

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 ?

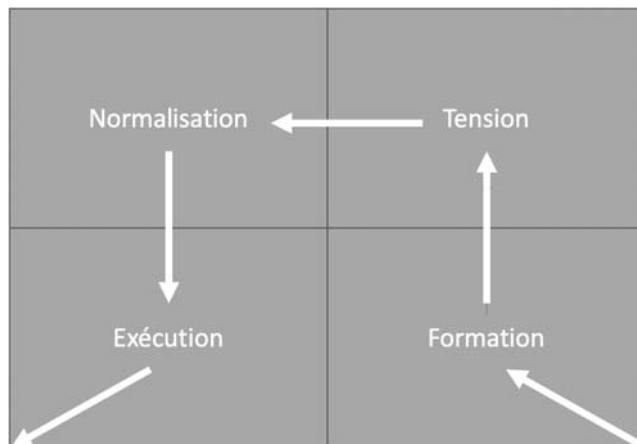
a. Dynamique de groupe

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.