



HEC-MBA-GRH 2004

UNIVERSITÉ DE LAUSANNE
ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES

Construire une équipe qui gagne !

II / V

STEPHANE HAEFLIGER
SOCIOLOGUE
CHARGE DE COURS
HEC-MBA

Plan de l'intervention I

1. Introduction générale
2. Focus sur le travail d'équipe
3. Présentation du modèle McCann-Margerison
(1ère partie Jung: les 4 préférences)
4. Synthèse sur les 4 dimensions (Jung)
5. Présentation du modèle McCann-Margerison
(2ème partie Belbin: les 9 fonctions)
6. Jung + Belbin: la roue de l'équipe gagnante
7. Exemples; trajectoires de carrières; enjeux

Présentation du modèle de McCann-Margerison

2ème partie

Quel modèle propose Margerison et McCann ? (TMS)

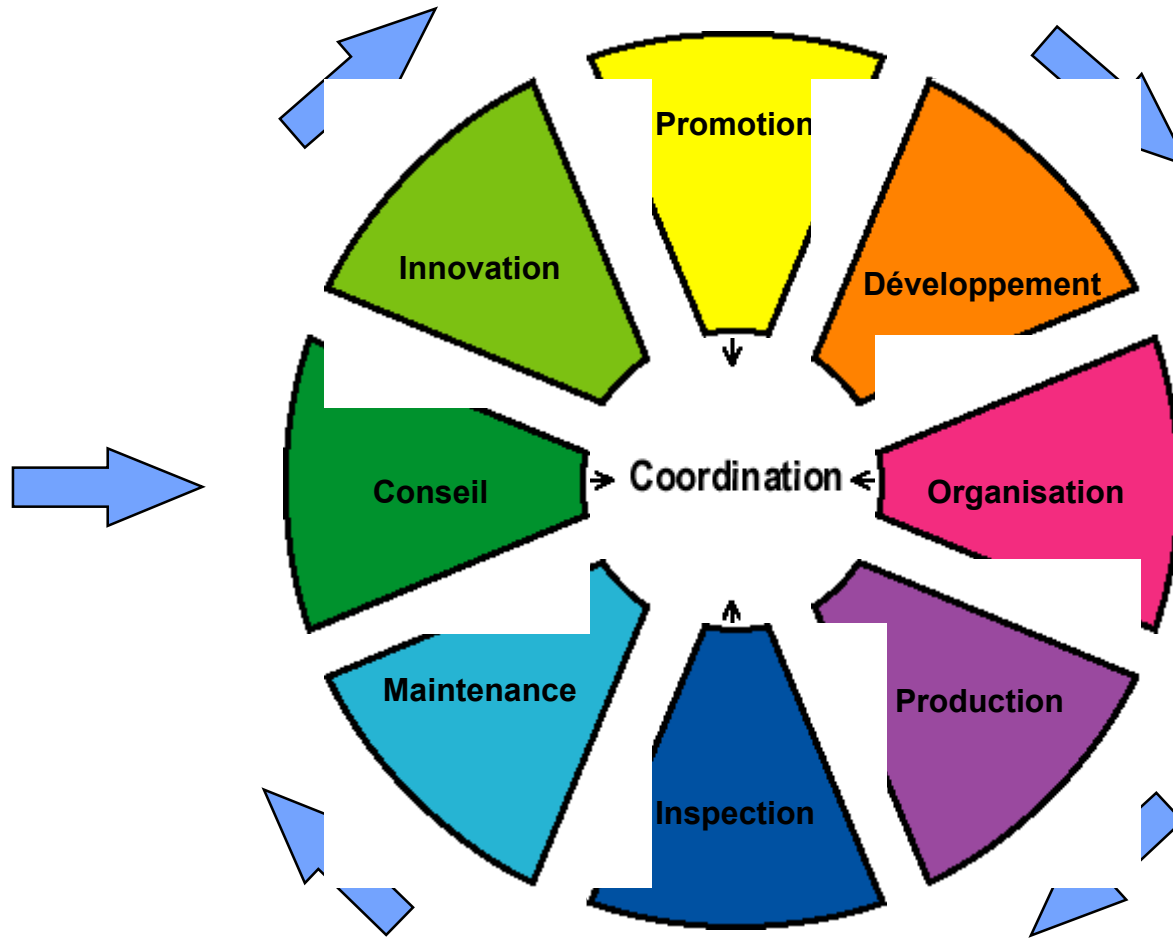
Au niveau de l'individu

- ➔ mesurer les **attitudes préférencielles** des collaborateurs (à l'aide d'un questionnaire) (partie I du cours)

Au niveau de l'équipe

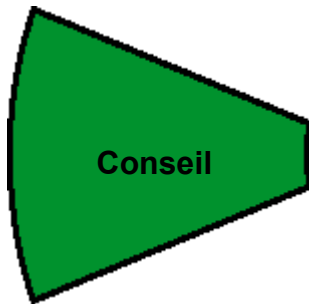
- ➔ identifier les **qualités complémentaires** nécessaire à la bonne performance.
(partie II du cours)

2ème axe: l'équipe et les 9 rôles



2ème axe:

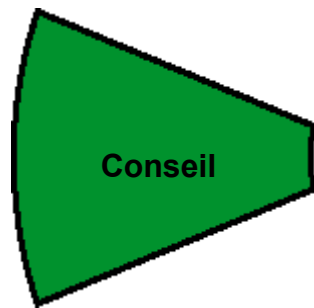
l'équipe et les 9 rôles



1. Rôle de Conseil dans une équipe

- recherche et diffusion d'information
- études, revues, exposés, banque de données
- agents de renseignements
- tendances du marché
- produits de la concurrence
- évolutions technologiques

Exemple Banque Centre de Vie



Métiers:

- marketing,
- consultant,
- universitaire chercheur, enseignant
- journaliste
- bibliothécaire
- exple: Paul C

S.H.

- documente la démarche,
- benchmarking,
- évite de réinventer la roue,
- cadre le projet,
- communique à l'interne,
- rédige le bp,
- observe le marché et la concurrence
- fait le lien avec la littérature
- écrit énormément de notes à l'attention du chef du projet

2ème axe: l'équipe et les 9 rôles



Métiers:

- responsable de produits
- département RD
- certains membres de task force / groupe de projet
- « novateur » - créateur: écrivain, artiste, savant

2. Rôle d'Innovation

- imaginer des produits, des services, des processus nouveaux, des solutions créatives
- ne sont pas dans le perfectionnement, mais dans la rupture, dans l'invention, dans la créativité
- oublient l'existant. Se projettent dans le futur

Doivent être protégés pour exister !

2ème axe:

l'équipe et les 9 rôles



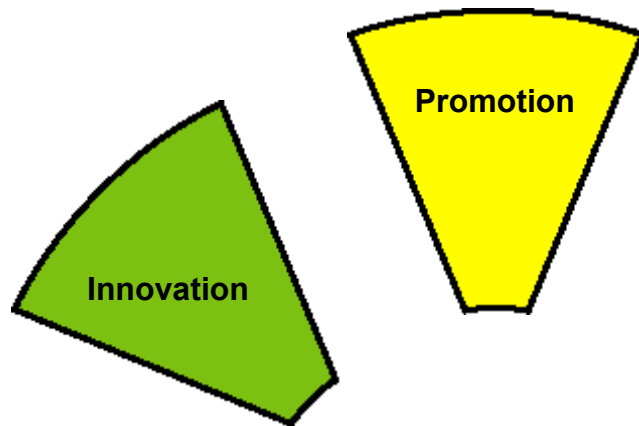
Métiers:

- responsable de la communication, RP, publicité
- responsable clientèle
- vendeur
- professionnels de la parole et du discours

3. Rôle de Promotion

- vente de l'idée à l'extérieur / intérieur de l'entreprise
- beaucoup de bonnes idées se perdent car leur promotion n'est pas suffisante

Exemple Banque Centre de Vie



- Ont intérêt de s'entourer de
- finaliseur-producteur
 - ou de contrôleur-inspecteur

J-P. Th, DRH

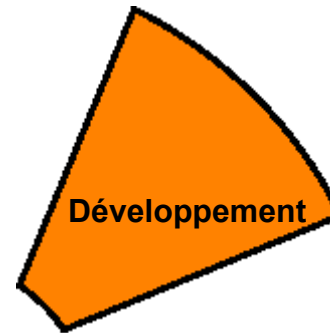
- enthousiaste
- dynamique
- extrêmement orienté futur
- nouveauté, rupture, invention
- prend le contre-pied
- visionnaire
- « vendeur », séducteur
- communicateur hors pair
- cherche des alliances à l'interne de la banque
- leader et responsable du projet
- « *hier c'est hier; demain c'est un autre jour où tout est possible !* »

2ème axe:

l'équipe et les 9 rôles

4. Rôle de Développement

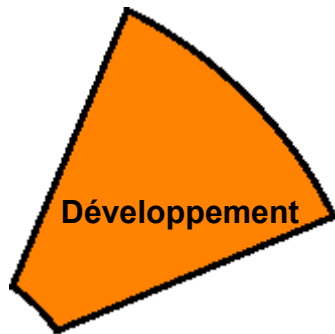
- lorsqu'une idée a été promue/vendue, l'activité entre alors dans une phase de développement.
- l'idée doit être rendue opérationnelle
- tester des prototypes, rendre l'idée concrète



Métiers:

- responsable des essais cliniques
- expérimentateur
- gestionnaire des risques (go or no go ?)
- ingénieur
- développeur informatique
- développeur de prototype, de simulateur, de tests

Exemple Banque Centre de Vie



P. A.

- Responsable de la RD RH
- Réfléchit
 - à des référenciels de compétences et de comportement,
 - à des tests, à des mesures, à des systèmes d'évaluation,
 - à des stratégies de constitution d'équipe,
 - à des plans de formation.
- « développeur d'idées », les rend acceptables pour les collaborateurs,
- « traducteur », orienté présent

2ème axe:

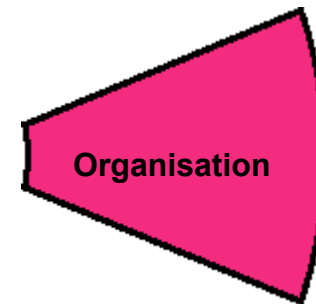
l'équipe et les 9 rôles

5. Rôle d'Organisation

- à ce stade, l'idée est prête pour être concrétisée
- on passe du projet stratégique au projet opérationnel
- mais pour fournir la prestation, il faut établir des programmes d'action, des plannings, une gestion des délais, des budgets
- cette phase correspond à l'activité d'organisation

Métiers:

- chef de projet
- organisateur
- DG / opérationnel
- responsable de zone
- conseillers clientèle



Exemple Banque Centre de Vie



- qu'est-ce qu'on fait ?
- quand commence-t-on ?
- quels sont les délais ?
- quel est le budget ?

N. G.

- connaissance fine de la banque et de ses acteurs,
 - a travaillé dans des points de vente bancaire,
 - pragmatique, concrète,
 - orientée présent,
 - redoutable organisatrice,
 - membre du comité permanent d'évaluation des fonctions.
-
- Se méfie de la théorie
 - Valorise l'action
 - Rédige des plans d'action
 - Organise les séances
 - Tient les PV
 - « Ramène le projet sur terre »

2ème axe:

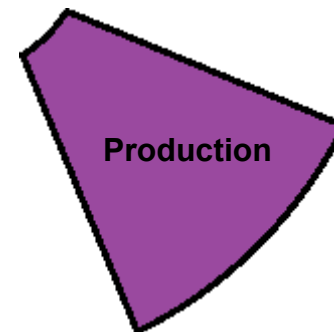
l'équipe et les 9 rôles

6. Rôle de Production

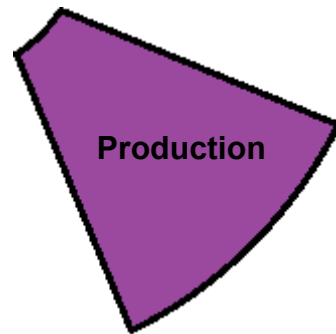
- partie répétitive des activités d'une organisation

Métiers:

- responsable de production
- chef d'atelier
- responsable de point de vente
- front office
- secrétariat



Exemple Banque Centre de Vie



F. R.

- ingénieur de formation et MBA,
- excellent dans l'ingénierie des processus,
- tenace, cartésien, dévoué, soutenant.

Ses missions:

- automatiser les lettres des salaires pour 2000 coll. en fonction d'une base de données complexe.
- choisir les options de la banque automatique (bancomat, AKG 70,...)
- tendre les flux et les processus (BPR)

2ème axe:

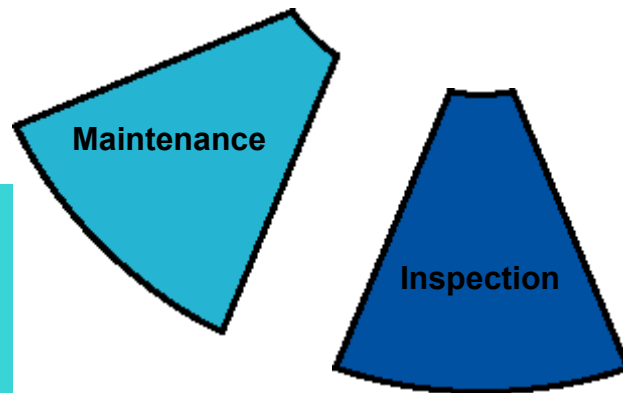
l'équipe et les 9 rôles

8. Rôle de Maintenance et de support

- gestion des conditions-cadres
- par exple: le Dépt des RH

Métiers:

- DRH
- Psychologue
- Relation d'aide
- Service-client



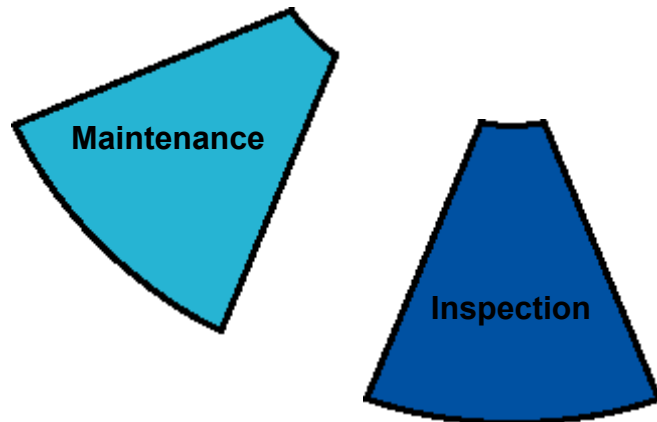
Métiers:

- réviseur
- expert comptable
- contrôleur de gestion
- juriste
- fiscaliste

7. Rôle d'Inspection

- assurer
 - la qualité des prestations
 - la bonne utilisation des ressources
 - le respect des règlements

Exemple Banque Centre de Vie



J. R.

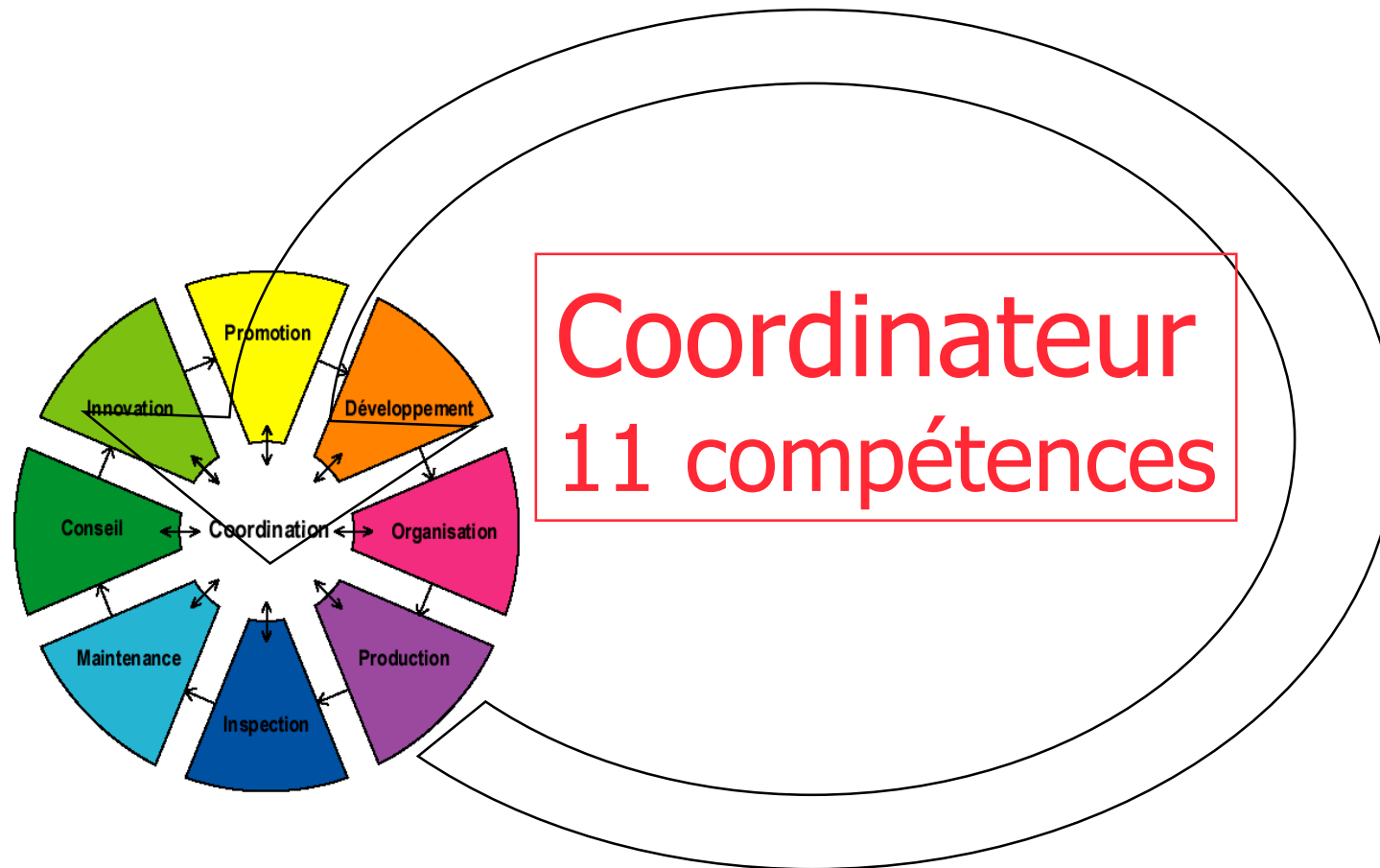
- soutient le groupe de projet,
- grande fiabilité, toujours présente,
- sens du détail, finalisatrice,
- interface entre les contraintes réelles et les visions exploratrices,
- grand sens de l'équité.
- attire en permanence notre attention sur les incohérences de notre modèle salarial.

Ses missions

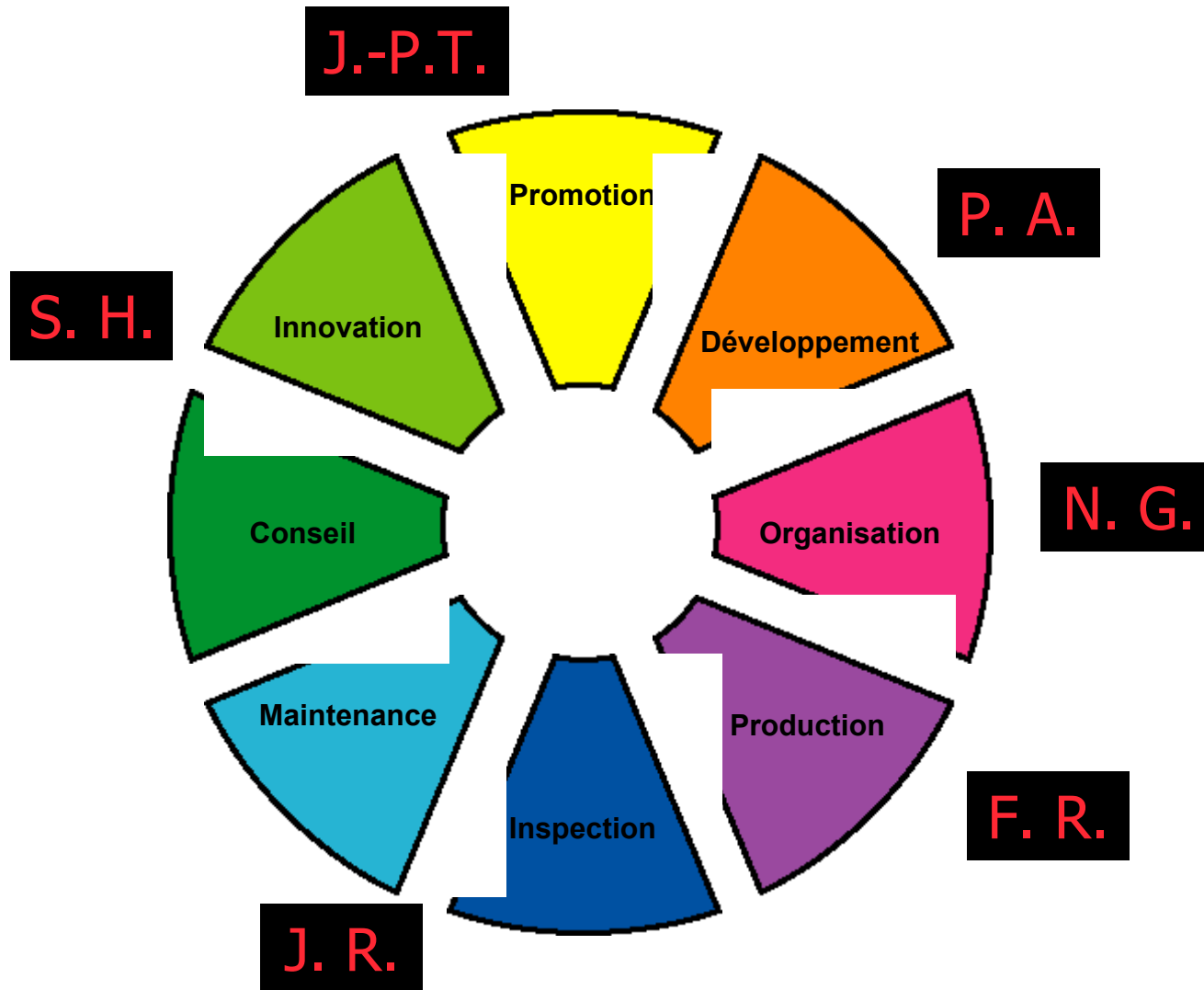
- rédige le guide du collaborateur, les directives, les règlements d'application
- prend en charge les mises à jour
- les retravaille avec la Compliance Officer (juriste)

2ème axe:

Le 9ème rôle



Exemple: l'équipe BCvie



Présentation du modèle de McCann-Margerison

1ère + 2ème partie

Quel modèle propose Margerison et McCann ? (TMS)

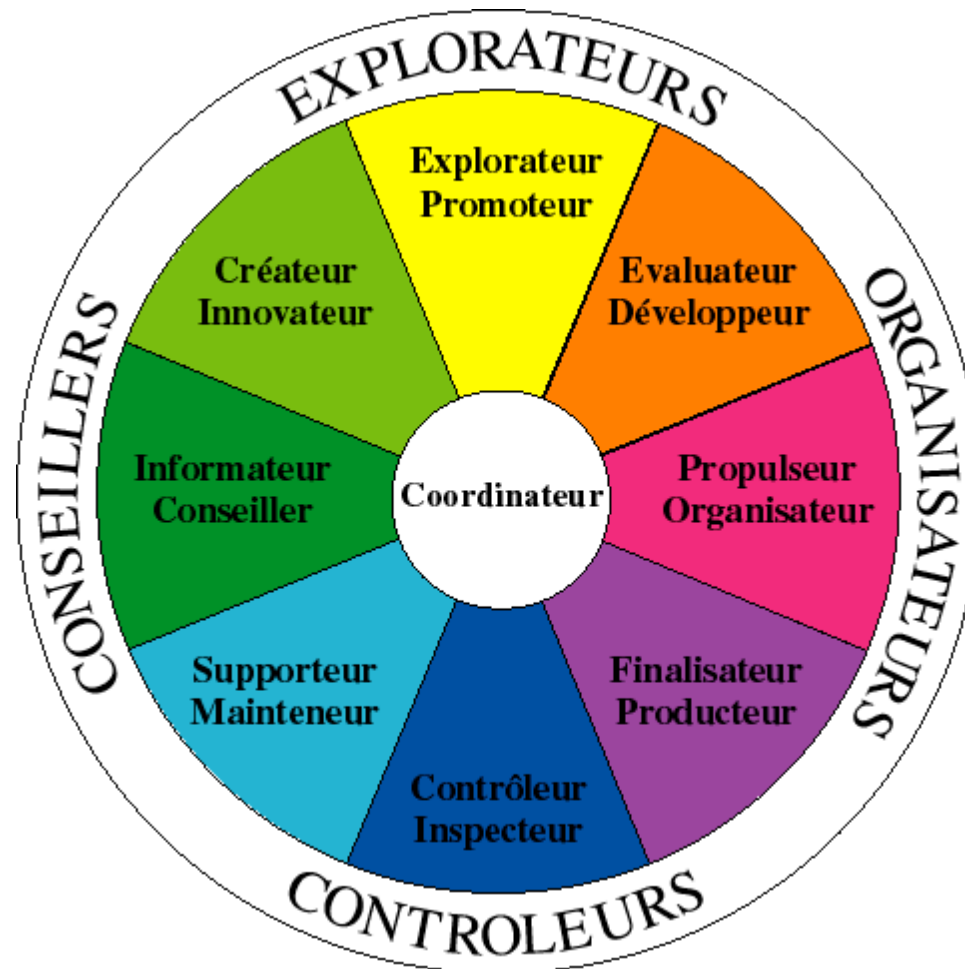
Un modèle qui intègre...

vos attitudes préférentielles
au travail *(Jung)*

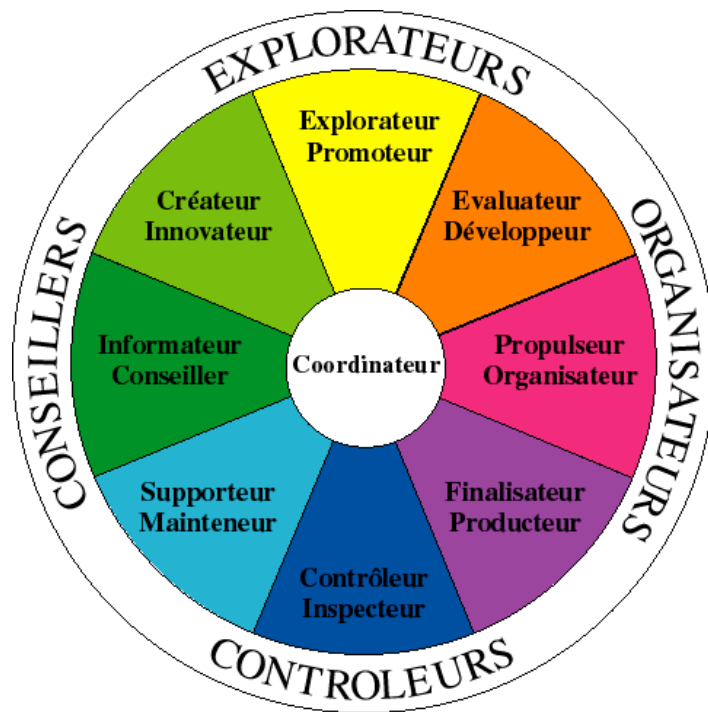
+

aux rôles essentiels
d'une équipe *(Belbin)*

La roue de l'équipe gagnante

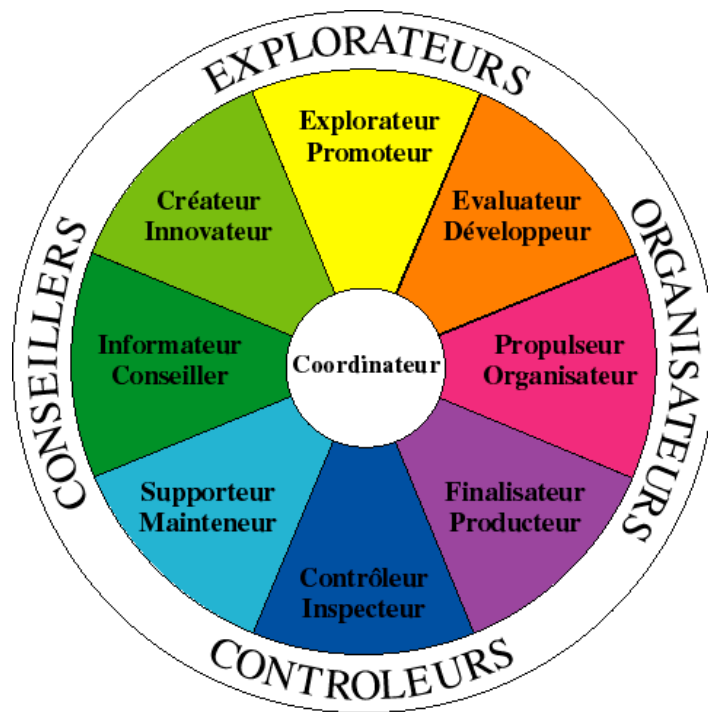


La roue de l'équipe gagnante



1. Vous pouvez opérer dans n'importe quel domaine de la roue !
2. Vous avez une préférence plus forte pour l'un d'entre-eux ! (zone de confort dans laquelle nous nous mettons automatiquement)
3. Le questionnaire nous permet de connaître nos « lieux de répétition », nos conduites préférencielles.
4. Un des objectifs: pouvoir jouer avec eux, nous développer, sortir du cadre
5. Le rôle de Coordinateur situé au centre de la roue relève de la responsabilité de tous les membres de l'équipe
6. Le questionnaire ne mesure pas
 - vos compétences
 - ou votre expérience

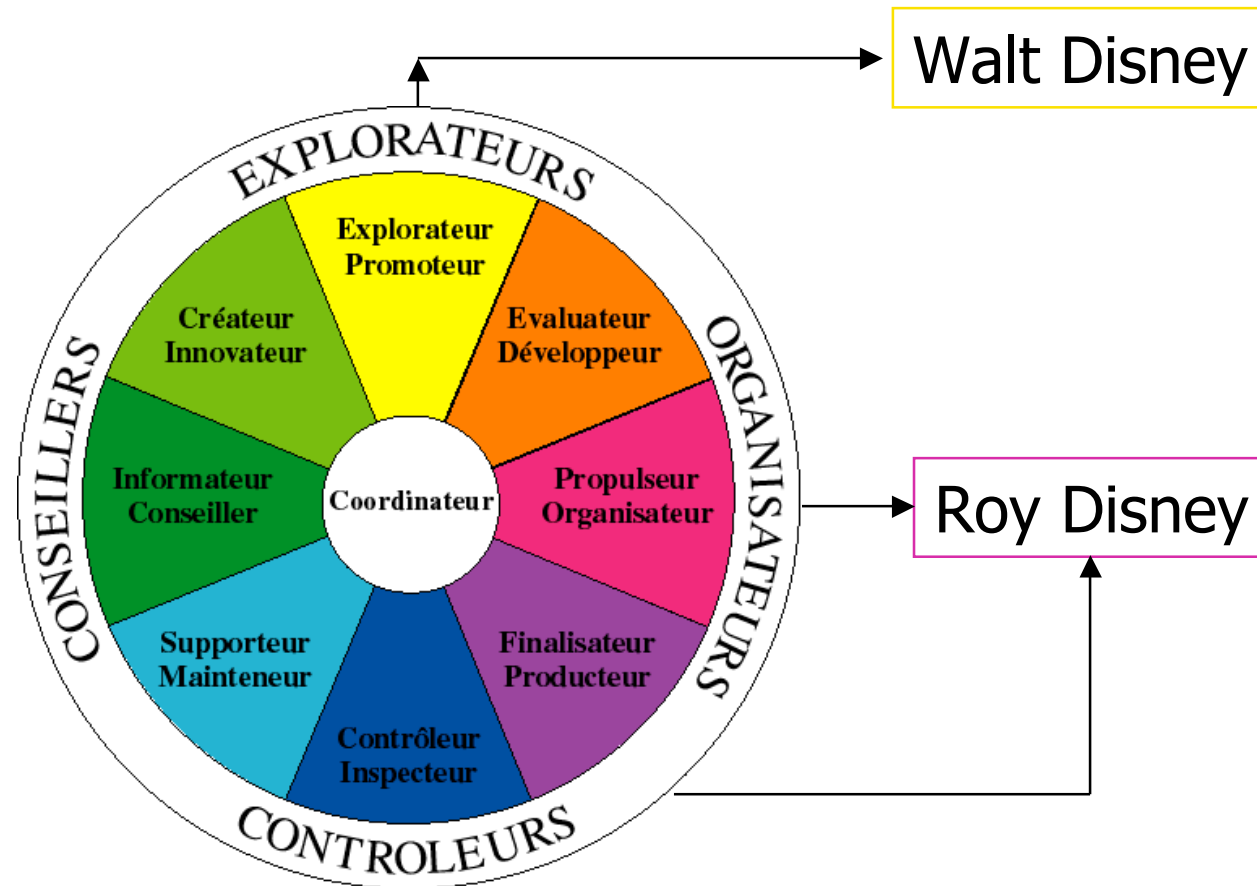
La roue de l'équipe gagnante



7. Vous pouvez avoir développé d'excellentes capacités professionnelles dans des domaines de travail pour lesquels vos préférences sont faibles (expérience)
(exemples:
 - un artiste qui devient chef de projet de sa carrière
 - un enseignant qui devient doyen)

8. Lorsqu'il y a une bonne adéquation entre vos préférences et les exigences de votre emploi, vous allez très certainement :
 - apprécier votre travail
 - développer vos compétences
 - devenir performant

Exple 0: l'équipe Disney



Exple 0: l'équipe Disney

Roy Disney dixit:

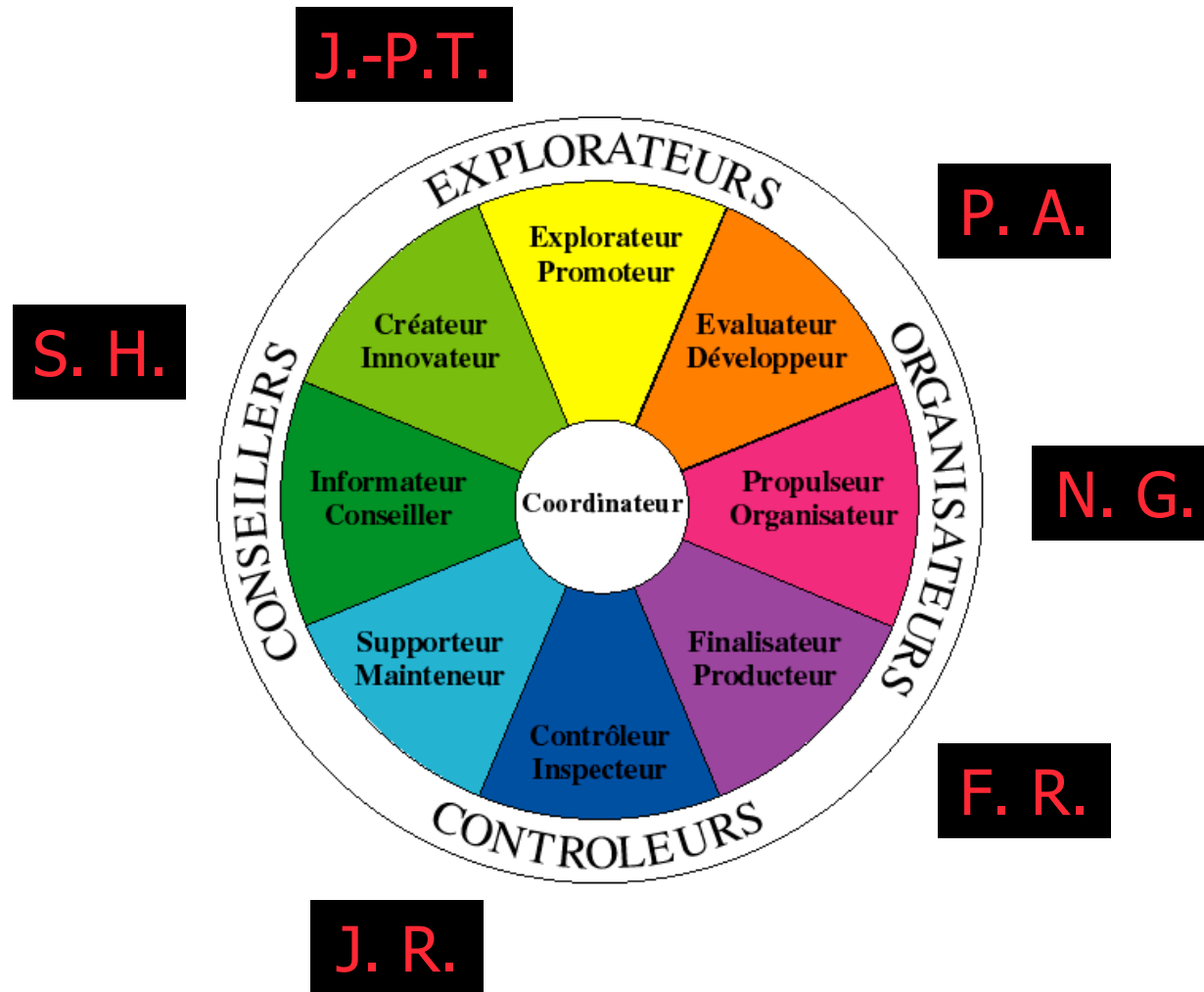
« Le succès n'est pas une chose facile. Avec son talent créatif, Walt suivait ses propres inclinations. Pour lui, le côté business était terriblement ennuyeux. Après Blanche Neige, il a voulu produire deux dessins animés par an, mais nous n'en avons pas les moyens. Les types créatifs sont tellement concentrés sur ce qu'ils font qu'ils n'aiment pas penser en fonction du marché. Il a fallu que Walt apprenne la leçon. Plus tard, il est devenu très conscient des données du marché. Il a dû apprendre. »

in Margerison-MacCann, TMS, 1990.

Exple 0: l'équipe Disney

Le succès de l'entreprise
Disney résida
en grande partie
dans la
complémentarité
des deux fondateurs.

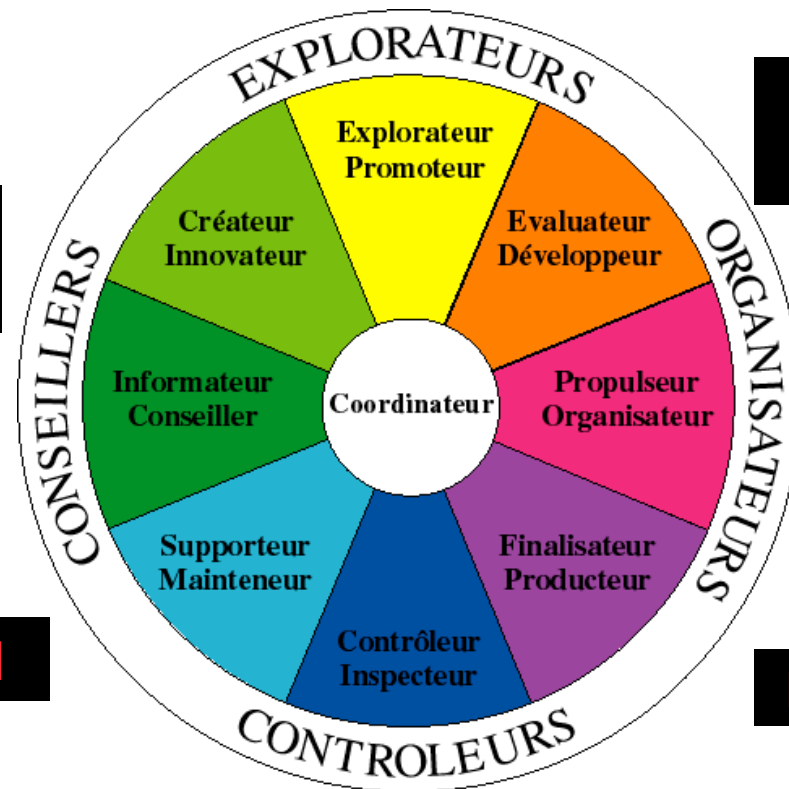
Exple 1: l'équipe BC Vie



Exple 2: Cabinet ministériel

La déléguée
Com

Le Ministre



Le Secrétaire
général adjoint

Le conseiller
personnel

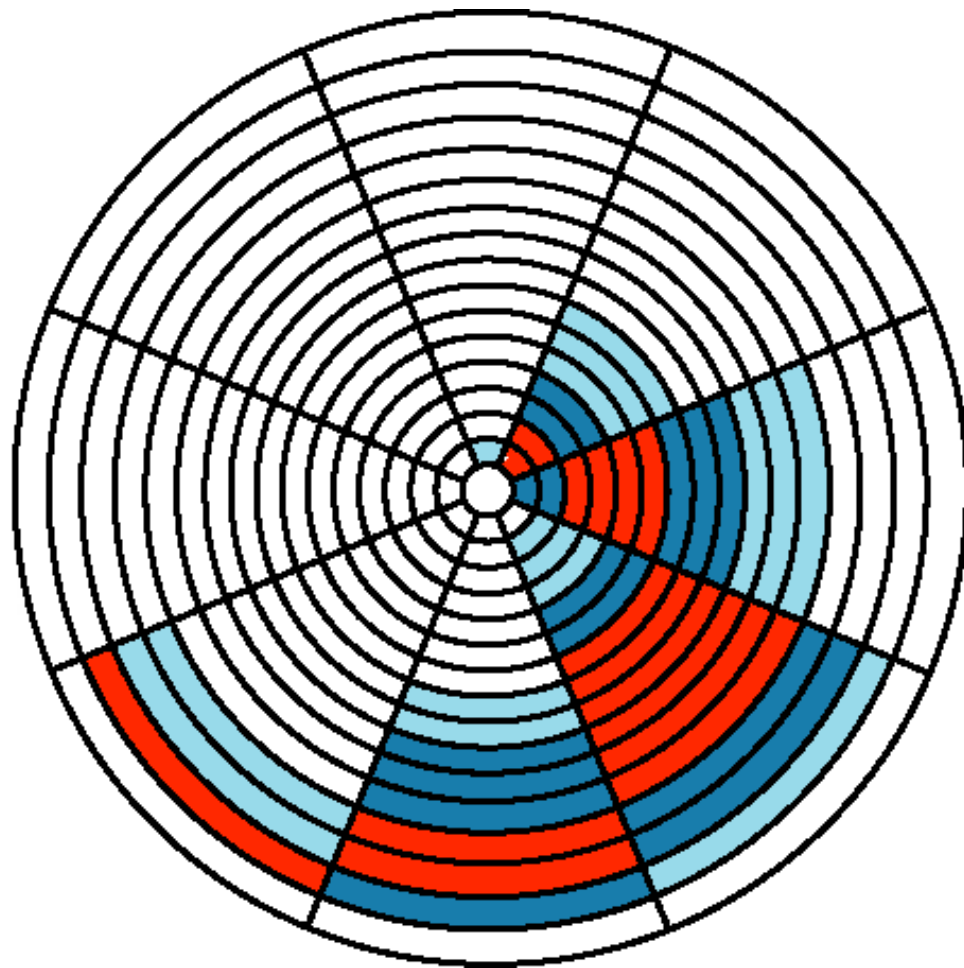
Le Secrétaire
général

Le délégué RH

L'équipe secrétariale

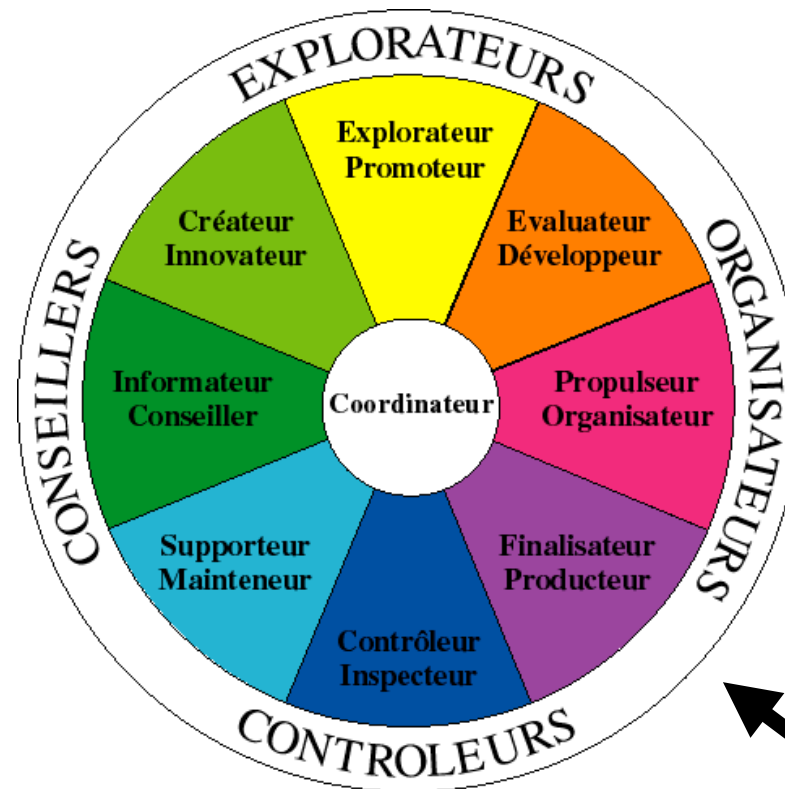
Les juristes et
contrôleurs de gestion

Exple 3: équipe administrative

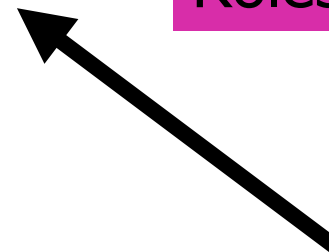


- Rôles principaux
- 1er rôles connexes
- 2ème rôles connexes

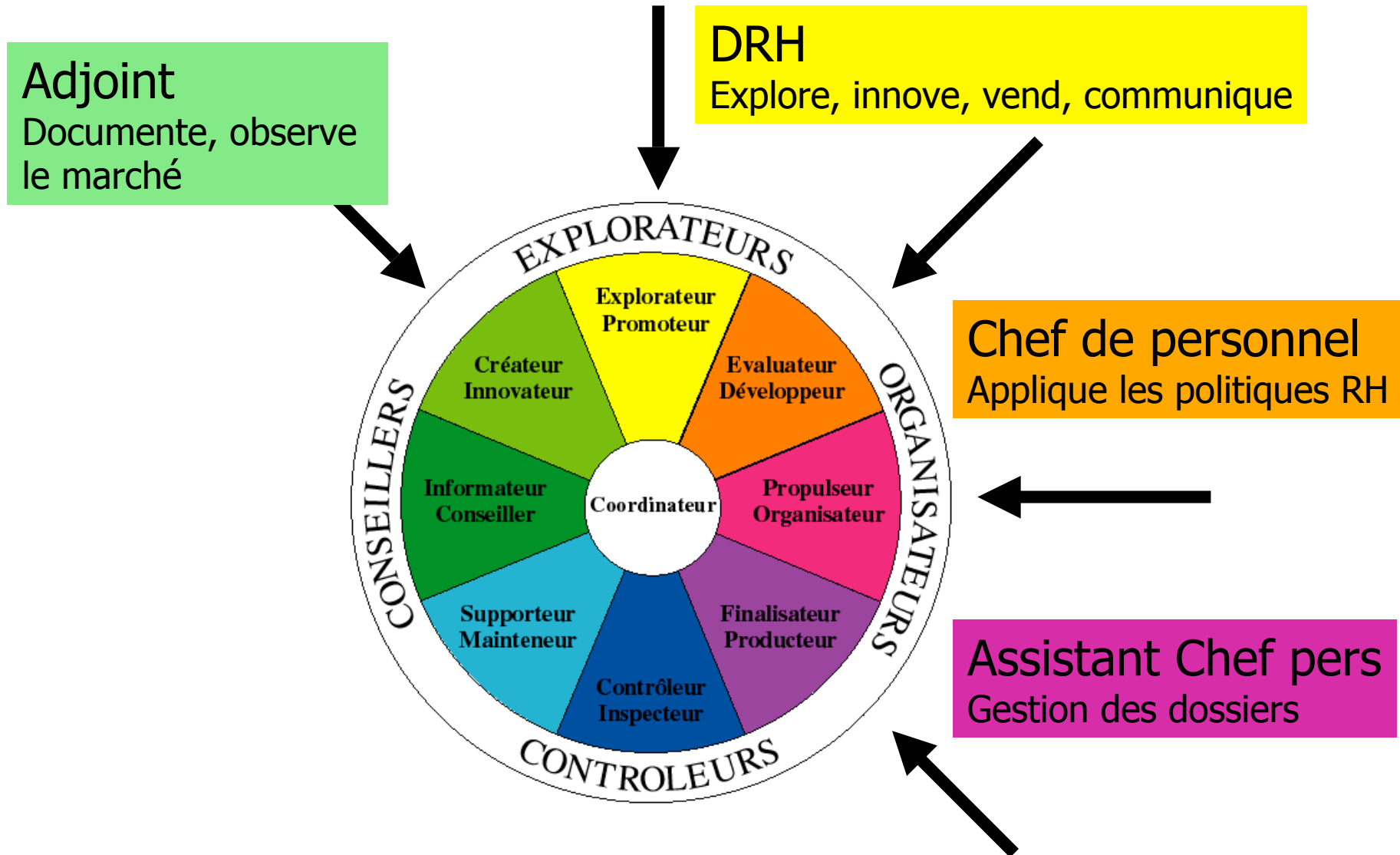
Exple 4: Equipe Back Office



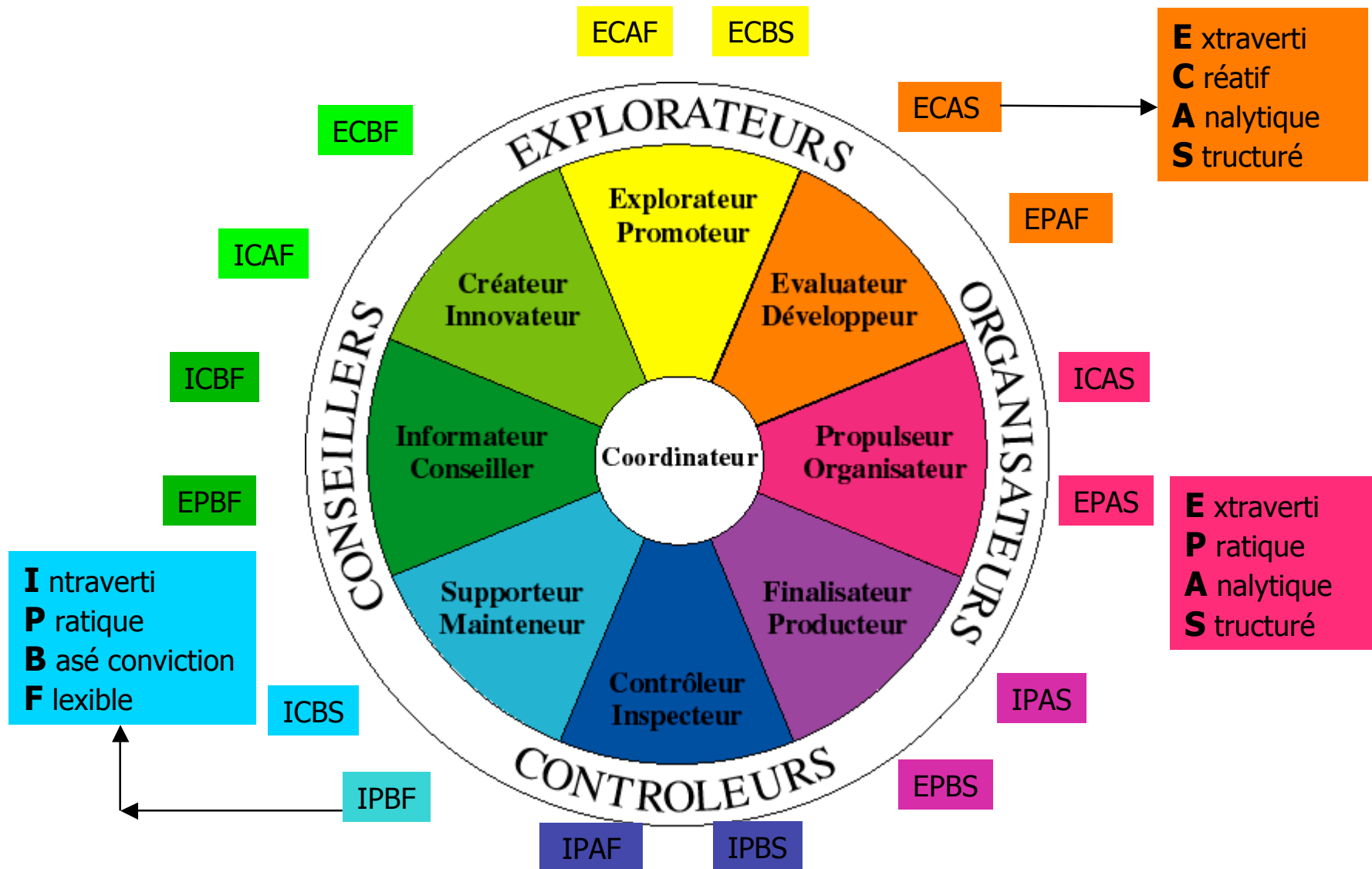
Rôles principaux



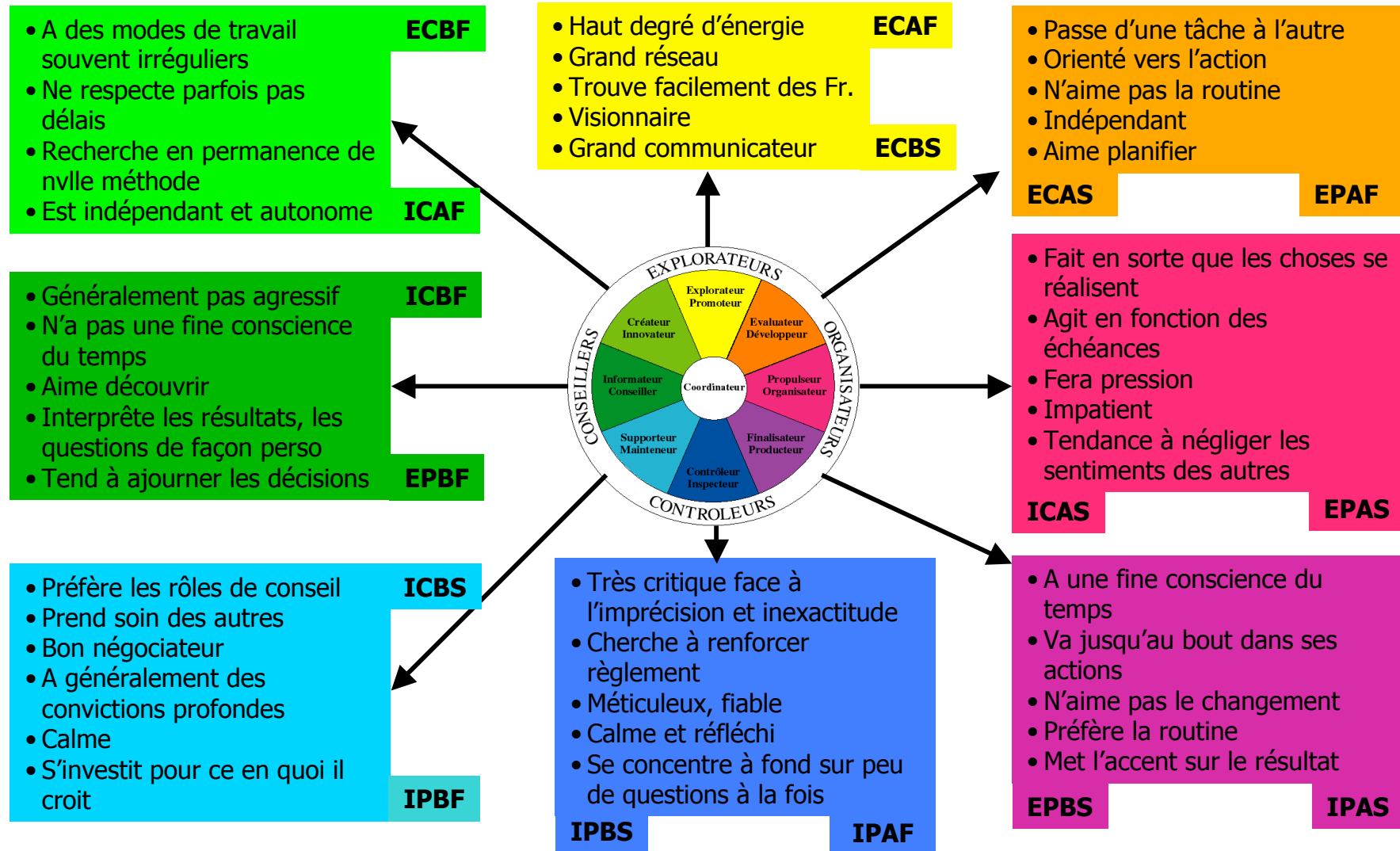
Exple 5: Equipe DRH



Jung et Belbin



Les comportements généraux



Plan de l'intervention II

*Fin de la
seconde partie*

www.stephanehaefliger.com



Stéphane Haefliger
1965
valaisan
marié
un enfant
[Vincent]

DRH
Enseignant
Sociologue

Formations diplômantes

Licence en Science politique, Maîtrise en Science politique, Maîtrise en Science sociale, DEA Psychosocio. organisations, DESS Conseil/Management, Att DEA Communication politique, Psychologie du management, Accrédité LIFO-TMS-Leonardo, MBTI	Lausanne Genève Genève Jussieu Paris VII Lausanne-Neuchâtel Sorbonne Paris I Polytechnique Laus. <i>Psychométrie RH</i> Paris/Bordeaux
Doctorat (<i>en voie d'achèvement</i>)	

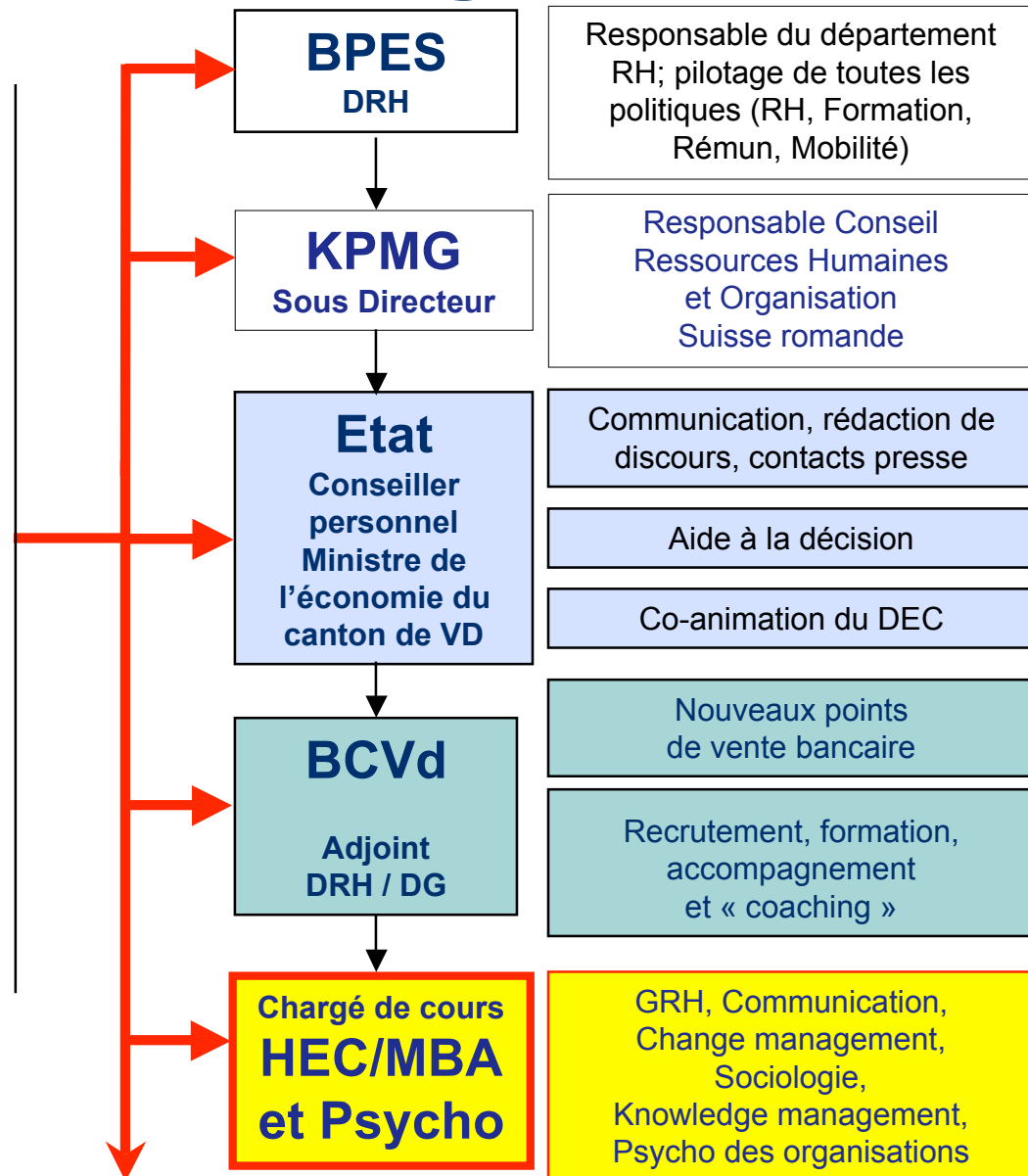
Publications (www.stephanehaefliger.com)

Nombreuses conférences et publications (académiques et professionnelles) dans les domaines suivants:

- management et organisation
- ressources humaines
- et communication

Post-Formations professionnelles 1993-2007

- 200 jours en communication
- 100 jours en management



Un projet ? Une idée ? Un doute ?

Contactez-nous !

Stéphane Haefliger

Sociologue

079 742 67 81

stepcom@bluewin.ch

www.stephanehaefliger.com