

A. Introduction

Contrairement à certaines idées reçues sur le travail d'équipe, il n'y a pas de collaboration et de dynamique d'équipe sans une bonne animation.

Le rôle d'animateur est fondamental dans Teams. Cela va bien au-delà de la simple administration de l'équipe et de son espace, c'est-à-dire de l'utilisation des droits de propriétaire de l'équipe sur la plateforme.

Un animateur a également pour mission :

- ▶ d'assurer la dynamique collective ;
- ▶ de mobiliser et aider individuellement les membres ;
- ▶ et, dans certains cas, de représenter l'équipe vis-à-vis du reste de l'organisation.

Ce rôle d'animateur ne doit pas être confondu avec celui de manager ou même de chef de projet. Il ne se focalise pas sur la réalisation des tâches, mais bien sur la collaboration entre les membres. Par contre, un même individu peut être à la fois manager d'équipe et animateur.

Nous allons aborder ces différents aspects dans le cadre de ce chapitre.

B. Comprendre le rôle d'animateur

1. Qu'est-ce qu'un animateur d'équipe ?

Les individus sont au cœur du fonctionnement d'une équipe. Ce sont eux qui en conditionnent le succès ou l'échec.

Dans certaines situations, ces professionnels sont détachés de leur département d'origine pour une durée déterminée afin de participer à l'équipe, c'est par exemple le cas des projets.

Dans d'autres, ils ont des activités et missions par ailleurs, mais donnent tout de même de leur temps à l'équipe pour atteindre les objectifs fixés, c'est par exemple le cas pour les groupes de travail.

Ou bien encore, il s'agit de collaborateurs d'une même entité organisationnelle (direction, département ou service).

Dans tous les cas, la réussite de l'équipe, au travers notamment de l'atteinte des objectifs assignés, dépend de différents éléments. Il y a tout d'abord la capacité à mobiliser et gérer les compétences disponibles. Ensuite, il y a la manière de faire coopérer ces professionnels qui n'ont pas forcément l'habitude de travailler ensemble pour créer la valeur souhaitée. Et cette capacité doit être incarnée au sein d'une équipe, au travers notamment du rôle d'animateur !

Développer la performance d'une équipe, ce n'est pas simplement gérer ses membres, c'est aussi et surtout les animer afin notamment de développer des pratiques communes et des modes de fonctionnement collaboratifs. Tout ceci demande des compétences et la mise en œuvre d'actions spécifiques.

2. Qui doit être animateur d'équipe ?

L'animation d'équipe n'est pas une activité qui s'improvise. On comprend aisément qu'il est a minima nécessaire de posséder certaines aptitudes :

- ▶ sens de l'écoute ;
- ▶ empathie ;
- ▶ ouverture d'esprit ;
- ▶ leadership ;
- ▶ capacité à travailler en groupe ;
- ▶ aisance dans la communication écrite et orale.

Mais bien plus que des aptitudes, ce sont de véritables compétences qu'un animateur doit posséder, ou développer, afin d'être réellement efficace dans ce rôle.

À titre d'illustration, voici une présentation des principales compétences attendues pour un animateur reposant sur l'utilisation de Microsoft 365.

Type	Compétences
Savoirs	Psychologie sociale Dynamique des groupes Travail collaboratif Gestion des connaissances Gestion de projet Conduite du changement Communication orale et écrite

Type	Compétences
Savoir-faire	Leadership en mode présentiel ou digital Intermédiation Aptitude à travailler avec ses pairs Capacité à rendre des comptes Utilisation de Microsoft 365
Savoir-être	Empathie Influence Ouverture d'esprit Dynamisme Esprit de synthèse

*Principales compétences attendues pour un animateur
(Source : Mise en Œuvre d'Office 365 – Editions ENI)*

Par ailleurs, pour réussir dans sa tâche d'animateur, celui-ci doit également disposer des ressources nécessaires à l'incarnation de son rôle. Cela passe notamment par le temps que lui ou ses équipiers peuvent allouer à l'équipe et à sa dimension collaborative en particulier.

Enfin, il est également important que les compétences et le rôle d'animateur soient reconnus par l'entreprise. C'est la meilleure garantie pour que le management mette tout en œuvre pour que l'ensemble des conditions soit rempli et que les animateurs puissent pleinement jouer leur rôle.

Pour les équipes Teams liées à une entité organisationnelle (direction, département ou service), le rôle d'animateur incombe naturellement au manager. Cependant, celui-ci pourra être secondé, notamment par ses adjoints.

Pour les équipes projet, c'est le chef de projet qui héritera du rôle d'animateur. Mais, tout comme pour les managers, certaines activités pourront être déléguées.

3. Que doit faire un animateur d'équipe ?

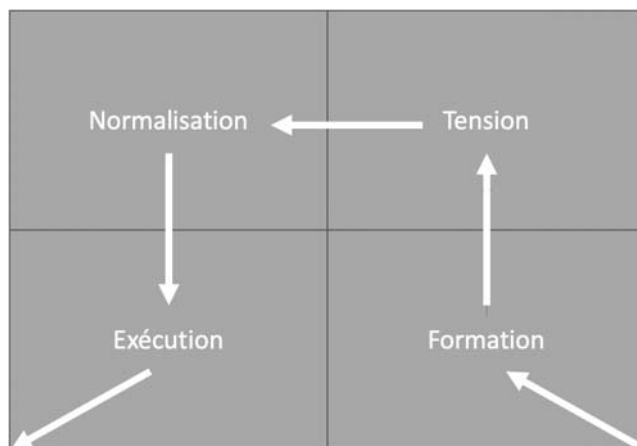
a. Dynamique de groupe

Afin de bien comprendre les activités d'un animateur d'équipe, il est nécessaire de prendre un peu de recul et de s'intéresser notamment à la dynamique de groupe et au modèle de constitution d'équipe élaboré par Bruce Tuckman.

Selon ce modèle, pour se constituer et fonctionner de manière efficace, une équipe passe par quatre étapes principales :

- ▶ Formation
- ▶ Tension
- ▶ Normalisation

► Exécution

*Cycle de vie d'un groupe*

Ainsi, après une première étape de formation du groupe qui n'est encore qu'un rassemblement d'individualités, celui-ci connaît une zone de turbulence. Au cours de celle-ci, chaque membre confronte ses idées à celles des autres, c'est l'étape de tension.

Ensuite, la situation se normalise et les membres du groupe commencent à travailler ensemble ce qui crée un socle commun de valeurs, d'outils, de méthodes, etc. C'est l'étape de normalisation.

À la fin de sa normalisation, le groupe atteint la maturité et peut produire de manière efficace, c'est l'étape d'exécution.

Il est important de noter à ce stade que les différentes étapes ne sont pas forcément linéaires.

Par ailleurs, la durée d'une étape est fonction de l'équipe, de sa taille, de sa dynamique et de son animateur. Ce dernier doit avec une bonne compréhension des mécanismes sous-jacents à la dynamique de groupe afin de pouvoir accompagner l'équipe et la faire progresser rapidement vers l'exécution.

De plus, il peut arriver qu'une équipe stagne à une étape spécifique, par exemple celle de tension. Ce peut être le cas lorsqu'il est impossible de gérer les conflits entre des membres qui ont des personnalités et des comportements beaucoup trop antagonistes.

De même, une équipe peut redescendre d'une étape. Ce peut être le cas lorsque de nouveaux membres arrivent au sein de l'équipe.

Enfin, certaines étapes peuvent être « enjambées ». C'est par exemple le cas des deux premières étapes lorsque les membres d'une équipe ont déjà travaillé ensemble par le passé.

b. Dynamique de groupe et animation

Pour bien comprendre ce modèle et rendre plus concrètes les différentes étapes, nous allons maintenant nous intéresser à ce qu'il se passe d'une part au niveau de l'équipe et d'autre part au niveau de ses membres.

Le tableau suivant présente une synthèse des caractéristiques de chaque étape suivant cette perspective.

	Équipe	Membres de l'équipe
Formation	Elle prend connaissance des travaux à réaliser ainsi que des rôles et responsabilités de chacun.	Ils sont indépendants les uns des autres. Il y a une diversité de niveaux de motivation. Certains peuvent être inquiets.
Tension	Elle définit des modes de fonctionnement et examine les points techniques. La confiance est là, mais il existe un risque de conflit lié à des questions interpersonnelles. Différentes idées peuvent être en concurrence.	Ils dévoilent leurs personnalités. Ils affichent leurs désaccords.
Normalisation	Une certaine cohésion s'instaure autour de valeurs, de comportements et de modes de fonctionnement partagés. L'équipe accroît son efficacité.	Ils commencent à travailler ensemble et adaptent leurs habitudes et comportements de travail en soutien de l'équipe.
Exécution	L'équipe est en mesure de fonctionner comme une unité organisée. Elle se régule et produit en faisant face aux problèmes de manière efficace.	Ils ont une compréhension claire et précise de leurs tâches. Ils sont autonomes.

Caractéristiques des étapes du modèle de Tuckman au niveau de l'équipe et de ses membres

Sur la base de cette analyse, il s'agit maintenant de se pencher sur les actions à réaliser par l'animateur de manière à mieux gérer les membres à chaque étape et amener l'équipe sur le chemin de la performance.

Formation

Si la phase de formation est très courte dans la vie d'une équipe, elle n'en reste pas moins importante. En effet, il s'agit au travers d'un événement particulier et/ou d'actions de spécifiques de créer du lien entre les membres et de développer un sentiment d'appartenance.

L'animateur doit donc fédérer l'équipe et s'assurer que tous les membres se connaissent, se font un minimum confiance et sont capables de travailler ensemble en définissant de manière collective des modes de fonctionnement en commun.



Une présentation du modèle de Tuckman aux membres de l'équipe peut être utile de manière à les rassurer ou les préparer quant aux différentes étapes à passer avant d'être performants !

Tension

À cette étape, le rôle l'animateur est de guider l'équipe et ses membres à travers les différentes turbulences de cette phase.

La gestion des conflits est donc une activité très importante. Il est également indispensable de rappeler les règles définies initialement notamment en termes de comportements et de respect mutuel.

Normalisation

Du point de vue de l'animation, la phase de normalisation va consister à mobiliser les membres, développer la participation notamment en créant un climat propice et en animant les échanges. Il s'agira également de mettre en oeuvre des actions de promotion de l'équipe afin d'attirer éventuellement l'attention de nouveaux membres potentiels et d'une manière générale communiquer sur de premiers résultats.

La vocation de l'animateur est également, du point de vue du management, de permettre à l'équipe et à ses membres de devenir plus autonomes.

Exécution

L'animation en phase d'exécution change de nature. Il s'agit à cette étape d'intensifier les relations, de mettre en avant les résultats et les succès obtenus au sein de l'équipe et de promouvoir ces résultats à l'extérieur notamment en direction des responsables hiérarchiques. L'objectif est de leur montrer que leur appui a permis d'obtenir un certain nombre de succès.

c. Principales activités d'un animateur

Le tableau suivant résume les activités d'un animateur qui viennent d'être présentées en fonction des étapes du modèle de Tuckman. À ces différentes activités, vient s'ajouter celle qui n'apparaît pas directement, mais simplement en filigrane, celle consistant à gérer l'outil et notamment à administrer l'équipe sur Teams.

Principales activités d'un animateur d'équipe	
Formation	Lancer la dynamique
Tension	Gérer les difficultés
Normalisation	Engager les membres
Exécution	Promouvoir l'équipe

Principales activités d'un animateur d'équipe

Nous allons maintenant voir de manière plus détaillée chacune de ces différentes activités en commençant par celle liée à l'outil : Administrer l'équipe Teams.

C. Administrer l'équipe

Administrer une équipe dans Teams nécessite de réaliser différents types de tâches. Parmi ces tâches, les plus importantes sont :

- ▶ gérer les membres de l'équipe ;
- ▶ gérer les autorisations ;
- ▶ gérer les applications.

1. Gérer les membres de l'équipe

La gestion des membres d'une équipe consiste principalement à :

- ▶ ajouter de nouveaux membres ;
- ▶ modifier le rôle des membres existants ;
- ▶ supprimer des membres.

A. Gérer un groupe ou une équipe

1. Enjeux

Dans une organisation, les raisons de créer un groupe ne manquent pas : travailler avec des collègues, partager des connaissances, obtenir un support dans un domaine particulier, échanger autour d'idées innovantes, développer son réseau, etc.

Teams et Yammer, tout comme Groupes et SharePoint, permettent à tout un chacun de créer une équipe, c'est l'un des principes forts de la collaboration au sein de Microsoft 365.

Cependant, pour qu'un groupe ou une équipe soit une réussite, il ne suffit pas de le ou la créer, d'ajouter des membres et de les animer pour qu'ils collaborent. Il faut un minimum de préparation afin notamment de s'assurer que la création de ce groupe ou cette équipe répond à un vrai besoin au sein de l'organisation.

Pour vérifier cela, il faut faire deux choses :

- ▶ Évaluer l'intérêt de créer un nouveau groupe ou une nouvelle équipe ;
- ▶ Définir le cas d'usage.

a. Évaluer l'intérêt de créer une nouvelle équipe

Il y aura un intérêt à créer un nouveau groupe ou une nouvelle équipe si deux conditions sont réunies.

Tout d'abord, il est impératif qu'il n'existe pas déjà un ou plusieurs groupes ou équipes sur le même sujet ou sur des sujets connexes. Si un groupe ou une équipe existe déjà et traite du sujet que vous souhaitez développer dans votre groupe ou équipe ou bien un sujet proche ou complémentaire, entrez en contact avec son ou ses animateurs pour échanger sur l'opportunité d'intégrer le groupe ou l'équipe ou bien de l'élargir. L'extrême simplicité de création d'un groupe dans Yammer ou d'une équipe dans Teams est un avantage, mais peut aussi être un véritable inconvénient : sans un temps d'analyse des besoins et de l'existant, la multiplication des groupes et des équipes qui font doublons peut rapidement devenir problématique. Par ailleurs, le risque de créer des groupes ou des équipes inutiles ou faiblement mobilisateurs est également un potentiel problème.

Ceci nous amène à la seconde condition : il faut que le sujet porté par le nouveau groupe ou la nouvelle équipe soit en capacité de mobiliser plusieurs personnes pendant un certain temps. En deux mots, il faut que plusieurs personnes y voient un véritable intérêt, au point de s'engager et d'y passer du temps.

Il est préférable de créer un groupe ou une équipe lorsque le sujet est largement mobilisateur au sein de l'organisation, c'est-à-dire lorsqu'il est en capacité d'intéresser beaucoup d'individus. C'est en effet la garantie d'avoir une base de membres assez importante pour atteindre les objectifs visés. Par contre, si le sujet n'est pas en capacité de mobiliser très largement au sein de l'organisation, ce n'est pas pour autant qu'il ne faut pas créer le groupe ou l'équipe. Dans ce cas, il faudra veiller à identifier des membres potentiellement concernés par la problématique, enthousiastes et capables de créer autour d'eux une dynamique permettant de mettre en lumière le groupe ou l'équipe et ses travaux.

Bien évidemment, dans certaines situations, chercher à évaluer l'intérêt de créer un groupe ou une équipe ne se pose pas. Par exemple la réponse est évidente pour les équipes fonctionnelles ou bien liées à des entités organisationnelles (service, département, direction...) ou des projets.

Ceci étant, il est important de toujours bien avoir en tête d'évaluer cet intérêt à chaque opportunité de création d'un nouveau groupe ou une nouvelle équipe, quel que soit son type.

b. Définir le cas d'usage

Les différents éléments d'un cas d'usage

Une fois l'intérêt validé, il s'agit maintenant de définir le cas d'usage. Le but est de réfléchir à tous les aspects du groupe ou de l'équipe et de délimiter ses contours de manière à bien préparer sa création, son lancement et son animation.

Un cas d'usage d'un groupe ou d'une équipe est composé de plusieurs éléments :

- ▶ objectifs ;
- ▶ gains ou résultats attendus ;
- ▶ périmètre ;
- ▶ membres pressentis ;
- ▶ ressources nécessaires.

Objectifs

Il s'agit de répondre à la question : Pourquoi ?

Il est très important de définir en amont, l'objectif, la cause ou les motivations portés par la création de ce nouveau groupe ou de cette nouvelle équipe. Il s'agit de donner une véritable signification à cette création. Cela facilitera le recrutement de nouveaux membres ainsi que le développement du sentiment d'appartenance.

Gains ou résultats attendus

Il s'agit ici de définir le plus précisément possible ce que le groupe ou l'équipe et ses membres vont devoir produire. Qu'est-ce que l'on attend concrètement comme résultats à la fin des travaux ?

Par exemple pour une équipe dont l'objectif est de résoudre un problème particulier, est-ce que ce qui est attendu en termes de résultats c'est :

- ▶ Un rapport de diagnostic décrivant précisément le problème ainsi que des pistes de solutions possibles ?
- ▶ Une description de toutes les solutions concrètes possibles ?
- ▶ La mise en œuvre d'une solution traitant le problème à 100% ?
- ▶ La mise en œuvre de la solution la moins coûteuse ?
- ▶ etc.

Périmètre

Il s'agit ici de définir le ou les domaines qui seront abordés et de bien les délimiter, surtout s'ils sont larges ou génériques.

Par exemple, pour un groupe de travail sur l'amélioration des processus de ventes, il s'agit de déterminer les produits/services concernés, les types d'améliorations visés, les entités à mobiliser, etc.

Membres pressentis

Pour les membres pressentis, il s'agit de dresser une première liste de noms. À ce stade, cette liste n'a pas vocation à être exhaustive ni définitive.

D'ailleurs, au-delà des individus eux-mêmes, il s'agit ici d'avoir une idée relativement claire des profils pouvant intégrer le groupe ou l'équipe à terme.

C'est ensuite sur la base de ces profils que le recrutement formel des membres pourra être réalisé.

Ressources nécessaires

Souvent oublié, cet aspect est pourtant un élément clé de la réussite, ou non, d'une équipe comme d'un groupe. Généralement, pour un groupe ou une équipe, la ressource clé est le temps. Plus précisément, il s'agit du temps que les membres devront consacrer au groupe ou à l'équipe pour atteindre les objectifs fixés et produire les résultats attendus.

Évaluer ce temps est capital, car cela va permettre de s'assurer que les membres, seulement pressentis à ce stade, pourront effectivement le dégager.

2. Besoins

Pour être en mesure de gérer un groupe ou une équipe, il est nécessaire de pouvoir disposer d'outils ayant des fonctionnalités permettant notamment :

- ▶ de créer et paramétrer l'espace de travail ;
- ▶ d'administrer le groupe ou l'équipe ;
- ▶ de clôturer le groupe ou l'équipe.

La mise en place d'un espace de travail adapté aux besoins du groupe ou de l'équipe est un préalable nécessaire. En effet, pour être en mesure de travailler dans les meilleures conditions, le groupe ou l'équipe doit pouvoir disposer d'un espace de travail qui lui est entièrement dédié. Celui-ci peut être ouvert ou bien à accès réservé. Dans tous les cas, il doit disposer de l'ensemble des fonctionnalités pour communiquer, se coordonner et coopérer dans les meilleures conditions. Il doit également être assez souple pour être structuré en fonction des modes de fonctionnement définis et mis en œuvre.

L'administration du groupe ou de l'équipe nécessite de pouvoir gérer les membres et leurs autorisations, notamment sur les aspects visant à structurer et modifier l'espace de travail.

Enfin, un groupe ou une équipe possède une durée de vie limitée. De ce fait, il est important de pouvoir en gérer la fin de vie. Que celle-ci se solde par un archivage des contenus ou bien une suppression pure et simple.

3. Outils Microsoft 365 pour gérer un groupe

Le travail en groupe est un des piliers de Microsoft 365 et se trouve ainsi au cœur des outils proposés par Microsoft. Dans le cadre de ce chapitre, nous allons nous focaliser sur des cas d'usages mettant en avant :

- ▶ Teams ;
- ▶ Yammer.

B. Créer et organiser l'espace de travail

La mise en place d'un espace de travail en groupe se déroule généralement en deux grandes étapes :

- ▶ création de l'espace de travail ;
- ▶ structuration de l'espace.

Nous allons voir dans les paragraphes suivants comment se déroulent ces deux étapes pour Yammer et Teams.

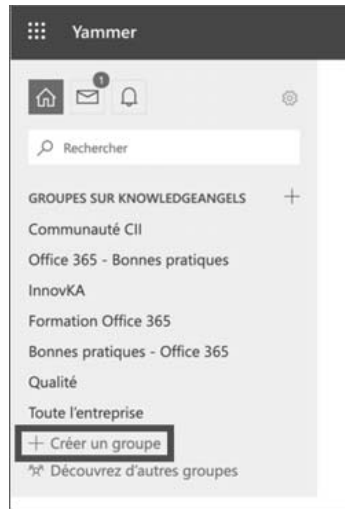
1. Créer l'espace de travail

Qu'il s'agisse de Yammer ou de Teams, ces deux outils permettent à n'importe quel utilisateur de créer un espace de travail, c'est l'un des principes fondamentaux de leur philosophie du travail de groupe. Mais ce n'est pas parce qu'il est très facile de créer un espace de travail qu'il ne faut pas prendre le temps de préparer les choses en amont (définir un cas d'usages, trouver un nom, etc.).

a. Yammer

Dans Yammer, l'espace de travail se nomme groupe.

- 🔗 Pour créer un groupe dans Yammer, rendez-vous sur la page principale.
- 🔗 Cliquez sur + **Créer un groupe** qui se situe sur la barre latérale gauche.



Création d'un groupe

Une fenêtre pop-up, contenant un formulaire pour vous aider à créer un groupe, apparaît.

A screenshot of a pop-up window titled 'Créer un nouveau groupe'. The window has a close button (X) in the top right corner. It contains two main options: 'GROUPE INTERNE' (with a group of people icon) and 'GROUPE EXTERNE' (with a globe icon). Below these options are several form fields: 'Nom', 'Membres du groupe' (with a '+ Ajouter des personnes à ce groupe en fonction de leur nom ou de leur ci' button), and a section for 'Qui peut afficher les conversations et publier des messages ?' with two radio button options: 'Accès public' (selected) and 'Accès privé'. At the bottom right, there is a 'Créer le groupe' button.

Fenêtre de création d'un groupe

Tout d'abord, vous aurez le choix entre deux types de groupes :

- ▶ **Groupe interne** : pour collaborer avec des personnes internes à votre entreprise ;
- ▶ **Groupe externe** : pour collaborer avec des personnes externes à votre entreprise.

Par défaut, l'option **Groupe interne** est activée.

- 🔗 Si vous devez collaborer avec certaines personnes qui ne sont pas de votre entreprise (clients, partenaires, prestataires, etc.), cliquez sur **Groupe externe**.

Vous devez ensuite nommer votre groupe. Nous vous conseillons de définir un nom qui soit le plus explicite possible pour vos collègues, notamment si vous souhaitez que de nouveaux membres s'inscrivent après son lancement.

- 🔗 Indiquez le nom que vous avez choisi pour votre groupe.

Vous remarquerez que Yammer effectue en même temps que vous tapez le nom de votre groupe une recherche pour vérifier que celui-ci n'est pas déjà pris par un groupe existant sur la plateforme. Si le nom est disponible, Yammer l'indiquera en vert.

Par ailleurs, vous pourrez remarquer que le bouton **Créer le groupe** situé en bas du formulaire qui était jusqu'alors indisponible est maintenant actif. Cela signifie simplement que les autres champs sont facultatifs.

Parmi ceux-ci se trouve le champ **Membres du groupe** permettant d'inviter des premiers membres à venir rejoindre le groupe.

- 🔗 Pour cela, il suffit de taper leur nom s'ils sont déjà membres de Yammer ou d'entrer leur adresse e-mail si ce n'est pas le cas.

À ce stade, nous vous conseillons d'attendre avant d'inviter les premiers membres et donc de laisser ce champ vide. En effet, suite à la création vous allez encore devoir paramétrer votre groupe et, comme nous vous le conseillerons dans la prochaine section, préparer le lancement officiel de votre groupe qui interviendra donc un peu plus tard. Il s'agit d'éviter aux premiers membres d'accéder à un espace de groupe vide, sans indications sur les enjeux et les objectifs.

Enfin, le dernier élément à remplir concerne la confidentialité du groupe : public ou privé.

- 🔗 Si vous souhaitez que les échanges des membres de votre groupe soient visibles de tous et que chaque utilisateur de Yammer puisse devenir membre de votre groupe, cliquez sur **Accès public**.

- 🔗 Si au contraire vous préférez contrôler l'accès aux groupes, choisissez **Accès privé**.

Dans le second cas, une nouvelle option apparaîtra juste au-dessous indiquant : **Répertorier le groupe dans l'annuaire de notre réseau et les résultats de recherche**. Cette option est activée par défaut. Cela veut dire que, même si l'accès à votre groupe est soumis à autorisation, les autres utilisateurs de Yammer pourront voir son existence depuis l'annuaire et ainsi demander à en devenir membre.

- 🔗 Si par contre vous ne souhaitez pas que votre groupe soit visible, décochez la case.