

# Identifier les zones d'ajustement de collaboration entre équipes

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Créer des bonnes conditions	Gestion d'équipe	Canevas

Outil destiné à analyser les zones de collaboration entre équipes et identifier où elles ont besoin d'être renforcées.

Pour quoi	Améliorer le fonctionnement entre équipes
Pour qui	Au moins deux équipes de travail
Quand l'utiliser	Lorsque des équipes souhaitent réfléchir à leur fonctionnements et modes de collaboration
Nombre de participant-e-s	Minimum 2
Durée	Variable selon la taille et le nombre d'équipes

## Comment l'utiliser ?

Lorsque des équipes sont amenées à collaborer, il subsiste parfois des zones de flou qui peuvent mener à des dysfonctionnements, une perte de temps, des erreurs, du désinvestissement, voire de la souffrance au travail.

Ce flou peut être le fruit d'une évolution non formalisée des pratiques professionnelles et des procédures. Il y a des changements mais les informations quant aux nouvelles règles ne parviennent pas de la même manière à tout le monde (surtout s'il y a un *turn over* important) ; chacun·e pense bien faire ou croit savoir ce qu'il-elle doit faire ; des fonctionnements différents peuvent apparaître.

D'autre part, les équipes ne sont pas homogènes ; elles sont constituées d'individus porteurs de représentations, d'habitudes et de croyances en termes de travail et de collaboration. Or, l'action collective passe par des individus qui collaborent entre eux pour produire un résultat ou atteindre des objectifs institutionnels. Une multitude d'interactions est donc possible. Il est essentiel de clarifier et de communiquer, au niveau des individus, quels sont les espaces de responsabilité de leur équipe (et donc par extension la leur) et quel impact cela a sur l'autre équipe.

Cet outil peut être utilisé pour créer un **cadre de fonctionnement partagé** et vérifier que les termes d'une collaboration entre équipes sont portés par tou·te·s. Il s'utilise lors d'une ou plusieurs réunions de travail entre les équipes amenées à collaborer ensemble et qui souhaitent clarifier les zones d'ambiguïté ou réaffirmer les zones de responsabilité.

Lors d'une réunion, les deux équipes prennent à tour de rôle un moment pour présenter ce qu'elles mettent en place pour permettre à l'autre de bien fonctionner et ce qu'elles attendent de l'autre pour bien fonctionner. Quatre questions sont donc posées :

- › Ce que l'équipe A donne comme « contributions » à l'équipe B
- › Ce que l'équipe A attend en termes de « contributions » de la part de l'équipe B
- › Ce que l'équipe B donne comme « contributions » à l'équipe A
- › Ce que l'équipe B attend en termes de « contributions » de la part de l'équipe A

Par « contributions », on entend tout type de services, données, informations, outils; ainsi que des comportements et attitudes tels que : se rendre disponible, être à l'écoute, garantir un cadre, etc.

Lorsque les deux équipes ont exprimé leurs besoins et « contributions » respectives, il est alors possible de croiser les informations et d'identifier les zones d'ajustement, c'est-à-dire les zones où des clarifications sont nécessaires pour au moins l'une des deux équipes.

Si les équipes collaborent de façon efficace, ce que l'une attend doit se retrouver dans ce que l'autre lui donne et inversement. Tous les « sens uniques » peuvent ainsi être facilement identifiés et faire l'objet d'une clarification.



Il est recommandé que chaque équipe travaille d'abord séparément les informations à transmettre à l'autre. Ceci permet d'une part aux membres d'une même équipe de se concerter préalablement, d'autre part de gagner du temps lors de la réunion commune par la structuration des informations. Le fait de travailler séparément conservera aussi l'authenticité : les équipes ne sont pas influencées l'une par l'autre dans leurs réponses. Les ajustements identifiés seront plus « spontanés ».

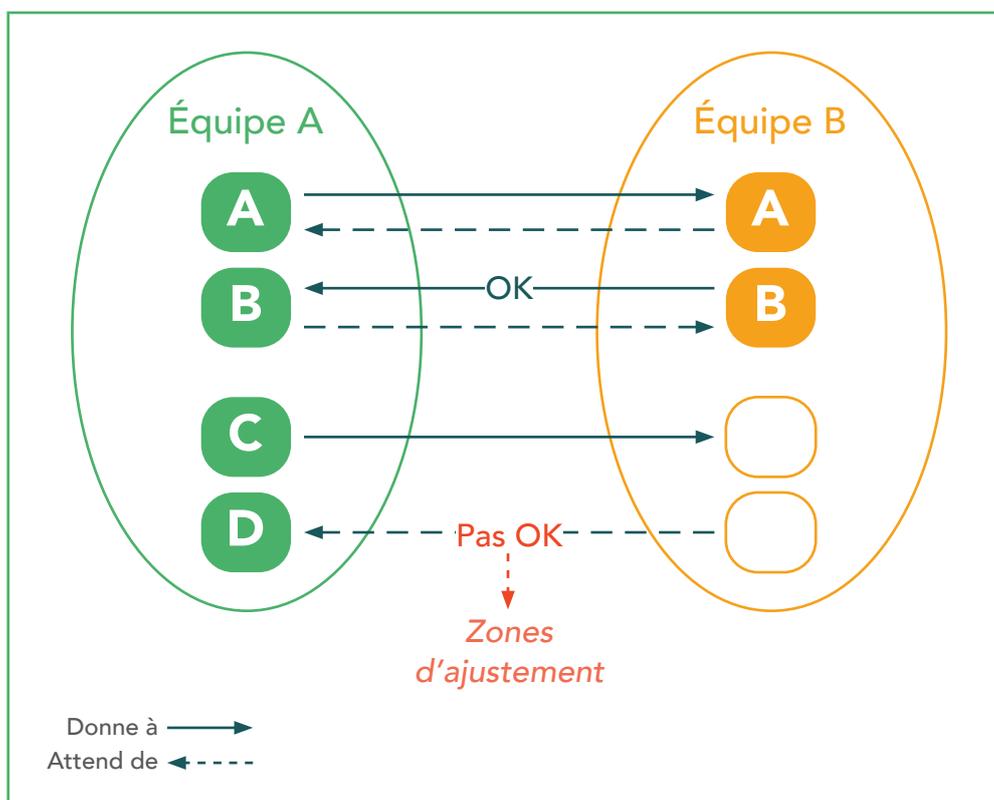
Dans cet exercice, afin que l'identification des zones d'ajustement soit suffisamment fine et pertinente, il est recommandé de décrire avec beaucoup de précision ce qui est transmis et ce qui est attendu. Cela permettra de constater que peut-être l'ajustement doit être pensé dans les détails de l'échange de contributions.

### Exemple :

Une équipe d'animation doit fournir des informations pour qu'une équipe administrative tienne à jour des tableaux de bord et crée des statistiques sur les activités du service.

Ne dites pas : « L'équipe d'animation donne des documents à l'équipe administrative. »

Dites : « L'équipe transmet les listes de présences et les fiches signalétiques à l'équipe administrative à la fin de chaque module. »



## Adaptations de l'outil possibles

### 1. Avec plus que deux équipes qui collaborent :

- » Ce que l'équipe A donne comme contributions à l'équipe B, C, D
- » Ce que l'équipe A attend en termes de contributions de la part de l'équipe B, C, D  
—
- » Ce que l'équipe B donne comme contributions à l'équipe A, C, D
- » Ce que l'équipe B attend en termes de contributions de ma part de l'équipe A, C, D
  
- » Ce que l'équipe C donne comme contributions à l'équipe A, B, D
- » Ce que l'équipe C attend en termes de contributions de ma part de l'équipe A, B, D  
—
- » Ce que l'équipe D donne comme contributions à l'équipe A, B, C,
- » Ce que l'équipe D attend en termes de contributions de ma part de l'équipe A, B, C

### 2. Entre les membres d'une seule et même équipe qui collaborent :

- » Ce que A donne comme contributions à B, C, D,
- » Ce que A attend en termes de contributions de B, C, D,  
—
- » Ce que B donne comme contributions à A, C, D
- » Ce que B attend en termes de contributions de A, C, D
  
- » Ce que C donne comme contributions à A, B, D,
- » Ce que C attend en termes de contributions de A, B, D  
—,
- » Ce que D donne comme contributions à A, B, C,
- » Ce que D attend en termes de contributions de A, B, C,

Dans ces deux cas de figure, il est possible de construire une matrice à double entrée pour avoir une vue d'ensemble des ajustements nécessaires pour chaque collaboration.

## Les trucs pour réussir ?

- › Créez un climat de confiance : il peut y avoir des résistances à échanger sur ses pratiques, à formuler des attentes. Des relations de pouvoir se jouent aussi dans l'échange d'informations. Il est souvent porteur de rappeler l'objet premier de collaborations optimales entre équipes : la qualité du service aux bénéficiaires.
- › Choisissez un·e facilitateur·trice pour animer la réunion et être le·la garant·e du processus.
- › Faites en sorte que chaque équipe ait préparé les informations qu'elle veut communiquer à l'autre avant la réunion commune !
- › Ne cherchez pas de solutions à ce stade du processus ! Il s'agit uniquement d'identifier des points d'achoppements.
- › En fin de réunion, faites valider par les deux équipes les zones d'ajustement à travailler et priorisez-les.
- › Consignez des outils auxquels se référer pour favoriser la bonne collaboration entre équipes (process, tableau de bord, procédures, agendas, lignes de conduite interne...) et mettez-les à disposition de tou·te·s.

## Et après ?

Les zones d'ajustement identifiées en fin de réunion constituent le point de départ d'un travail pour (ré)tablir la bonne collaboration et pour identifier clairement ce que chacun·e a à faire ou ce qui est attendu de lui·elle dans le cadre de cette collaboration.

Les pistes de solutions ont peut-être déjà été évoquées : repassez en revue les documents existant pour rappeler/rediscuter d'éventuelles décisions déjà prises (PV de réunion, procédures, vademecum...).

Si de nouveaux modes de fonctionnement doivent être créés, cela peut passer par la mise en route d'un groupe de travail, chargé de mener un projet ou la mise en place d'un plan d'action. Parfois la création d'outils ou une communication officielle suffira à rétablir une collaboration sereine.

Dans tous les cas, remettez régulièrement l'ouvrage sur le métier ! Faites des réunions de présentation de l'état d'avancement des actions mises en place pour répondre aux besoins d'ajustement (ou veillez à ce que tout le monde ait les informations).

## Outil associé :

- › La matrice RACI

## En pratique :

Voici un canevas pour déterminer les zones d'ajustement de collaboration entre équipes.

Classez-les du plus au moins impactant.

Équipe A	Équipe B
Ce que nous attendons comme contributions de	Équipe B

Équipe A	Équipe B
Ce que nous fournissons à	Équipe B

Équipe B	Équipe A
Ce que nous attendons comme contributions de	Équipe A

Équipe B	Équipe A
Ce que nous fournissons à	Équipe A

Zones d'ajustement Équipe A ↔ Équipe B