
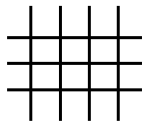
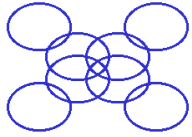
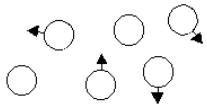
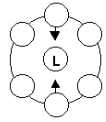
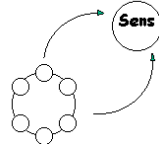




Tableau récapitulatif des 3 stades de développement d'une équipe

Items	Monde industriel		Monde post industriel
Approche	<ul style="list-style-type: none"> Planification Cible 		<ul style="list-style-type: none"> Constructivisme Emergence
Logique	Ordre & Obéissance		La co-responsabilité
Organisation	Taylorienne et mécaniste		Systemique et complexe
Culture et fonctionnement d'entreprise	<p>Pyramide</p>  <p>Fonctionnement hiérarchique</p>	<p>Matrice</p>  <p>Fonctionnement matriciel</p>	<p>Réseau</p>  <p>Fonctionnement en réseau</p>
Stade de développement de l'équipe	<p>Collection d'individus</p> 	<p>Groupe solidaire</p> 	<p>Equipe performante</p> 
Niveau de performance et autres considérations générales	<ul style="list-style-type: none"> Faible niveau de performance collective. Va de 0 à 33%, Performance dans une logique d'excellence individuelle Autonomie faible 	<ul style="list-style-type: none"> Chacun travaille avec chacun. C'est la circularité qui prime. Va de 34 à 66%, Fonctionnement qui génère de l'autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> Haut niveau de performance collective. Cohérence interne (à l'équipe) et externe (vis à vis des autres) avec intégration des enjeux de l'entreprise Va de 67 à 100%, Logique d'appartenance multiple et donc culture de la reconfiguration permanente des équipes. Autonomie élevée
Type de causalité	Causalité linéaire (cause / effet)	Causalité circulaire (A produit B qui rétro-agit sur A)	Causalité réursive (La partie est dans le tout et le tout dans la partie)
Logique	Monologique (logique du OU : c'est soit ceci, soit cela)	Dialogique (logique du ET : c'est ET ceci, Et cela)	Téléologique (logique du CAR : logique des finalités partagées)

Item	Collection d'individus	Groupe solidaire	Equipe performante
Centration, développement	<ul style="list-style-type: none"> Expertise, le contenu. Quoi et comment faire. Développement de la personne centré sur l'acquisition de compétences 	<ul style="list-style-type: none"> Processus Comment faire faire ? Développement de la personne centré sur l'écoute réciproque 	<ul style="list-style-type: none"> Sens et stratégie. Pourquoi et pour quoi faire et faire faire ? Développement de la personne centré sur la mise en cohérence et du sens
Valeur	La technique	La relation	La cohérence
Identification de la personne	A elle-même	Au groupe	A l'organisation, à son écologie, aux finalités
Type de responsable	Responsable Donneur d'Ordres, homme métier	Responsable Ressource, Manager. Il génère de l'autonomie et s'attache à faire travailler les gens ensemble.	Responsable Porteur de Sens, Leader. Il génère de l'autonomie et s'attache à maintenir la cohérence à tous niveaux par le travail auprès des acteurs de l'intégration des enjeux de l'entreprise.
Type de management	Management coercitif et hiérarchique, management du compromis	Management de la complémentarité	Management de l'écologie, du sens, centré sur les finalités
Type de régulation	<ul style="list-style-type: none"> Faite en direct avec le chef. Cela crée la fermeture au lieu de l'ouverture. Dynamique du cloisonnement, du bouc émissaire, Régulation considérée comme chronophage. 	<ul style="list-style-type: none"> Elle se fait 2 à 2 et la métacommunication est connue et utilisée. On rentre dans l'altérité, c'est à dire dans la relation. On ne cherche plus des coupables mais on réfléchit comment le l'équipe va trouver des solutions 	<ul style="list-style-type: none"> Elle est permanente (10% du temps) et fluide. Se fait à la fois à 2 à 2 et en équipe complète. La force de l'équipe vient de ce qu'elle est capable d'accueillir de sa propre fragilité.
Commentaires	Cette colonne représente 80% des situations dans l'entreprise. Parfois cette approche est nécessaire notamment dans des situations d'urgence et/ou de crise.	Le danger est de rester sur ses propres positions même si on prétend accepter celles de l'autre. Lorsque l'on passe dans un tunnel, on se retrouve avec x couteaux plantés dans les mains !	C'est la seule solution durable. Cette logique n'abolit pas les ordres inférieurs mais l'ordre du niveau supérieur vient accomplir la vocation des ordres inférieurs.