
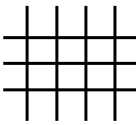
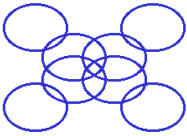
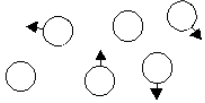
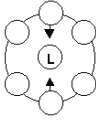
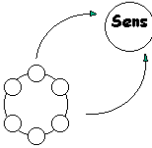


Les 3 stades de développement d'une équipe¹

<i>Items</i>	<i>Monde industriel</i>		<i>Monde post industriel</i>
Organisation	Taylorienne et mécaniste		Systémique et complexe Vers le constructivisme
Logique	Ordre & Obéissance		La co-responsabilité
Culture et fonctionnement d'entreprise	Pyramide  Fonctionnement hiérarchique	Matrice  Fonctionnement matriciel	Réseau  Fonctionnement en réseau
Stade de développement de l'équipe	Collection d'individus 	Groupe solidaire 	Equipe performante 
Niveau de performance	<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 récursive (La partie est dans le tout et le tout dans la partie)

¹ D'après Vincent LENHARDT – « Les Responsables porteurs de sens » - Editions d'Organisation 2002

Item	Collection d'individus	Groupe solidaire	Equipe performante
Logique	logique du OU : c'est soit ceci, soit cela	logique du ET : c'est ET ceci, Et cela	logique du CAR : logique des finalités partagées
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	<p>La technique</p> <p>La spécialisation</p>	<p>La relation</p> <p>La complémentarité</p>	<p>La cohérence</p> <p>La circulation d'informations</p>
Identification de la personne	A elle-même	Au groupe	A l'organisation, à son écologie, aux finalités
Type de responsable / leader	<p><i>Donneur d'ordre</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Issu du métier (fort niveau d'expertise) • Coordinateur centré sur l'activité, arbitre 	<p><i>Responsable Ressource</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Manager qui génère de l'autonomie et s'attache à faire travailler les gens ensemble. • Est dans la complexité 	<p><i>Responsable Porteur de Sens</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Leader qui génère de l'autonomie et s'attache à maintenir la cohérence à tous niveaux • Devient un « éacteur »²
Type de management	Management coercitif et hiérarchique, management du compromis	Management de la complémentarité	Management de l'écologie, du sens, centré sur les finalités
Stratégie	La planification (rationalité, prévisions budgétaires)	L'émergence, l'agilité (saisir les opportunités, identifier les risques, s'adapter à son environnement)	Le constructivisme (piloter à vue, partager et s'ouvrir à d'autres représentations de la réalité, innover)
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"> • La régulation est connue et utilisée : du temps y est consacré. • On rentre dans l'altérité, c'est à dire dans la relation. • On ne cherche plus des coupables mais on réfléchit comment trouver des solutions collectivement 	<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.

² D'après Laurent Buratti « La Transformance » - Inter Editions 2009