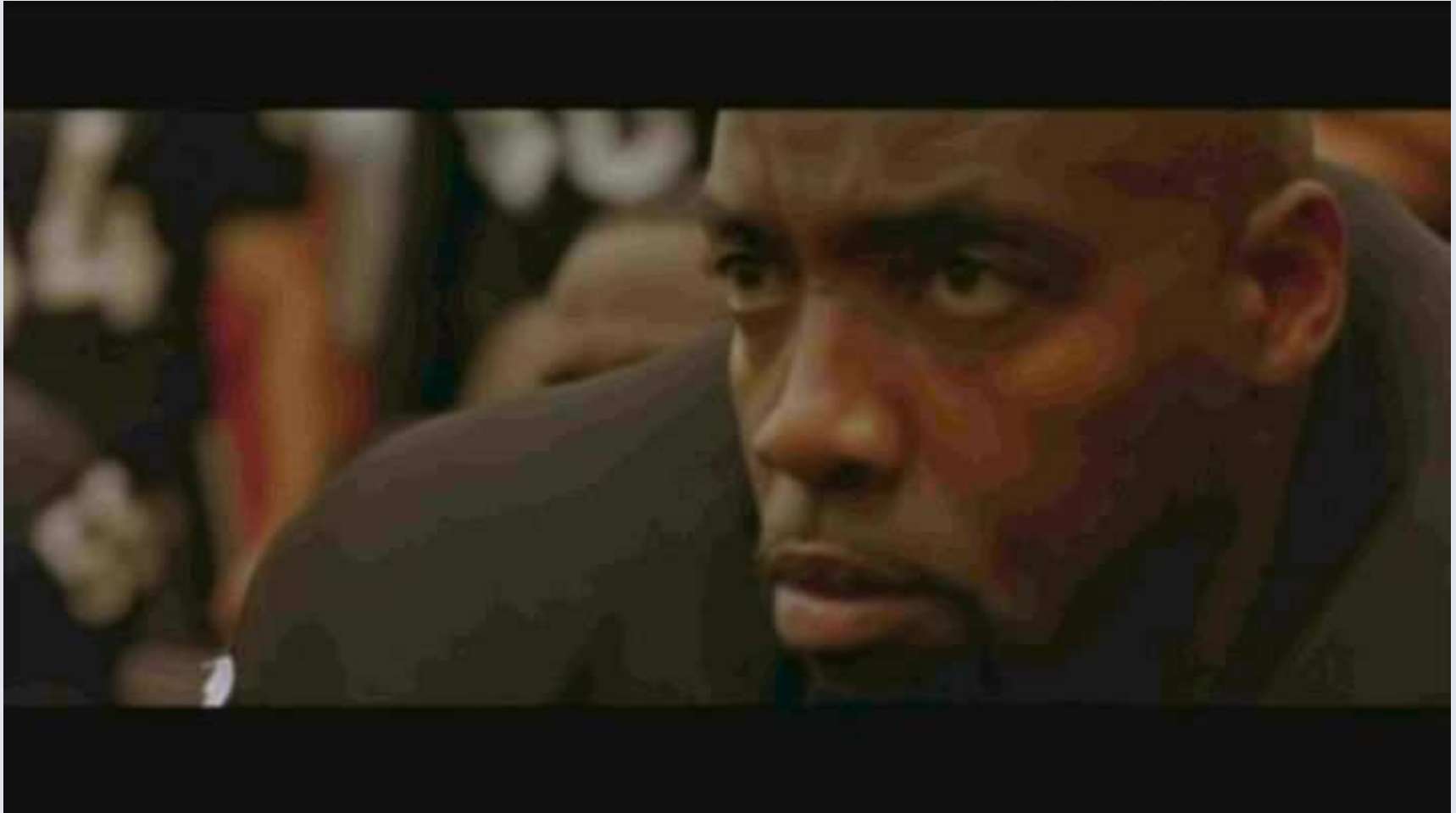




Centimètre par centimètre...



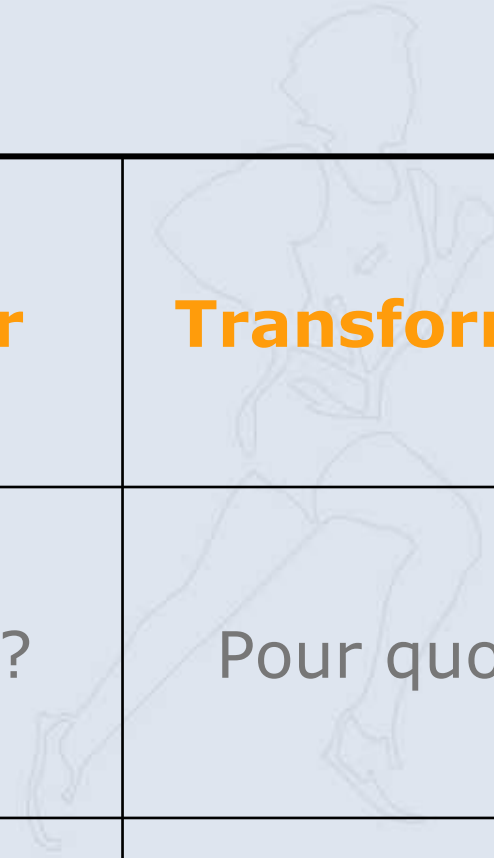
OPTIMUM COACHING





Conclusions

	Optimiser	Transformer
Objectifs	Comment ?	Pour quoi ?
Relations	Règles	Valeurs





OPTIMUM COACHING



Merci pour votre attention !

Pour toute information complémentaire

Fabrice De Zanet

+32 (0) 496 96 34 43

Fabrice.dezanet@optimumcoaching.be

www.optimumcoaching.be

