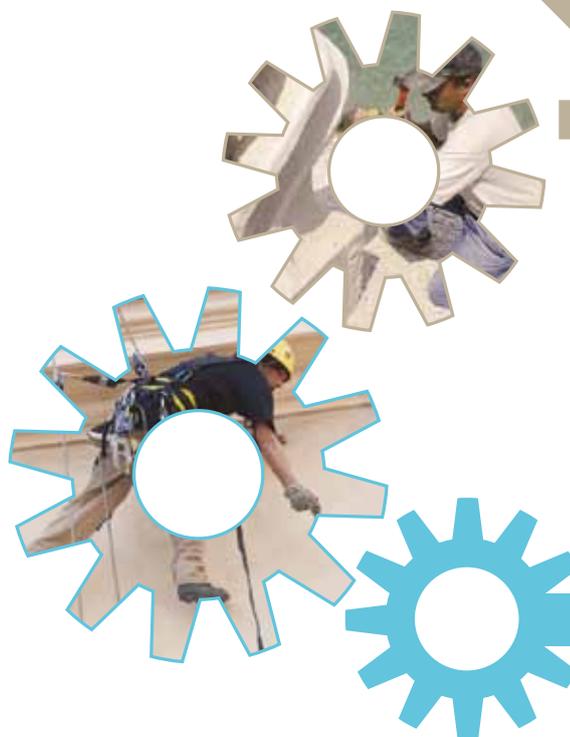




**CRÉER** et **FAIRE** vivre un  
**GROUPEMENT d'ENTREPRISES**  
**ARTISANALES DU BÂTIMENT**



2012





# Sommaire

Travailler ensemble	
Quelles opportunités? Quels défis? .....	> 5
Je suis seul	
Comment se préparer à travailler avec les autres? .....	> 11
Pourquoi travailler ensemble? .....	> 19
Comment faire confiance à mes partenaires? .....	> 27
Comment réussir la mise en relation avec les partenaires? .....	> 35
En quoi consiste l'animation? .....	> 45
Comment animer le groupement? .....	> 53



# TRAVAILLER ensemble

Quelles opportunités ? Quels défis ?



Face aux évolutions socio-économiques, politiques et environnementales, le secteur du bâtiment doit aujourd'hui répondre à de nombreux défis. Dans ce climat de changement, la question du « travailler ensemble » devient une des préoccupations majeures. Ouvrant la voie à de nouveaux marchés, elle implique aussi de nouvelles pratiques de management. Il va s'agir alors pour les entreprises artisanales du bâtiment de s'y préparer au mieux.

## ● LES ENJEUX AUJOURD'HUI DE L'ACTION GROUPÉE POUR LES ENTREPRISES ARTISANALES DU BÂTIMENT

### ➤ *Travailler ensemble : des opportunités réelles sur de nouveaux marchés*

L'évolution des normes énergétiques pour améliorer la performance des bâtiments, issues des discussions amorcées dans le cadre du Grenelle de l'environnement, offre au secteur du bâtiment l'opportunité de s'ouvrir à de nouveaux marchés comme le marché de l'énergie (les marchés de la performance énergétique représentent environ 15 % du marché de la réhabilitation) et celui de la rénovation énergétique (qui concerne près de 31 millions de logements en France).

Pour faciliter l'accès à ces marchés et coordonner les prestations des entreprises, les organismes professionnels ont mis en place des labels comme celui de l'*ECO Artisan*®. Ainsi, pour se positionner, les entreprises artisanales du secteur devront certes se former à de nouveaux matériaux et à de nouveaux métiers du développement durable, mais elles devront aussi travailler et se développer différemment. Un des enjeux majeurs, pour ces entreprises, sera notamment de considérer tout chantier au-delà de leur cœur de métier et de pouvoir proposer au client une offre globale s'appuyant sur un réseau de compétences transversales. Cette transversalité, recherchée aujourd'hui par le client, va conduire les entreprises du bâtiment à travailler de plus en plus ensemble, de manière plus ou moins formalisée.

Au-delà des marchés du développement durable, l'action groupée pourra offrir d'autres opportunités non négligeables aux entreprises artisanales du bâtiment. Elle pourra leur permettre d'améliorer leur offre face aux offres concurrentes des réseaux franchisés, de



TRAVAILLER  
ensemble

# TRAVAILLER ensemble

## Quelles opportunités ? Quels défis ?

la grande distribution spécialisée ou des grands du BTP. Elle pourra aussi constituer un moyen de conquête de marchés jusqu'ici difficiles d'accès pour elles : les marchés publics.

Si la question du « travailler ensemble » ouvre de nombreuses perspectives de développement pour les entreprises artisanales, elle n'en reste pas moins un défi.

### > *Travailler ensemble : de nouvelles pratiques à adopter*

L'action groupée peut revêtir des formes variées. Sur le plan juridique, il existe d'ailleurs différentes possibilités. De manière générale, deux outils peuvent être mobilisés : le contrat ou la structure collaborative. Cette dernière peut ensuite se décliner en GIE, GME, association, SARL ou coopérative, offrant des degrés de formalisme variés. En règle générale, plusieurs solutions sont possibles. Le choix entre ces outils va dépendre d'un certain nombre de facteurs comme les objectifs et les buts poursuivis, la nature du marché visé (marchés privés, marchés publics), le type et la taille des chantiers recherchés (chantier classique, chantier nouveau), le territoire visé (local, régional, national) ou encore la durée d'engagement envisagée par les différentes entreprises et le nombre d'entreprises impliquées dans la collaboration. Ces deux derniers critères, sans être dissociés d'ailleurs des autres, jouent bien souvent un rôle important dans le choix de la structure juridique.

Ainsi, le contrat et la forme du groupement sont à considérer selon la nature et la durée de la collaboration. Quelle que soit la forme que peut revêtir l'action groupée, elle va surtout nécessiter au préalable la confiance, l'engagement mutuel des partenaires et le respect de certaines règles. Pour un artisan qui travaille spontanément de manière individuelle en s'appuyant sur ses relations personnelles, l'engagement dans une action collaborative, en co-traitance et sans hiérarchie, risque d'impliquer des changements en profondeur de ses pratiques professionnelles.

## ● LES QUESTIONS POSÉES

L'objet des fiches que vous allez découvrir est d'apporter des éléments de repère sur la manière de gérer et d'animer les relations que l'on peut tisser avec les autres. La question du management et du pilotage de l'action groupée est donc au cœur de notre réflexion. Il va s'agir d'aider tout artisan, qui souhaite s'orienter vers cette manière de travailler, à se poser les bonnes questions.



- **Comment les entreprises artisanales du bâtiment peuvent-elles travailler ensemble ?**
- **Selon quelles modalités de pilotage et de management peuvent-elles élaborer une action groupée ?**
- **Selon la forme collaborative envisagée, quelles sont les conditions requises pour assurer le bon fonctionnement d'une action groupée ?**

## ● LES OUTILS PROPOSÉS : DES FICHES D'AIDE À LA DÉCISION

Chaque fiche vient illustrer un ou plusieurs points d'une étape clé du processus de mise en relation et d'engagement des individus dans un travail collaboratif autour d'un chantier. Le schéma intitulé *Le processus d'engagement dans le « travail ensemble »* permet de visualiser les quatre étapes clés qui décrivent de manière chronologique ce processus.

**Ces fiches ont été conçues pour être des outils d'aide à la décision.** Elles se présentent pour la plupart sous forme de grilles d'auto-évaluation, d'auto-analyse.

Chaque fiche invite le lecteur à se poser les questions essentielles à chaque étape du processus menant à l'action groupée. Elle propose également des actions et des moyens utiles à la gestion et à l'animation d'une action groupée.

### > **Quatre temps sont à distinguer :**

#### **1 > Je suis seul : qui suis-je ?**

Cette première étape accompagne l'artisan dans une meilleure compréhension de ce qu'il attend, espère et redoute dans le travail à plusieurs. Selon les craintes et les motivations de chacun, les conseils proposés dans les étapes suivantes seront sensiblement différents.

À l'issue de cette première étape, chacun peut identifier un profil reflétant ce qu'il ressent : le chemin menant à l'animation du groupement commence ici.

# TRAVAILLER ensemble

Quelles opportunités ? Quels défis ?

## 2 > Je contacte ou je suis contacté

La manière dont s'amorce la prise de contact avec les partenaires va déterminer la nature de la relation. La finalité donnée au travail, puis la confiance accordée aux confrères, découlent de la prise de contact.

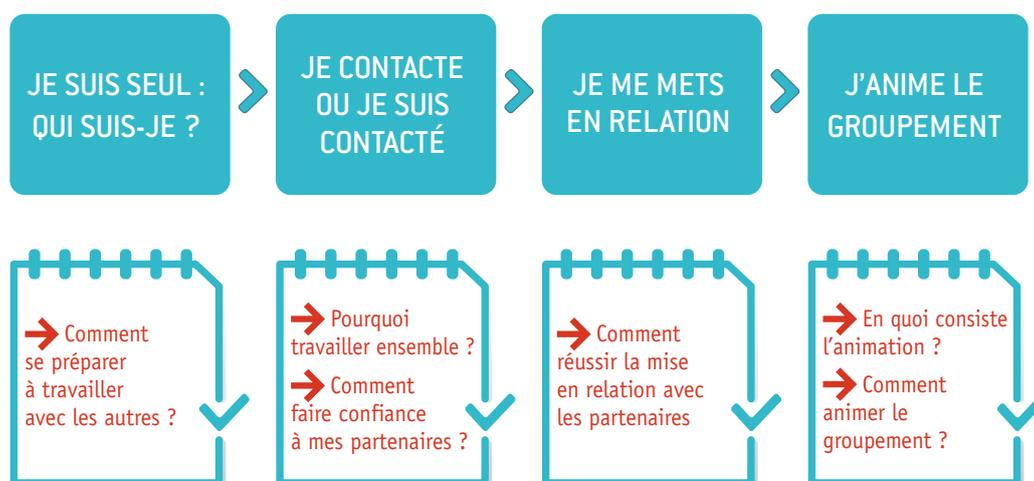
## 3 > Je me mets en relation

Le repérage des partenaires peut être effectué à partir de quelques indicateurs simples. La question centrale reste l'objectif que l'on s'est fixé dans le projet commun.

## 4 > J'anime le groupement

Chacun a sa propre conception de l'animation. Les deux fiches qui sont consacrées à l'animation du groupement présentent d'abord les différentes approches possibles de l'animation, ensuite les processus par lesquels peuvent être animés les groupes d'artisans.

### ● Le processus d'engagement dans le « travail ensemble »



Ce guide se focalise sur les questions de management et d'animation auxquelles peut être confronté tout artisan qui souhaite s'engager dans une action groupée. Ainsi il n'aborde pas les questions juridiques et réglementaires liées aux groupements d'entreprises. Ces dernières font l'objet de plusieurs contributions spécifiques proposées par la CAPEB.

## ● COMMENT UTILISER LES FICHES ?

Pour une utilisation efficace des fiches, quelques règles de lecture doivent être précisées.



*La fiche **« JE SUIS SEUL »** est à lire en premier lieu, pour pouvoir exploiter le contenu des autres fiches.*

**> À chacun son profil, à chacun son groupement !**

**La fiche « JE SUIS SEUL »** vous permet de définir votre profil. Quatre profils différents ont été identifiés. Il est indispensable de repérer votre profil pour la suite de la lecture ; les préconisations d'animation sont toutes formulées à partir des profils.

**Attention : il n'y a pas de profil idéal !** Chaque profil correspond à une personnalité, des attentes et des projets différents. Selon votre profil, vous vous sentirez plus à l'aise dans des groupements différents, à des moments différents et dans des rôles différents.

Pour le pilote du groupe, il est important de comprendre les clés de lecture des profils : **plus les profils au sein d'un groupe sont variés, plus les chances de réussite augmentent.**

**> L'utilisation de l'outil dépend des objectifs de chacun**

Les fiches peuvent être utilisées dans des contextes très variés par différents acteurs de l'artisanat.

# TRAVAILLER ensemble

Quelles opportunités ? Quels défis ?

- **Outil d'information :** chaque artisan peut s'approprier la démarche et consulter les fiches quand il le souhaite.
- **Outil de formation :** la progression proposée peut servir de cadre pédagogique.
- **Outil d'appui au pilotage des groupements :** les leaders de groupe ont un besoin constant de guide d'animation.

## > Toutes les fiches sont présentées selon le même schéma

Afin de faciliter votre lecture, les fiches respectent une présentation identique :

- Elles débutent par un rapide **cadrage terminologique** : de quoi parle-t-on ?
- Une grille décrit ensuite les **différentes situations** auxquelles on peut être confronté
- **Chaque situation est enfin appréciée selon le profil de l'artisan**
- **Les questions à se poser** permettent d'aller plus loin dans le raisonnement

## > Utilisation chronologique... ou pas

Initialement les fiches sont présentées en respectant le processus de création, lancement et suivi du groupe. Mais **les fiches sont interchangeables** : vous pouvez à tout moment revenir sur une question traitée dans les premières fiches. Les thématiques abordées concernent l'ensemble de la vie du groupe.



# JE SUIS SEUL

## Comment se préparer à travailler avec les autres ?

### ● QUE SIGNIFIE « TRAVAILLER ENSEMBLE » ?

« Travailler ensemble » relève d'une forte motivation et d'un ensemble de compétences. La motivation traduit l'envie de travailler avec d'autres : les collaborateurs, la famille, les confrères. Les compétences se construisent au fil du temps. Elles concernent à la fois l'animation d'un groupe de personnes et la capacité à s'intégrer dans un collectif.

#### > Les formes de « travail ensemble » : entre groupe de travail et équipe de travail

Des personnes vont se regrouper pour réaliser une tâche précise ou un projet spécifique. On parlera de **groupe de travail**. Celui-ci peut se trouver à l'intérieur d'une entreprise (sous l'autorité d'un artisan) ou à l'extérieur (autour d'un chantier par exemple). Il peut être **formel**, déterminé par une structure définie, ou au contraire **informel**, créé de manière spontanée. Si le groupe de travail se crée dans un objectif spécifique qui concerne tous les membres, alors on parlera de **groupe d'intérêt**. Les groupements d'achat, par exemple, sont souvent à la base des groupements d'intérêt.

**L'équipe de travail** se différencie du groupe. Elle est fondée sur la coordination des efforts entre membres. Pour qu'une équipe de travail fonctionne, il faut que les membres se sentent collectivement responsables des objectifs à atteindre. Pour cela un certain degré d'engagement des membres dans le travail collectif est nécessaire.

### ● Comparaison entre le groupe de travail et l'équipe de travail

#### Le groupe de travail



Échanges d'informations  
Responsabilisation individuelle  
(peu ou absence de synergie)  
Coordination des efforts faible  
Diverses et variées

#### L'équipe de travail



Performance collective  
Responsabilisation collective  
(effet de synergie)  
Coordination des efforts  
Complémentaires

Objectifs  
Engagements/  
participation  
Contraintes des membres  
Compétences

D'après Robbin S., Judge T. et Gabilliet P., (2006) *Comportements organisationnels*, Pearson Education 12<sup>e</sup> Édition

TRAVAILLER  
ensemble

# JE SUIS SEUL

## Comment se préparer à travailler avec les autres ?

### > Qu'implique pour moi le « travail ensemble » ?

- Des liens interpersonnels : l'efficacité de l'action va dépendre de la qualité des liens envers les personnes avec qui je m'engage.
- De l'engagement personnel : la qualité de la participation des membres à l'action varie selon la force de l'implication.
- Une orientation commune vers un but : les buts incitent à l'engagement de chacun dans l'action groupée. L'orientation commune vers un but ou un ensemble de buts va donner du sens à l'action groupée.
- Des contraintes pour les membres de l'action groupée : une nécessaire discipline. C'est accepter de faire des efforts pour se coordonner et c'est aussi renoncer à une certaine liberté d'action...

## ● QUEL « TRAVAIL ENSEMBLE » POUR QUEL ARTISAN ?

Savoir qui on est, permet de communiquer avec les autres  
(en repérant aussi les styles des autres)

Savoir ce que l'on peut faire avec les autres

- Qu'est-ce qui me pousse à agir ?
- Quel est mon mode de pensée ?
- Quelles sont mes habitudes de travail ?

## ● TEST : MON PROFIL EN DIX QUESTIONS

**Attention :** il est nécessaire de répondre à ce test pour pouvoir utiliser les autres fiches.

**Conseil :** répondez en fonction de ce que vous pensez réellement !

Faites une croix dans la case correspondant à votre réponse. Si vous hésitez entre plusieurs réponses, indiquez le choix qui vous semble essentiel.

À la fin du test, calculez le total, vous saurez qui vous êtes !

TRAVAILLER  
ensemble



<b>Q.1</b>	Je cherche à aller toujours de l'avant même si parfois je me rends compte que j'ai le « nez dans le guidon ».	
<b>A</b>	Ce n'est pas ma façon d'agir. Je préfère prendre le temps de réfléchir à des objectifs raisonnables, que je pourrai réellement atteindre.	
<b>B</b>	C'est ma façon d'agir, parce que je veux atteindre des objectifs plus élevés (délais, qualité...).	
<b>C</b>	C'est ma façon d'agir : je veux entretenir la motivation de mon équipe et mon image auprès des clients.	
<b>D</b>	Ce n'est pas ma façon d'agir. Je préfère prendre conseil avant de lancer des projets, pour être sûr d'y arriver.	
<b>Q.2</b>	Quand je veux changer ma façon de travailler (par exemple : passage à de nouvelles techniques, nouveaux outils, nouveaux clients) :	
<b>A</b>	Je cherche plutôt des solutions par moi-même en m'informant de tous côtés.	
<b>B</b>	Je mets en place les nouvelles pratiques et si ça ne marche pas, j'en tire les leçons et je change encore... jusqu'à ce que ça marche !	
<b>C</b>	Je n'hésite pas à en parler autour de moi, je prends conseil puis je choisis ce qui me semble le plus efficace.	
<b>D</b>	Je n'hésite pas à partager la décision avec mes proches pour que tout le monde adhère au changement.	
<b>Q.3</b>	Je me lance dans un chantier d'un nouveau genre. Mais je m'aperçois que je vais affronter d'importantes difficultés.	
<b>A</b>	Je me donne le temps nécessaire pour prendre conseil et pour résoudre ces difficultés.	
<b>B</b>	Je ne perds pas de temps, je m'oriente sur autre chose que je connais mieux.	
<b>C</b>	Je cherche des partenaires de mon entourage qui vont m'aider à surmonter les difficultés.	
<b>D</b>	Je discute avec mon entourage et, ensemble, on décide de la position à adopter.	
<b>Q.4</b>	Pour vous, la qualité essentielle pour un artisan c'est d'abord...	
<b>A</b>	Approfondir ma maîtrise du métier pour atteindre l'excellence.	
<b>B</b>	Savoir évaluer les bons projets pour développer l'entreprise.	
<b>C</b>	Créer de nouvelles relations pour partager de beaux chantiers ensemble.	
<b>D</b>	Être à l'écoute de son entourage pour faire ensemble les bons choix.	

# JE SUIS SEUL

## Comment se préparer à travailler avec les autres ?

<b>Q.5</b>	Je me suis lancé dans une nouvelle activité mais les objectifs de chiffre d'affaires espérés ne sont pas atteints.	
<b>A</b>	Je me donne un peu de temps pour que l'activité démarre.	
<b>B</b>	Je trouve ça agaçant et je change ma façon de travailler (voire mon activité).	
<b>C</b>	Je prends l'avis d'un expert pour rapidement rectifier mes choix.	
<b>D</b>	J'écoute les remarques de mes collaborateurs pour mesurer l'ampleur du problème et agir avec eux.	
<b>Q.6</b>	Face à un nouvel outil...	
<b>A</b>	Je préfère attendre un peu et m'assurer qu'il est vraiment performant.	
<b>B</b>	J'essaie d'être parmi les premiers à l'adopter pour apporter un meilleur service au client.	
<b>C</b>	Je consulte les spécialistes techniques pour m'assurer rapidement que je fais le bon choix.	
<b>D</b>	Je demande au collaborateur qui l'utilisera de le tester, puis de choisir lui-même.	
<b>Q.7</b>	Dans un groupe de confrères...	
<b>A</b>	Je suis plutôt discret(e), les autres ont une expérience tellement riche.	
<b>B</b>	Je prends les initiatives, sinon les discussions traînent trop et on ne fait rien.	
<b>C</b>	Je porte les projets collectifs parce que j'adore échanger avec les autres.	
<b>D</b>	Je suis là pour partager des connaissances et des expériences et non pour mener une équipe.	
<b>Q.8</b>	Pendant une négociation délicate où les avis divergent...	
<b>A</b>	J'écoute et j'évite d'intervenir.	
<b>B</b>	J'essaie de résoudre le problème en argumentant mon point de vue.	
<b>C</b>	J'essaie de comprendre les enjeux de mon interlocuteur pour mieux l'amener à adhérer à ma position.	
<b>D</b>	J'écoute et je fais un pas vers mon interlocuteur pour trouver un terrain d'entente.	



<b>Q. 9</b>	Je préfère travailler sur les chantiers quand...	
<b>A</b>	Je connais les compétences des confrères et les missions avant le chantier pour estimer le projet.	
<b>B</b>	Les tâches de chacun sont clairement définies dès le début.	
<b>C</b>	Je peux discuter des conditions de travail avec les confrères.	
<b>D</b>	Je sais que je vais travailler avec des confrères qui ont le même état d'esprit que moi.	
<b>Q. 10</b>	Dans mon entreprise je préfère...	
<b>A</b>	Évoluer pas à pas dans mon travail.	
<b>B</b>	Toujours trouver de nouvelles idées et les mettre en œuvre.	
<b>C</b>	Repérer les collaborateurs dynamiques et valoriser leurs initiatives.	
<b>D</b>	Partager avec mes collaborateurs une aventure sans cesse renouvelée et le plaisir du travail bien fait.	

Catégorie	TOTAL
<b>A</b>	
<b>B</b>	
<b>C</b>	
<b>D</b>	

# JE SUIS SEUL

## Comment se préparer à travailler avec les autres ?



Si vous avez un maximum de **A** : vous êtes un **OBSERVATEUR**

**Vous savez ce que vous voulez, mais vous prenez le temps de réfléchir à chaque engagement**

Votre projet professionnel est clair et vous ne voulez prendre aucun risque pour accélérer ou modifier votre trajectoire. Chaque étape est importante. C'est pourquoi vous aimez prendre de la distance avant chaque décision pour mesurer l'impact qu'elle peut avoir sur l'ensemble de votre activité. Dans un travail en groupe, vous restez en retrait afin d'apprécier l'intérêt du collectif et les comportements de chacun.

Si vous avez un maximum de **B** : vous êtes un **INITIATEUR**

**Vous aimez les défis mais vous avez des difficultés à supporter la lenteur des groupes de travail.**

Vous êtes une personne en quête d'affaires et vous n'hésitez pas pour cela à vous lancer des défis. Vous appréciez d'ailleurs quand les affaires s'enchaînent vite. Toutefois vous avez tendance à ne compter que sur vous-même. Pour vous, gagner en efficacité passe avant tout par plus de méthode, d'exigence pour vous-même et pour les autres. Les discussions qui s'attardent sur un projet vous ennuiet : perte de temps, perte d'argent.

Si vous avez un maximum de **C** : vous êtes un **ANIMATEUR**

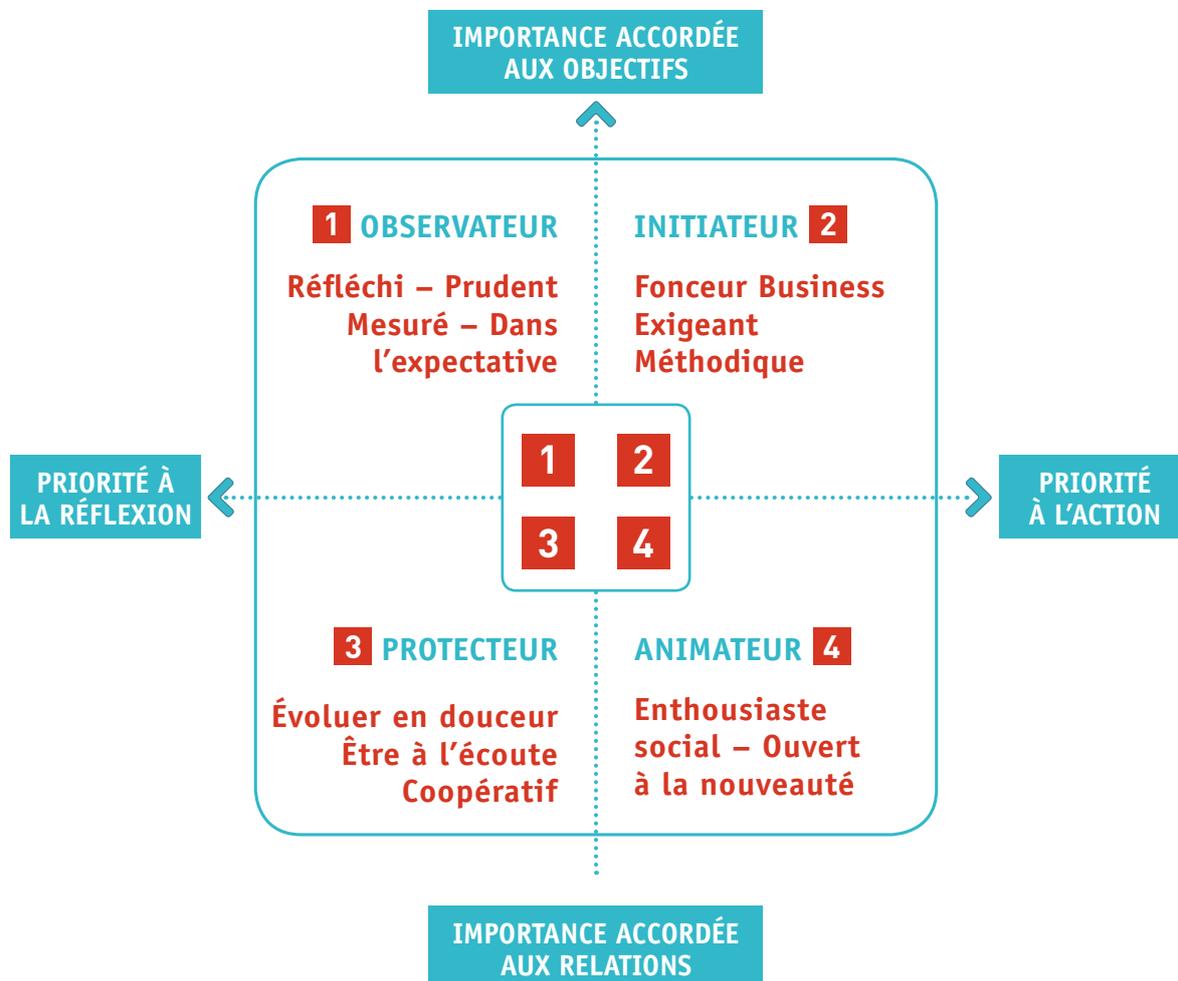
**Vous aimez aller vers les autres mais ce n'est que l'échange avec les autres qui vous fait avancer.**

Vous êtes une personne qui cherche à progresser. Pour acquérir de l'expérience et de la connaissance, vous n'hésitez pas à vous entourer, à vous tourner vers les autres. Vous aimez prendre des responsabilités dans des organisations collectives (professionnelles ou civiles). Les échanges sont également un moyen de vous rassurer dans le regard des autres. Le groupe entretient votre force et vous porte vers de nouveaux défis.

Si vous avez un maximum de **D** : vous êtes un **PROTECTEUR**

Vous aimez avancer, mais à votre rythme. Pour être bien dans votre travail, il faut que vous sentiez une vraie maîtrise technique. Les nouveaux projets vous effraient, surtout s'il faut rapidement décider de s'y lancer. Vous aimez prendre conseil auprès d'experts qui vous rassurent dans vos choix : le comptable, le fournisseur d'outils, le conseiller qui vous accompagne... Il règne une bonne ambiance dans votre entreprise, parce que vous restez toujours à l'écoute de vos collaborateurs : vous considérez qu'ils portent la réussite autant que vous. Avec les confrères, votre état d'esprit est parfois délicat à partager : certains comprennent mal comment vous faites avancer vos équipes de cette manière car ils ont besoin d'installer leur autorité ; d'autres privilégiant les initiatives, n'admettent pas que l'on s'attache autant à l'ambiance au travail.





### > *Il n'existe pas de profil idéal*

Chaque profil correspond à des attentes, des méthodes de travail, ou encore à une conception du travail différente.

#### **L'identification de votre profil va vous aider :**

- À piloter un groupe d'artisans en vous appuyant sur des outils d'animation qui correspondent à vos pratiques.
- À comprendre le comportement de vos confrères au sein du groupe et à leur donner un rôle en harmonie avec leur profil.

# JE SUIS SEUL

## Comment se préparer à travailler avec les autres ?

### > *Le profil sert de guide à l'ensemble des fiches*

Vous venez de repérer la clé qui vous permettra de lire l'ensemble des fiches d'animation. Tous les conseils qui vous sont adressés s'appuient sur des profils différents. N'hésitez pas à y revenir si vous sentez que les préconisations ne vous correspondent pas.

### > *Un groupe réussi s'appuie sur une grande variété de profils*

L'animation consiste à orchestrer des personnalités différentes. Dans la vie d'un groupe d'artisans, des moments intenses sont à partager : on a besoin de tout le monde.

Selon les problèmes à traiter, il faut solliciter le relationnel ou bien la rigueur, le dynamisme, ou bien la prise de recul. Considérons que chaque participant est indispensable à des moments différents.

### > *La découverte des fiches peut commencer...*

Les fiches sont présentées dans un ordre chronologique. Mais la thématique qu'elles traitent peut être abordée à tout moment de la vie du groupe. Vous pouvez les utiliser dans l'ordre que vous souhaitez.

#### OUVRAGE DE RÉFÉRENCE

Robbin S., Judge T. et Gabilliet P., (2006) *Comportements organisationnels*, Pearson Education 12<sup>e</sup> Édition.

#### SOURCES POUR LE QUIZZ

Jean-Louis Muller (2004), *Les nouveaux styles de management : autodiagnostic*, ESF Éditeur, collection Guides pratiques

Dominique Chalvin (2005), *Apprendre à vous connaître*, ESF Éditeur, collection Management Les Guides



# POURQUOI TRAVAILLER ensemble ?



## ● LE « TRAVAIL ENSEMBLE » : DE QUOI S'AGIT-IL ?

Lorsque **plusieurs artisans participent à la réalisation d'un chantier** de façon coordonnée, ils travaillent ensemble. La collaboration peut prendre plusieurs formes :

- ponctuelle ou régulière : club, association, réseau, GME, groupement permanent ;
- formalisée par un contrat, ou bien informelle sans engagement écrit ;
- avant, pendant, après la réalisation du chantier ;
- coopération, mutualisation, sous-traitance.

Le « travail ensemble » peut présenter plusieurs intérêts pour l'artisan et son entreprise : stabilisation de l'activité, augmentation du volume d'affaires, nouvelles compétences.

La volonté de travailler ensemble dépend :

- de l'artisan et de ses habitudes de travail ;
- de la nature du chantier proposé (lieu, ampleur, savoir-faire, clients) ;
- du moment : est-il opportun de se lancer dans le projet ?
- des artisans impliqués dans le chantier.

## ● LES RAISONS QUI POUSSENT À TRAVAILLER ENSEMBLE

Les motivations peuvent prendre plusieurs formes selon ce que l'on attend du collectif et la manière dont se présente le projet de « travail ensemble ».

Il convient de distinguer les intérêts de l'engagement vers un « travail ensemble » et la manière dont s'opère la mise en commun.

### *Les intérêts du « travail ensemble »*

Le « travail ensemble » offre d'abord une vitrine qui va élargir le champ d'action de l'entreprise à travers les échanges entre artisans. Il offre également un appui pour maintenir une rigueur dans l'utilisation de bonnes pratiques.

### *La manière dont s'opère la mise en commun*

On peut **saisir une opportunité** d'affaire que propose un collègue ou un client, alors que ce n'était pas prévu. On profite de cette occasion inattendue pour servir ses projets de façon plus ou moins durable.

Le « travail ensemble » peut avoir **été réfléchi pendant un certain temps**. On observe plusieurs démarches et types de chantiers avant de décider de se lancer. Le choix de travailler durablement à plusieurs est arrêté.

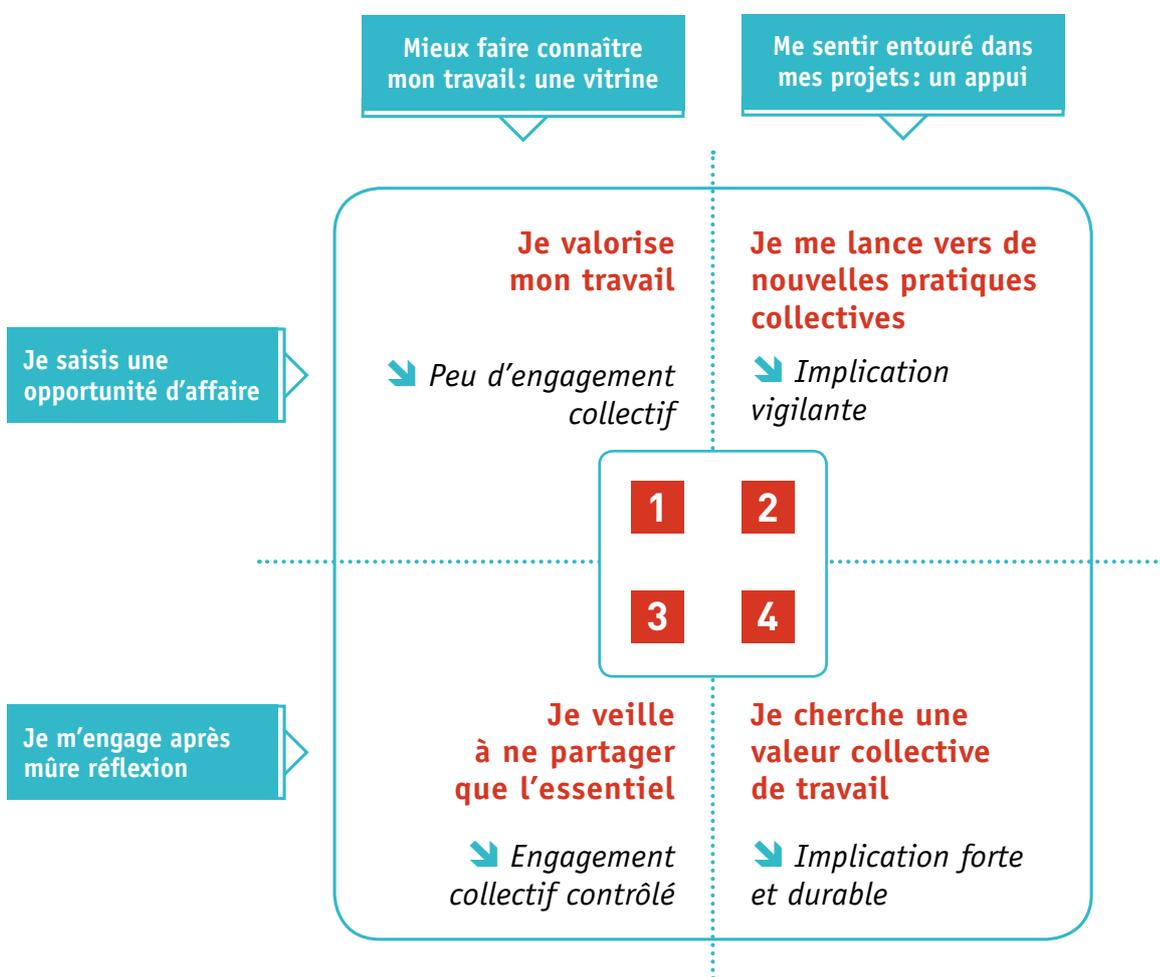
COMMENT  
LIRE LA  
GRILLE ?

TRAVAILLER  
ensemble

# POURQUOI TRAVAILLER ensemble ?

## ● Les motivations du « travail ensemble »

Je choisis **le cas**, parmi les quatre identifiés dans le tableau, qui se rapproche le plus de ma situation de « **travail ensemble** ».



La grille est composée de quatre cas qui identifient différentes raisons du « **travail ensemble** ». Ils renvoient à des comportements collectifs différents.



### **CAS 1 > Je valorise mon travail**

Je n'avais pas prévu ce chantier, mais pourquoi ne pas essayer ? Ce peut être un moyen de connaître de nouveaux clients, de nouveaux confrères : être mieux connu et reconnu est toujours intéressant en termes de vitrine commerciale.

N'ayant pas trop réfléchi aux conséquences de cet engagement, je vais rester en retrait en limitant mon implication : je pourrai mieux sortir du groupe en cas de problème.

### **CAS 2 > Je me lance vers de nouvelles pratiques**

Je n'avais pas envisagé cette possibilité de travail en commun, mais finalement elle semble bien correspondre à mes projets. Elle se présente comme un appui à mes projets en me donnant accès à des pratiques nouvelles : nouvelles techniques, nouveaux chantiers, nouveaux lieux de travail.

Je vais m'impliquer suffisamment pour donner au collectif toutes ses chances de réussir, mais la vigilance reste ma devise : je découvre un nouveau mode de fonctionnement.

### **CAS 3 > Je veille à ne partager que l'essentiel**

Je connais l'intérêt du « travail ensemble », mais je reste prudent vis-à-vis de mes confrères. Je vais partager uniquement ce qui peut m'apporter quelque chose sur le plan commercial.

Il m'est difficile d'envisager des projets véritablement communs avec des confrères : je contrôle mon implication, ce que je dis et ce que je fais.

### **CAS 4 > Je recherche une valeur collective de travail**

Le « travail ensemble » correspond à ma conception du métier d'artisan : le partage des savoir-faire est essentiel pour me faire progresser. Je me sens bien avec mes confrères car les échanges sont source d'émulation. Nous planifions ensemble les projets et nous répartissons nos tâches.

Je suis plus rassuré quant à mes compétences réelles et je me concentre sur ce que je sais faire. Je peux compter sur mes confrères pour m'appuyer sur le reste du projet et me corriger lorsque je dérape.

# POURQUOI TRAVAILLER ensemble ?

## ● LES ACTIONS À MENER



### QUEL « TRAVAIL ENSEMBLE » CORRESPOND LE MIEUX À MES ATTENTES ?

En fonction de mon profil, cette grille m'aide :

- à repérer les avantages et les risques liés à chaque situation ;
- à réfléchir à la manière dont je peux évoluer dans le travail collaboratif.

### CAS 1 > Je valorise mon travail

MON PROFIL	Évaluation DU RISQUE	LES « PLUS »	LES « MOINS »	COMMENT PROGRESSER ?	COMMENT CONSOLIDER LE COLLECTIF ?
OBSERVEUR		Je sais mesurer la valeur d'une opportunité d'affaire.	Je rencontre des difficultés pour franchir le pas : je risque de réduire mon implication... peut-être trop ?	Se donner un calendrier d'action et s'y tenir. Définir clairement ce que l'on apporte au groupe.	Je m'efforce d'être une personne fiable, mais je suis peu enclin à assumer un rôle de leader.
INITIATEUR		Ma personnalité dynamisante reste très réactive : j'ai de nombreuses idées et les actes suivent.	Je me concentre sur le court terme et néglige les enjeux à long terme d'une affaire ponctuelle.	Se donner le temps d'observer les autres et de réfléchir.	Je ne me contente pas d'utiliser le groupe, mais je pense à ce que je lui apporte.
ANIMATEUR		Je suis une force de proposition pour initier un projet nouveau : je suis capable de souder le groupe.	Je risque de partir trop vite sans prendre de recul.	Évaluer l'apport réel du groupe en se centrant sur les objectifs.	J'ai une personnalité susceptible de rassembler autour de moi.
PROTECTEUR		Je peux participer comme soutien complémentaire relationnel ou pour une compétence particulière.	Mon excès de prudence freine les actions spontanées.	Se lancer en accordant une confiance progressive aux autres.	Je propose de nouvelles idées ; j'échange avec les confrères sur des questions non confidentielles pour créer un lien.

● :+   ● :++   ● :+++   ● :++++



## CAS 2 > Je me lance vers de nouvelles pratiques

MON PROFIL	Évaluation DU RISQUE	LES « PLUS »	LES « MOINS »	COMMENT PROGRESSER ?	COMMENT CONSOLIDER LE COLLECTIF ?
OBSERVATEUR		L'engagement inattendu vers de nouvelles pratiques me convient peu : je m'engage en cas d'extrême nécessité. Je donnerai donc le meilleur de moi-même... à contre-cœur.	J'ai toujours besoin de plus de temps pour réfléchir.	Réaliser les nouvelles pratiques par étape : lister les compétences à acquérir et identifier comment les maîtriser.	Je peux être une personne référente pour formuler un avis mesuré et rigoureux sur la conduite de l'action collective.
INITIATEUR		Je suis un porteur de projet engagé et rigoureux.	Je m'intéresse plus à ce que m'apporte le projet qu'à ce que je peux apporter aux autres.	Donner une définition commune de l'action menée pour pérenniser « l'appui » espéré.	Si je prends le temps de poser les problèmes en commun, je pourrai humaniser les discussions.
ANIMATEUR		J'ai la capacité de réunir un groupe durable : je sais ce que chacun peut apporter.	Je ne sais pas limiter mon apport au groupe : je partage de manière excessive.	Évaluer la contribution respective de chacun : aujourd'hui et demain.	J'ai de solides compétences pour faire progresser un collectif à long terme. Je donne de la vie à un groupe.
PROTECTEUR		Je m'intègre facilement à un collectif après en avoir cerné les règles du jeu.	Je suis peu disposé à saisir rapidement une opportunité. Je préfère me donner le temps.	S'appuyer sur un réseau de confrères de confiance pour décider plus rapidement.	Je préfère suivre les confrères en qui j'ai confiance.

● :+   ● :++   ● :+++   ● :++++

# POURQUOI TRAVAILLER ensemble ?

## CAS 3 > Je veille à ne partager que l'essentiel

MON PROFIL	Évaluation DU RISQUE	LES « PLUS »	LES « MOINS »	COMMENT PROGRESSER ?	COMMENT CONSOLIDER LE COLLECTIF ?
OBSERVATEUR		Lorsque je m'engage, la qualité du projet est certaine !	Les valeurs d'échange ne sont pas essentielles : la vitrine risque d'en être fragilisée.	Regarder au-delà de la rentabilité : que peut-on construire ensemble ?	Je développe les occasions de discussions informelles, de rencontres entre confrères. Ce n'est pas inutile.
INITIATEUR		Je veille à une efficacité rapide de la vitrine. L'engagement limité ne me préoccupe pas car j'en apprécie le bénéfice.	Je risque de me détourner d'un projet limité en envergure : le manque d'action et de perspective me lasse.	Proposer d'approfondir la démarche, explorer de nouvelles pistes de collaboration.	Je peux consolider la vitrine et valoriser sa raison d'être pour fédérer les confrères.
ANIMATEUR		Je peux convaincre des personnalités individualistes de l'intérêt de développer une vitrine commune.	Je me sens limité dans ce type de rassemblement qui se prive d'une collaboration forte.	Temporiser en regardant pas à pas ce qu'apporte une vitrine.	Je suis disposé à soutenir une image collective forte : je conçois l'opération comme un tremplin pour aller plus loin ensemble.
PROTECTEUR		Je connais l'ampleur de mon apport au groupe.	Je préfère des relations plus approfondies : je n'apprécie pas lorsqu'il y a peu de partage.	Observer les confrères avec qui pourrait être lancé un autre groupement.	Je communique avec les confrères sur l'apport de chacun au sein du groupe : amélioration de l'image collective.

● :+   ● :++   ● :+++   ● :++++



## CAS 4 > Je cherche une valeur collective de travail

MON PROFIL	Évaluation DU RISQUE	LES « PLUS »	LES « MOINS »	COMMENT PROGRESSER ?	COMMENT CONSOLIDER LE COLLECTIF ?
OBSERVATEUR		J'apprécie l'efficacité durable du travail collectif.	Je reste distancié dans la vie du groupe.	Accepter les imprévus et la spontanéité de certains confrères.	Je peux me présenter comme la personnalité modératrice d'un groupe.
INITIATEUR		Je m'implique fortement dans la mesure où le groupe avance.	Je cherche constamment de nouvelles opportunités pour satisfaire ma propre performance.	Accepter qu'un groupe de personnes soit composé de relationnel et pas seulement d'objectifs financiers.	Je propose sans imposer des actions nouvelles : me suivre qui veut... au détriment parfois de l'esprit d'équipe.
ANIMATEUR		Je suis une force d'entraînement pour faire évoluer un groupe.	Je travaille plutôt les projets à l'intuition qu'à partir d'une réflexion rigoureuse de performance.	Ne pas se laisser emporter : rester sur une ligne de conduite collective.	J'aide les confrères à ne pas oublier que le renouveau s'appuie sur des bases solides.
PROTECTEUR		Je me sens sécurisé et plus fort dans un collectif stable.	Attention à ne pas pousser le groupe à se maintenir dans des habitudes collectives routinières.	Chercher à se renouveler, aller de l'avant.	J'ai la sagesse nécessaire pour jouer un rôle de catalyseur dans un groupe formé en vue d'une sécurisation professionnelle.

● : +   ● : ++   ● : +++   ● : ++++

# POURQUOI TRAVAILLER ensemble ?

## ● LES QUESTIONS À SE POSER POUR ALLER PLUS LOIN

Le « travail ensemble » modifie l'avenir de l'entreprise dans la mesure où il crée une nouvelle forme de travail.

CE QUE PEUT CHANGER LE « TRAVAIL ENSEMBLE »	QUESTIONS À SE POSER
➤ PILOTAGE DE L'ENTREPRISE	Le « travail ensemble » modifie-t-il ma manière de diriger l'entreprise ?
➤ RÉALISATION DU MÉTIER	Qu'est-ce que je retiens de cette expérience dans mon travail quotidien ? Comment travaillerai-je demain ?
➤ IMAGE COMMERCIALE	Comment mes clients me percevront-ils suite à cette expérience ? Qu'ai-je appris sur mon comportement commercial ?
➤ RELATIONS AVEC LES CLIENTS	Comment valoriser cette expérience auprès de mes clients ?
➤ RELATIONS AVEC LES CONFRÈRES	Qu'est-ce qui a changé ? Comment m'y prendrais-je aujourd'hui pour lancer un projet collectif ?
➤ AVENIR DE MON ENTREPRISE	La conception de mon avenir professionnel a-t-elle changé ?



# COMMENT FAIRE CONFIANCE à mes partenaires ?

## ● FAIRE CONFIANCE AUX AUTRES : DE QUOI S'AGIT-IL ?

> *Faire confiance, c'est être certain que l'on peut se fier aux partenaires avec qui on va travailler. C'est avoir une attente positive vis-à-vis d'eux.*

• La **confiance** suppose que **l'on se connaisse relativement bien**. On fait confiance à l'autre parce qu'on pense qu'il va tenir ses engagements, ses promesses. La confiance demande des **éléments de preuve** qui peuvent s'appuyer sur un **simple ressenti** ou sur des **informations et/ou des indicateurs concrets**. Elle prend forme, se développe et se consolide au fil du temps.

> *Quand on s'engage dans une **action groupée**, la confiance va d'abord dépendre du **contexte** dans lequel on va travailler ensemble.*

• Ce contexte peut **m'être familier** ou être au contraire **totallement nouveau** pour moi et pour les autres. Il peut reposer sur **un vécu des expériences (j'ai déjà travaillé avec les partenaires)** ou sur **des liens étroits, amicaux (je connais les partenaires)**. Ainsi, selon le contexte, la confiance ne sera pas la même et va engager **une prise de risque plus ou moins importante**.

• D'autres circonstances peuvent venir peser sur cette prise de risque : l'urgence du travail, l'enjeu que représente le travail collectif, ma manière d'envisager ma relation aux autres...

## ● LE REPÉRAGE DES RELATIONS DE CONFIANCE et des risques associés, selon les situations de collaboration engagées (ou recherchées)

COMMENT  
LIRE LA  
GRILLE ?

• Repérez les différentes situations de départ du travail collaboratif dans la grille qui suit, selon le degré de connaissance du contexte de travail et la manière dont vous concevez votre relation aux autres.

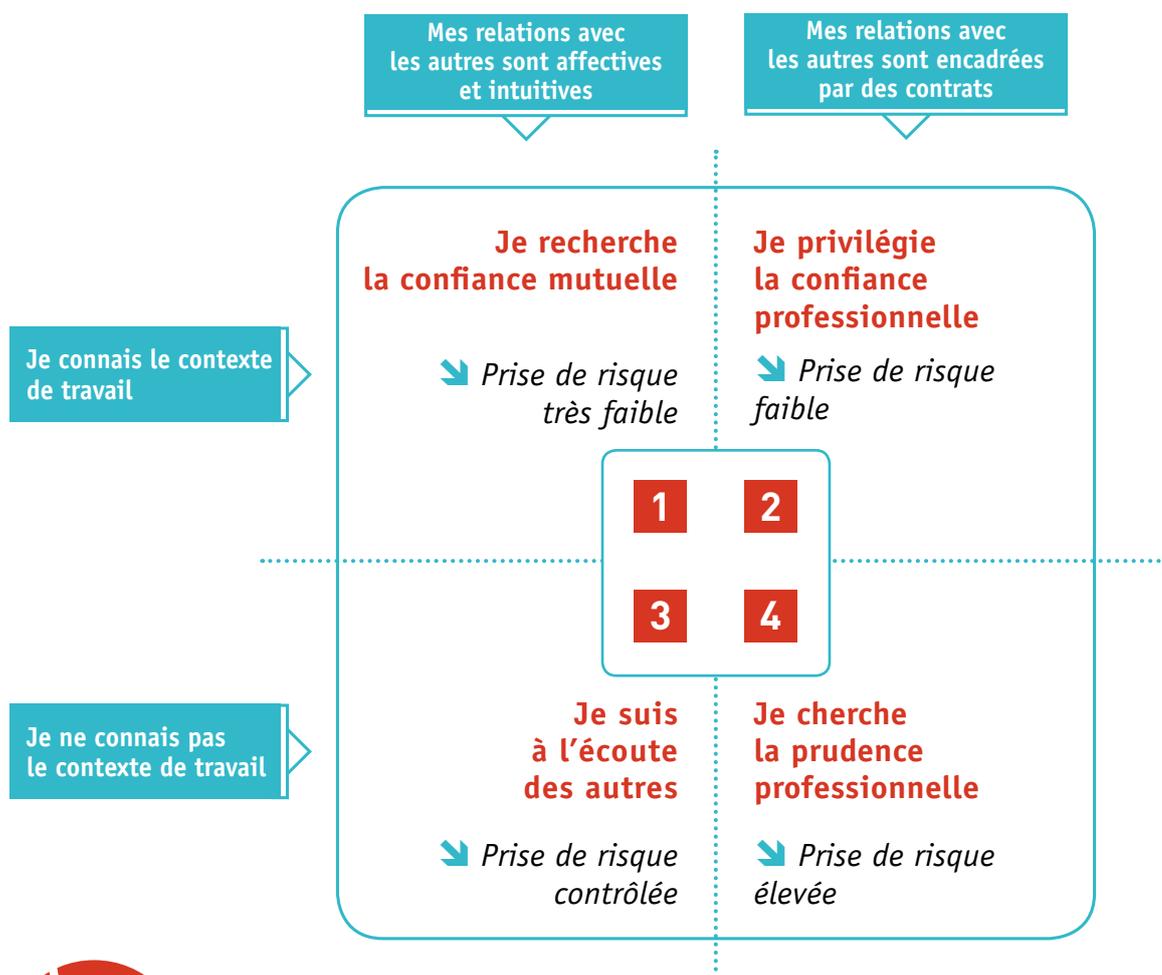
• Dans chaque case sont indiqués le type de confiance (ou défiance) dominant pressenti, et le niveau de risque associé.

TRAVAILLER  
ensemble

# COMMENT FAIRE CONFIANCE à mes partenaires ?

## ● Relations de confiance et contexte initial de travail

Je choisis **le cas**, parmi les quatre identifiés dans le tableau, qui se rapproche le plus de ma situation de « **travail ensemble** ».



La grille est composée de quatre cas qui identifient différentes raisons du « **travail ensemble** ». Ils renvoient à des comportements collectifs différents.



### **CAS 1 > Je recherche une confiance mutuelle**

Je m'engage dans un contexte de travail collaboratif qui me semble faiblement risqué car fondé sur des relations « personnelles » (confiance relationnelle) et/ou sur des expériences de travail passées (confiance professionnelle). Je recherche une confiance mutuelle.

### **CAS 2 > Je privilégie une confiance « professionnelle »**

Dans mon travail, ce qui compte surtout, c'est la tâche qu'on doit faire. Le travail collaboratif repose avant tout pour moi sur une confiance liée à l'expérience. Quand je m'engage dans un travail collaboratif, je ressens toujours une part de risque même si le contexte m'est familier.

### **CAS 3 > Je suis à l'écoute des personnes**

Je n'hésite pas à m'engager dans un travail collaboratif qui ne m'est pas nécessairement familier (par nécessité ou par désir). Pour moi la confiance doit se construire avant tout sur des liens relationnels. Je vais chercher à privilégier cette confiance relationnelle. Je vais rechercher des preuves pour cela.

### **CAS 4 > Je recherche la prudence professionnelle**

Je n'hésite pas à m'engager dans un travail collaboratif qui ne m'est pas nécessairement familier (par nécessité ou par désir). Pour moi la confiance doit se construire en priorité sur des preuves professionnelles.

**Des quatre situations,** les situations 3 et 4 sont celles pour lesquelles les prises de risque sont les plus élevées. La confiance est à construire dans ces deux situations alors qu'elle est déjà engagée dans les deux premières.

Les relations de confiance évoluent aussi au fil du temps. Quelle que soit la situation de départ, il y a toujours un risque que la confiance se transforme en défiance, que la confiance ne prenne jamais forme... Comment se prémunir des risques associés à chaque situation ?

# COMMENT FAIRE CONFIANCE à mes partenaires ?

## ● LES ACTIONS À MENER



### QUELLE « RELATION DE CONFIANCE » CORRESPOND LE MIEUX À MES ATTENTES ?

En fonction de mon profil, cette grille m'aide :

- à repérer les avantages et les risques liés à chaque situation ;
- à réfléchir à la manière dont je peux évoluer dans le travail collaboratif.

### CAS 1 > Je recherche la confiance mutuelle

MON PROFIL	Évaluation DU RISQUE	LES « PLUS »	LES « MOINS »	COMMENT PROGRESSER ?	COMMENT CONSOLIDER LE COLLECTIF ?
OBSERVEUR		Je peux donner du sens à l'action grâce à ma capacité à fixer des objectifs.	Je risque d'être exigeant sur les méthodes, les objectifs, ce qui peut gêner les autres.	Je ne dois pas chercher à trop contrôler, ni trop imposer, pour ne pas mettre mal à l'aise les autres. « Veiller sans surveiller »	Je peux aider le groupe à envisager des indicateurs de performance pour définir ensemble des priorités dans nos actions communes.
INITIATEUR		Je peux apporter des idées et des expérimentations nouvelles.	Je risque de ne pas tenir compte des idées et des émotions des autres. J'ai tendance à être autoritaire.	Je dois m'ouvrir davantage aux autres.	Je peux m'appuyer sur cette confiance mutuelle pour amener le groupe à s'engager davantage sur des marchés nouveaux.
ANIMATEUR		Je peux assurer une dynamique dans le groupe et soutenir l'ouverture à des expérimentations nouvelles.	On risque de me reprocher de suivre un peu trop facilement les beaux principes et d'être un peu trop complaisant.	Je dois veiller à prendre du recul et à développer davantage mon esprit critique.	Je peux être utile pour maintenir et / ou renforcer les liens directs entre les partenaires et faciliter la compréhension mutuelle dans le groupe.
PROTECTEUR		Je suis à l'écoute des autres. Quand je connais le contexte de travail, j'évolue sans difficulté et essaye de m'adapter.	J'ai tendance à laisser les impératifs de performance au second plan. Je suis méfiant à l'égard de la nouveauté.	Je ne dois pas hésiter à remettre en cause les choses. Je dois partager davantage mes opinions avec les autres.	Je sais facilement mettre à plat les points techniques sensibles dans le groupe.

● :+   ● :++   ● :+++   ● :++++



## CAS 2 > Je privilégie la confiance professionnelle

MON PROFIL	Évaluation DU RISQUE	LES « PLUS »	LES « MOINS »	COMMENT PROGRESSER ?	COMMENT CONSOLIDER LE COLLECTIF ?
OBSERVATEUR		Je peux apporter fiabilité et prévisibilité. Je bâtis des relations de travail sur des informations claires.	Dans les relations qui me lient aux autres, j'ai tendance à rester trop sur ma réserve. Je ne me lance pas facilement dans de nouvelles expériences.	Je m'ouvre davantage à la discussion et je reviens sur les problèmes qui traînent.	Je peux aider à mettre à plat l'information que l'on souhaite partager (ratios, chiffres d'affaires, techniques particulières, label, formations...), et les objectifs que l'on souhaite atteindre.
INITIATEUR		Que le travail me soit familier ou pas, je suis prêt à apporter mon savoir-faire et à prendre les choses en main. J'attends des autres qu'ils respectent ce qui a été prévu.	Je peux paraître autoritaire à vouloir m'occuper de tout. Cela peut gêner les autres dans le travail collaboratif.	Je dois chercher à m'ouvrir davantage aux autres pour expliquer les objectifs fixés et pour mieux connaître mes collaborateurs et prendre en compte leurs attentes.	Je peux aider à mettre à plat les rôles de chacun, repérer les compétences nécessaires pour le groupe.
ANIMATEUR		Dans le groupe, je me fie à l'expérience de chacun. Je suis ouvert et à l'écoute d'idées nouvelles.	Je n'aime pas trop les formalités. On risque de me le reprocher dans le travail de groupe. L'engouement que je porte aux expériences nouvelles risque de ne pas trouver d'écho dans le groupe.	Je devrais essayer de mieux traduire les actions en résultats, en objectifs. Je devrais prendre davantage de recul.	Je peux instaurer des temps forts pour développer des liens autres que strictement professionnels dans le groupe, et être un élément moteur du maintien de la confiance dans le groupe.
PROTECTEUR		Je sais mettre en avant ma maîtrise technique. Je recherche cette maîtrise chez les autres, en étant proche et à l'écoute.	J'ai souvent besoin de temps pour poser les choses. Je peux parfois avoir du mal à exprimer clairement mon point de vue sur ce que je considère comme étant important dans le travail collaboratif.	Je dois essayer d'être plus déterminé dans mes choix.	Je peux contribuer à maintenir et/ou renforcer les liens de confiance dans le groupe, grâce à mon esprit convivial, à mon désir d'être proche des autres.

● :+   ● :++   ● :+++   ● :++++

# COMMENT FAIRE CONFIANCE à mes partenaires ?

## CAS 3 > Je suis à l'écoute des autres

MON PROFIL	Évaluation DU RISQUE	LES « PLUS »	LES « MOINS »	COMMENT PROGRESSER ?	COMMENT CONSOLIDER LE COLLECTIF ?
OBSERVATEUR		Je peux apporter mon sens de la rigueur pour définir des règles, des critères de reconnaissance dans le groupe.	Si je travaille avec des personnes que je ne connais pas vraiment mais pour un chantier dont j'ai l'habitude, je risque de vouloir être trop méthodique. Je peux ainsi venir freiner ou gêner les relations dans le groupe. Je risque aussi de ne pas vouloir m'engager si je juge qu'il y a trop d'inconnu dans la situation qui m'est offerte.	Je devrais être davantage à l'écoute des autres. Il faudrait que je privilégie davantage le dialogue et que je m'ouvre aux autres également.	Accordant de l'importance aux techniques, aux méthodes de travail, je peux contribuer dans le groupe à construire la confiance sur l'expérience de chacun.
INITIATEUR		Travailler dans des contextes que je ne connais pas, ne me fait pas peur. Je sais clairement exprimer ce que je veux et ce que je ne veux pas.	Recherchant à aller vite dans les affaires, je risque de paraître distant et exigeant envers les autres.	Il faudrait que j'accorde plus d'écoute aux autres pour que chacun trouve sa place avec moi. Pour cela je devrais m'accorder plus de temps.	Je peux apporter, par mon expérience et mon goût pour les défis une valeur ajoutée au groupe qui cherche à se construire sur des relations nouvelles ou pour des situations de travail nouvelles.
ANIMATEUR		J'aime être au contact des autres et je suis à l'aise pour susciter des interactions dans un groupe. Je suis attentif, consensuel.	Je risque de privilégier plus les idées que les résultats et plus les relations que les actions. On risque de douter de moi et de craindre de ma part une intention de manipulation au sein du groupe.	Je dois chercher à exprimer clairement mes idées, mes intentions. Il faut également que j'arrive à poser des limites dans mes actions. Il faudrait aussi que je fasse interagir le groupe sur des objectifs et des résultats clairs.	Je peux au sein du groupe de travail contribuer à construire et développer la confiance sur un sentiment d'appartenance en instaurant des temps forts pour développer des liens professionnels et personnels.
PROTECTEUR		Dans un contexte de travail que je ne connais pas, je vais chercher à avancer avec les autres sans heurt.	Mon écoute, ma bienveillance à l'égard des autres risquent de me conduire à un excès de confiance. J'évolue plus difficilement dans un contexte qui ne m'est pas familier	Je dois chercher à développer davantage mon sens du discernement.	Je peux contribuer à développer la confiance au sein du groupe sur l'échange d'expériences (échange sur les pratiques, les savoir-faire, la conception du métier).

● : +   ● : ++   ● : +++   ● : ++++



## CAS 4 > Je cherche la prudence professionnelle

MON PROFIL	Évaluation DU RISQUE	LES « PLUS »	LES « MOINS »	COMMENT PROGRESSER ?	COMMENT CONSOLIDER LE COLLECTIF ?
OBSERVATEUR		Je suis à l'aise pour tisser des relations professionnelles sur des informations, des objectifs clairs. Cela me rassure.	Si je me retrouve sur un chantier dont je n'ai pas l'habitude, je risque d'être déstabilisé et de chercher mes marques.	Je dois chercher à m'ouvrir à des expériences nouvelles.	Mon goût pour les méthodes de travail, la recherche de critères d'efficacité, peut être utile pour bâtir une confiance professionnelle au sein du groupe sur la base de règles communes.
INITIATEUR		J'aime me lancer des défis et je suis aussi méthodique pour arriver aux résultats fixés. Je me positionne comme expert technique et attends des autres une expertise.	Je risque de compter un peu trop sur moi-même ou d'en attendre trop des autres. Cela peut nuire au climat relationnel du groupe et susciter chez certains de la déception ou de la défiance.	Je dois développer le dialogue avec les autres, expliquer ce que je veux et où je veux aller. Je dois m'accorder des temps de partage, d'échange avec les autres.	Mon sens des affaires, mon exigence du travail me permettent de repérer facilement dans le groupe les expertises de chacun pour le travail demandé. Dans un contexte de travail qui est peu familier au groupe, je peux contribuer à construire une confiance sur la base d'objectifs, de savoir-faire requis...
ANIMATEUR		Étant ouvert aux autres et à la nouveauté, je suis à l'aise pour soutenir les échanges au sein du groupe et pour rendre l'action collective efficace.	Si les critères ou les méthodes définis sont trop rigoureux, trop encadrés et laissent peu de place aux relations personnelles, je risque de ne pas me reconnaître dans les finalités recherchées. Je risque de ne pas m'impliquer.	Je devrais gagner en fermeté, en réalisme tout en restant conciliant	Je peux être une personne ressource pour construire des liens autres que professionnels dans le groupe. Permettre au groupe de se construire aussi sur une confiance relationnelle nécessaire pour rendre l'action du groupe durable...
PROTECTEUR		Peu à l'aise face à une situation nouvelle de travail, je vais chercher à m'adapter.	Ayant besoin de temps pour m'adapter, je risque de me décourager face à l'urgence de la situation, à l'ampleur que représente le changement pour moi ou aux exigences demandées. Je risque donc de me retirer du groupe si je n'ai pas l'écoute que j'attends.	Je dois chercher à m'imposer davantage, à être plus déterminé pour mieux affronter le changement.	Mon écoute peut m'amener justement à mieux cerner les apports, les complémentarités des membres du groupe. Je peux venir en soutien pour aider à développer la confiance sur l'expérience et la complémentarité de chacun.

● :+   ● :++   ● :+++   ● :++++

# COMMENT FAIRE CONFIANCE à mes partenaires ?

## ● LES QUESTIONS À SE POSER POUR ALLER PLUS LOIN

***La confiance implique une prise de risque pour moi comme pour les autres***

- Quelles informations donner, recevoir et quelles actions mettre en place pour que la confiance s'installe et perdure... ?
- Quelle preuve aller chercher, vérifier ? Et comment procéder ?

***La confiance repose aussi sur la manière dont je conçois ma relation aux autres et sur ce que je peux attendre des autres :***

- Comment je conçois ma relation aux autres ?
- Ma façon de faire peut-elle susciter de la confiance ? Peut-elle me conduire à prendre des risques ? Dans quelles circonstances ?



# COMMENT RÉUSSIR la mise en relation avec les partenaires ?

## ● ENGAGER LA RELATION : QUE FAUT-IL SAVOIR ?

Les relations avec les confrères s'appuient sur la confiance qu'on leur accorde. Les informations que l'on détient les concernant déterminent le niveau de la confiance ainsi que sa solidité.

**Deux types d'informations peuvent être obtenus concernant l'artisan et son entreprise :**

- **Les informations descriptives :** elles présentent les caractéristiques et la situation du futur partenaire. Elles sont accessibles directement, ou bien par l'intermédiaire des institutions professionnelles.

Elles fournissent une description de fiabilité économique à partir d'indicateurs rationnels.

- **Les informations pratiques :** elles concernent la manière de travailler ainsi que le comportement du confrère et de ses salariés. Elles peuvent être obtenues par le réseau de connaissances ou bien par la propre expérience de l'artisan sur les chantiers.

Elles indiquent si la manière de travailler de mon confrère correspond à mes attentes.

## ● LES CRITÈRES D'IDENTIFICATION DES PARTENAIRES

	L'ARTISAN	SON ENTREPRISE ARTISANALE
	LES CRITÈRES PERSONNALISÉS	LES CRITÈRES ÉCONOMIQUES
INFORMATIONS DESCRIPTIVES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Parcours professionnel (personnel)</li><li>• Réputation</li><li>• Métier : compétences propres</li><li>• Personnalité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Date de création</li><li>• Activités</li><li>• Historique</li><li>• Taille (effectif)</li><li>• Résultats comptables</li><li>• Positionnement</li></ul>
	LES CRITÈRES MANAGÉRIAUX	LES CRITÈRES PROFESSIONNELS
INFORMATIONS PRATIQUES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modes de gestion des équipes</li><li>• Conception de son métier</li><li>• Comportement sur les chantiers</li><li>• Comportement avec les salariés des confrères</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Techniques de fabrication : spécialité</li><li>• Équipes : niveau de qualification, stabilité, encadrement, ambiance</li><li>• Méthode de travail : sécurité, finition, propreté, régularité, délais, respect</li><li>• Comportement des salariés sur les chantiers en l'absence de l'artisan</li></ul>

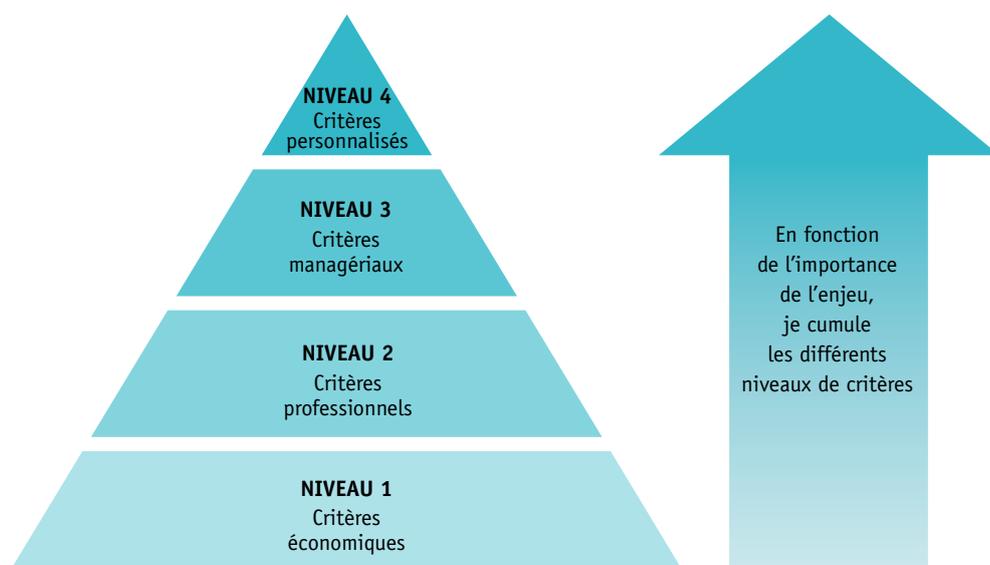
TRAVAILLER  
ensemble

# COMMENT RÉUSSIR la mise en relation avec les partenaires ?

Le tableau met en évidence quatre groupes de critères permettant d'estimer s'il est possible de s'engager avec un confrère. Chaque groupe rassemble des informations de nature différente :

- **Les critères économiques d'appréciation de l'entreprise :**  
ils informent sur le profil économique du partenaire : *est-il fiable, d'une taille suffisante, compétent dans le domaine, sans difficultés économiques ?*
- **Les critères professionnels :**  
ils montrent quelles sont les méthodes de travail mises en place dans l'entreprise : *est-ce que la réalisation du travail est compatible avec mes principes professionnels ?*
- **Les critères personnalisés :**  
ils concernent les traits caractéristiques de l'artisan : *qui est-il ? Est-ce que je pourrai travailler avec cette personne ?*
- **Les critères managériaux :**  
ils définissent la manière dont l'artisan mène son entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs et comment il exerce son métier : *est-ce que la conception du métier et les pratiques d'animation de cet artisan me conviennent ?*

## ● LES DIFFÉRENTS CRITÈRES DE L'ENGAGEMENT



Les familles de critères sont complémentaires. Selon le profil de l'artisan et la forme de la collaboration, il faut privilégier l'une ou l'autre des familles. Plus l'enjeu est important pour l'entreprise, plus le nombre de critères à vérifier sera élevé. Pour un enjeu maximal, les quatre familles de critères doivent être examinées.

## ● QUEL CHOIX DE PARTENAIRES POUR QUEL « TRAVAIL ENSEMBLE » ?

Les critères à vérifier avant de démarrer un travail collaboratif dépendent de **deux éléments**.

### > *La durée du « travail ensemble »*

Lorsque le **travail est ponctuel**, l'efficacité est essentielle ; mais l'entente sur les valeurs professionnelles n'apparaît qu'en second plan. L'artisan non satisfait par ses partenaires ne renouvellera pas l'action collaborative et cherchera simplement à rentabiliser l'opération.

Lorsque le **travail s'inscrit dans la durée** (comme une association par exemple), il est nécessaire de s'assurer d'une entente plus solide. Les partenaires doivent vérifier qu'il n'existe pas d'incompatibilité professionnelle et personnelle pour ne pas mettre en péril le projet.

### > *L'importance de l'activité collaborative pour l'entreprise*

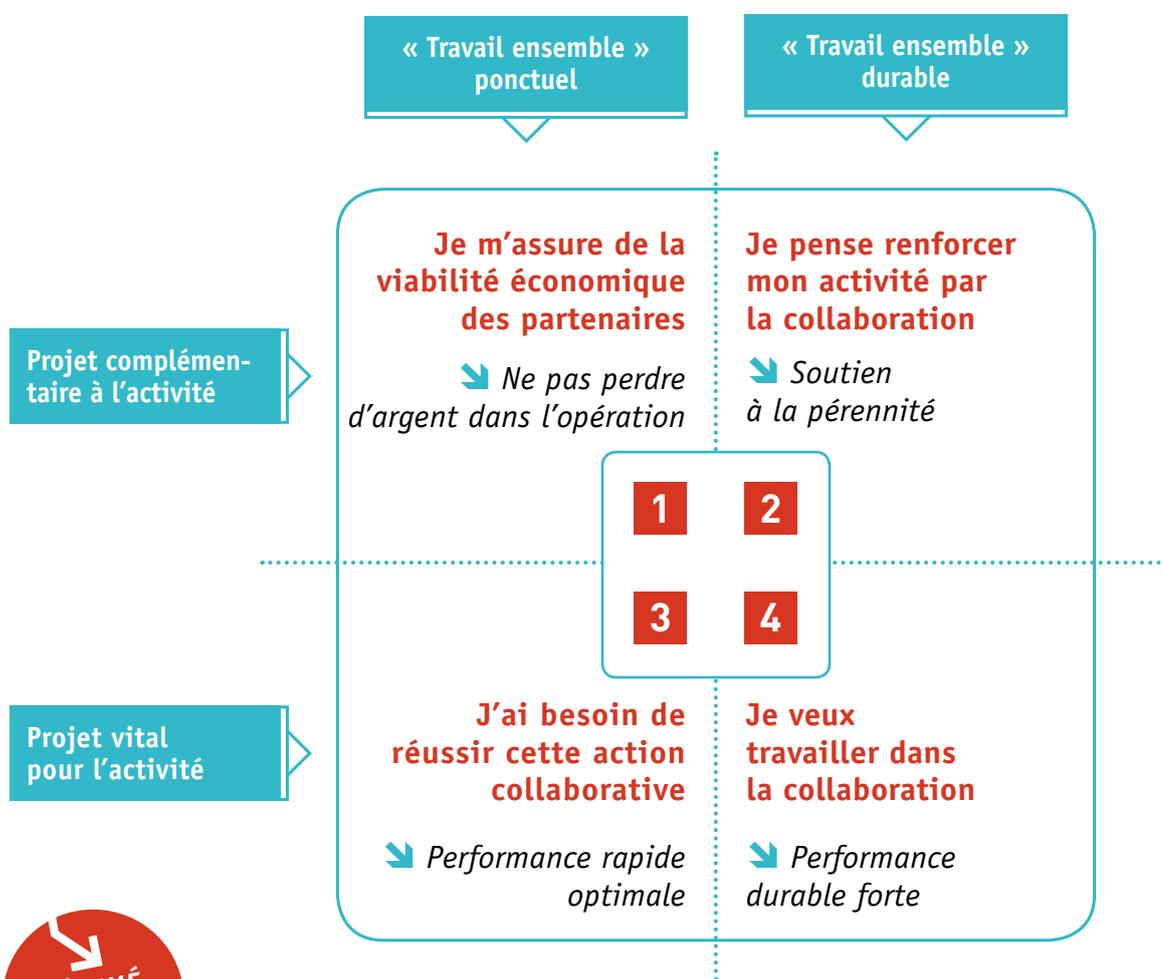
Lorsque l'**activité engagée dans la collaboration est secondaire** pour l'entreprise, celle-ci n'expose pas son avenir. L'artisan peut concevoir le projet collaboratif avec un certain recul, sans que l'implication personnelle soit essentielle.

Lorsque l'**activité engagée est vitale**, l'enjeu atteint le plus haut niveau : le collaboratif ne peut pas échouer. À l'entente professionnelle s'ajoute l'entente personnelle des partenaires pour que réussisse la collaboration.

# COMMENT RÉUSSIR la mise en relation avec les partenaires ?

## ● Comment choisir ses partenaires ?

Je choisis **le cas**, parmi les quatre identifiés dans le tableau, qui se rapproche le plus de ma situation de « **travail ensemble** ».



RÉSUMÉ  
DES 4  
SITUATIONS

La grille est composée de quatre cas qui visualisent des collaborations de durée variable mises en relation avec l'importance relative du projet pour l'artisan.

TRAVAILLER  
ensemble

### **CAS 1 > Je m'assure de la viabilité économique des partenaires.**

Je réalise une opération qui n'est pas essentielle dans la vie de mon entreprise, même si elle peut se révéler intéressante à l'avenir. Pour l'instant, je veux au moins ne pas perdre d'argent.

Avant de m'engager, je vérifie les critères économiques de niveau 1 pour ne pas me lancer dans un projet malsain.

### **CAS 2 > Je pense renforcer mon activité par la collaboration**

Je mène mes propres projets, mais le travail collaboratif participe à ma vie professionnelle sans être pour autant vital. J'en retire certains avantages, mais je suis très occupé par ailleurs.

Je considère que l'apport non négligeable des collaborations contribue durablement à mon chiffre d'affaires. Il est donc important de s'assurer que les critères de niveau 1 et 2 (économiques et professionnels) soient satisfaits : il faut une compatibilité professionnelle avec les confrères.

### **CAS 3 > J'ai besoin de réussir cette action collaborative**

Le travail collaboratif répond à un besoin essentiel pour la survie de mon activité (crise/mutation de marché, etc.). Je dois mettre toutes les chances de mon côté pour faire mes preuves et bénéficier d'un levier pour me positionner ou me repositionner.

La performance est attendue rapidement pour générer de nouvelles ressources et mettre l'entreprise sur les voies de la réussite. Les critères des niveaux 1, 2 et 3 (cf. Tableau : les critères de l'engagement) doivent être assurés : le projet doit être rentable, mais il doit également bien se dérouler pour bénéficier de retombées dans l'avenir.

### **CAS 4 > Je veux travailler dans la collaboration**

Mon choix de métier s'inscrit principalement dans des activités collaboratives : mes partenaires sont au cœur de mon travail. Je veille à ce que le travail soit bien fait et que les chantiers se déroulent dans de bonnes conditions.

La performance doit suivre à travers le temps. C'est pourquoi je m'assure que l'ensemble des critères d'identification des partenaires soient satisfaits (niveaux 1, 2, 3 et 4) : le travail doit être de qualité et l'entente entre les personnes doit être au rendez-vous pour regarder l'avenir ensemble.

# COMMENT RÉUSSIR la mise en relation avec les partenaires ?

## ● LES ACTIONS À MENER

« DIS-MOI QUI TU ES, JE TE DIRAI AVEC QUI TRAVAILLER »

COMMENT  
LIRE LA  
GRILLE

La grille permet de :

- repérer les points forts et les points faibles liés à chaque situation ;
- réfléchir aux actions à mener pour progresser dans mon rôle d'animateur.

**CAS 1** > *Je m'assure de la viabilité économique de mes partenaires*

MON PROFIL	évaluation DU RISQUE	LES « PLUS »	LES « MOINS »	COMMENT JE PEUX ÉVOLUER	QU'EST-CE QUE J'APPORTE AU GROUPE ?
OBSERVATEUR		J'ai des facilités d'identification des confrères, et un esprit critique dans les choix.	Même si l'opportunité de l'affaire est avérée, je vais attendre que certains leaders se lancent pour m'engager à mon tour.	Faire confiance à mon appréciation du partenaire car je suis méthodique dans mon analyse.	Je peux être un bon évaluateur du projet.
INITIATEUR		Je privilégie les partenaires performants : je maîtrise bien les indicateurs économiques.	Je risque de ne pas me concentrer suffisamment sur une action accessoire non essentielle à l'activité.	S'attacher à chaque action même si elle semble moins essentielle.	Je me donne le temps, je peux amplifier l'intérêt de l'action pour moi et pour les autres.
ANIMATEUR		Mon attachement à l'efficacité va faciliter mon choix rapide de partenaires performants.	Je ne peux pas satisfaire mon besoin de relationnel dans le travail, le projet restant secondaire pour moi.	Identifier les partenaires qui pourraient rejoindre les autres activités de l'entreprise.	Je montre comment le travail bien fait motive et mobilise autour des projets.
PROTECTEUR		L'action collaborative ne doit pas me causer de soucis et nuire à mes relations. Je veux que les démarches se déroulent sans heurt.	Le manque de liens avec les partenaires ne me satisfait pas. J'ai des difficultés à m'intégrer dans un partenariat éphémère.	Choisir des partenaires qui pourraient porter des projets plus durables.	Apporter l'expérience du lien social au groupe.

● :+   ● :++   ● :+++   ● :++++

TRAVAILLER  
ensemble

## CAS 2 > Je pense renforcer mon activité par la collaboration

MON PROFIL	Évaluation DU RISQUE	LES « PLUS »	LES « MOINS »	COMMENT JE PEUX ÉVOLUER	QU'EST-CE QUE J'APPORTE AU GROUPE ?
OBSERVATEUR		Je reste attentif à la stabilité du projet.	Je manque d'idées créatives. Je suis peu enclin au renouvellement des projets, et peu intégré dans le relationnel.	S'assurer que les objectifs sont atteints avant de mieux s'impliquer dans le groupe.	Je pousse à la transformation des réflexions en actions pour partager les projets.
INITIATEUR		Je peux mener le groupe vers une efficacité forte et durable.	Je risque de manquer de souffle sur le long terme : besoin de changement.	Même si l'activité collaborative est secondaire, je cherche un intérêt à la collaboration. Utiliser l'action durable comme un repère.	Je peux aider à transformer l'activité accessoire en opportunité essentielle.
ANIMATEUR		Je dynamise durablement le collectif.	Je risque de me lasser dans le temps si le travail devient routinier.	Créer des liens solides pour enrichir l'activité individuelle.	Si je deviens leader, je suis capable de souder un réseau de confrères sur des activités annexes.
PROTECTEUR		Je favorise la construction progressive du projet. Ma personnalité fédère le groupe dans le temps.	Je suis peu dynamisant sur le long terme.	Profiter de son goût pour les autres pour mieux valoriser l'apport du collectif pour soi.	J'utilise mon sens relationnel pour motiver mes confrères.

● :+   ● :++   ● :+++   ● :++++

# COMMENT RÉUSSIR la mise en relation avec les partenaires ?

## CAS 3 > J'ai besoin de réussir cette action collaborative

MON PROFIL	Évaluation DU RISQUE	LES « PLUS »	LES « MOINS »	COMMENT JE PEUX ÉVOLUER	QU'EST-CE QUE J'APPORTE AU GROUPE ?
OBSERVATEUR		Je veille à la réussite du projet, en vérifiant que toutes les procédures sont respectées.	J'ai des difficultés à m'engager rapidement. J'ai le sentiment d'être fortement contraint.	Éviter de freiner les confrères dans un avancement rapide du groupe.	Je veille à la prudence collective : la hâte peut entraîner des erreurs.
INITIATEUR		Mon profil est adapté à une efficacité rapide et ponctuelle.	Je ne vois pas les suites du projet : je me centre seulement sur l'opération.	Être attentif à la construction sociale du groupe.	J'assure l'image professionnelle du groupe.
ANIMATEUR		Je crée rapidement du lien pour accélérer la création du groupe.	Je ne dois pas oublier que l'action est ponctuelle : il faut être efficace.	Construire rapidement des relations pérennes.	Je peux partager un enjeu fort à plusieurs.
PROTECTEUR		Je mobilise rapidement autour de questions d'urgence.	Je dispose de peu de temps pour m'enrichir autour du relationnel.	Se tourner vers l'action.	Je soude des liens qui dépasseront le cadre du groupement.

● :+   ● :++   ● :+++   ● :++++



## CAS 4 > Je veux travailler dans la collaboration

MON PROFIL	Évaluation DU RISQUE	LES « PLUS »	LES « MOINS »	COMMENT JE PEUX ÉVOLUER	QU'EST-CE QUE J'APPORTE AU GROUPE ?
OBSERVATEUR		Je stabilise le groupe durablement.	Je participe au collectif sans porter de projet.	Activer ses idées, interagir avec les confrères.	Je peux partager les expériences, me mettre au service du groupe.
INITIATEUR		Mon profil est pertinent pour amorcer puis propulser le groupe.	Je risque de manquer de considération pour mes partenaires.	Écouter, partager, coopérer peuvent améliorer l'apport de l'initiateur.	Je suis un excellent porte-parole, mais pour réussir je dois partager le leadership avec l'animateur.
ANIMATEUR		Je suis la personnalité centrale au moment du lancement du groupe.	Attention à ne pas oublier que l'action est ponctuelle : il faut être efficace.	Construire rapidement des relations pérennes.	Je peux partager un enjeu fort à plusieurs.
PROTECTEUR		J'assure la cohésion durable du groupe.	Je suis peu porté vers le renouveau du groupe.	Accélérer la prise de décision.	Je suis un soutien coopératif puissant.

● :+   ● :++   ● :+++   ● :++++

# COMMENT RÉUSSIR la mise en relation avec les partenaires ?

## ● LES QUESTIONS À SE POSER POUR ALLER PLUS LOIN

Qu'est-ce que j'attends de mes partenaires ?

Que sont-ils disposés à m'apporter ? Que peuvent-ils réellement partager ?

Qu'est-ce que je suis prêt à partager avec eux ?

Jusqu'où peut aller le partage dans un groupe ?

Il est indispensable de considérer la situation et les intérêts de chacun pour comprendre le groupe.



# EN QUOI CONSISTE l'animation ?

## ● ANIMER UN GROUPEMENT : DE QUOI S'AGIT-IL ?

- *Animer un groupement, c'est être capable d'orienter et de stimuler les membres du groupe afin que ce dernier puisse atteindre les objectifs qu'il s'est fixé*
- *L'animation du groupement est donc l'affaire de chacun des membres mais aussi l'avenir de tous :*
  - **L'affaire de chacun :** car l'animation doit considérer chaque individualité pour que le groupe se forme. Il va s'agir pour cela de comprendre les attentes de chacun des membres à l'égard :
    - du métier qu'il souhaite exercer (conception du métier) ;
    - de l'expertise dont il peut se prévaloir ;
    - des orientations qu'il souhaite développer pour lui et pour son entreprise.
  - **L'avenir de tous :** car l'animation doit assurer le bon déroulement du travail collaboratif. Pour cela, elle doit rechercher la cohésion du groupe en assignant clairement des tâches aux membres, en favorisant l'expression dans le groupe. L'animation contribue ainsi à la pérennité des relations dans le groupe et en assure son développement.
- *L'animation est généralement confiée à une personne, membre du groupe et à laquelle les autres membres accordent leur confiance*
  - L'animateur peut être **choisi de manière explicite** selon des critères définis par le groupe (**ancienneté, réputation, expérience antérieure dans un groupement**, etc.)
  - Il peut aussi se **révéler « naturellement » dans le groupe**, du fait de son charisme.

Quoi qu'il en soit, l'animateur **incarne le leader** du groupe. Son statut est donc lié au groupement mais **son action va dépendre de son tempérament** et de **la manière dont il prend en compte spontanément l'environnement du travail collaboratif**.

## ● LE REPÉRAGE DE STYLES D'ANIMATION

Il existe différents styles d'animation selon la prise en compte qui est faite du travail collaboratif au niveau du groupe et au niveau individuel. Cette prise en compte peut se focaliser sur l'action, les tâches à exécuter dans le groupement et/ou intégrer des intérêts d'ordre plus collectif en tenant compte des attentes, des impératifs des membres du groupe.



# EN QUOI CONSISTE l'animation ?

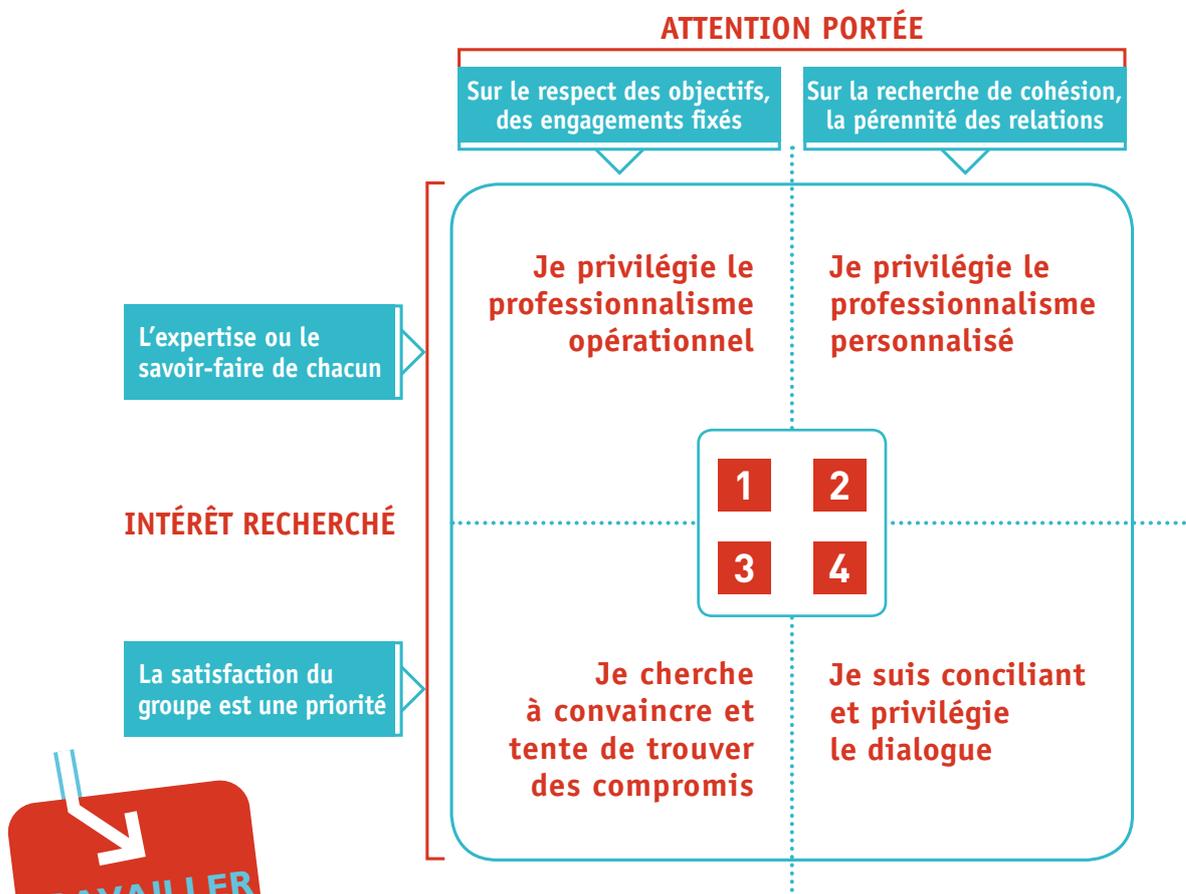
Dans la manière d'animer le groupement, le leader peut s'en tenir à ne privilégier que le travail à exécuter. L'intérêt est alors porté sur l'activité du groupe, le chantier, les savoir-faire recherchés. Le leader aura tendance à privilégier plus particulièrement le respect des objectifs ou des engagements fixés ou encore l'expertise de chaque membre du groupe.

Le leader peut chercher à atteindre un niveau supérieur dans le travail collaboratif en prenant davantage en compte les intérêts collectifs du groupe. L'intérêt portera alors plus particulièrement sur les attentes et les impératifs de chaque membre du groupe. Il s'agira de chercher à créer un certain esprit de groupe. Le leader cherchera à privilégier la satisfaction du groupe et/ou la pérennité des relations au sein du groupe.

Ces alternatives renvoient à des comportements types. Dans la réalité, les situations sont plus imbriquées entre intérêts individuels/collectifs et entre actions centrées sur l'activité et actions centrées sur les relations aux autres, comme le souligne la grille suivante.

## ● Les styles d'animation du groupement

Je choisis **le cas, parmi les quatre identifiés dans le tableau**, qui se rapproche le plus de ma situation de « **travail ensemble** ».





La grille est composée de quatre cas qui identifient différentes situations de leadership. Ces cas renvoient à des comportements variés selon le type d'actions privilégiées et le type d'intérêts recherchés.

**CAS 1 > Je privilégie le professionnalisme opérationnel**

Je suis à l'aise avec les chiffres, les objectifs et l'activité ou la nature du chantier pour lequel le travail collaboratif s'est constitué. Je mets en place ce qu'il faut pour faire face aux difficultés, aux aléas rencontrés et pour atteindre les objectifs. Je me rends disponible pour tout problème d'ordre technique. J'attends de mes coéquipiers un degré d'expertise élevé. Je n'aime pas gérer les problèmes de comportement car je pense que je ne suis pas là pour ça. Je suis plutôt embarrassé si un coéquipier ne fait pas son travail. Je suis capable de lui mettre la pression pour arriver à mes fins. Je suis très investi dans mon activité professionnelle et j'attends des autres la même attitude, la satisfaction du travail bien fait.

**CAS 2 > Je privilégie le professionnalisme personnalisé**

Je n'aime pas être directif et je cherche à éviter les conflits ou les difficultés interpersonnelles. Je pense que chacun est capable d'apporter une pierre à l'édifice. Aussi plutôt que de devoir trancher sur des décisions ou sur une situation particulière, je la sou mets au groupe. Je pense que chacun a un potentiel et que les meilleures solutions sont celles qui émanent de l'ensemble du groupe.

**CAS 3 > Je cherche à convaincre et tente de trouver des compromis**

J'ai conscience que l'intérêt collectif est important pour le bon déroulement du travail collaboratif mais ce qui est important pour le groupe, ce sont les résultats de notre action. Il m'arrive donc de privilégier tantôt les exigences de production et tantôt les attentes du groupe. Généralement je prends l'initiative de définir les objectifs et les actions à mettre en place. Je privilégie toujours des objectifs faciles à atteindre mais je propose d'en discuter avec les autres membres. J'aurai tendance à chercher activement à imposer mon point de vue, en cas de désaccord ou de discussion trop longue.

**CAS 4 > Je suis conciliant et privilégie le dialogue**

J'ai la conviction que l'efficacité du travail collaboratif repose avant tout sur une bonne cohésion du groupe. Et mon rôle est de saisir toute occasion pour favoriser et développer l'esprit d'équipe. Je cherche pour cela la participation de tous. Chacun a son mot à dire et chacun doit se rendre utile pour l'intérêt du groupe. Il est inutile d'imposer les choses, il faut arriver à ce que tout le monde aille dans le même sens. En cas de conflit interpersonnel ou de désaccord, il faut savoir écouter. Le travail collaboratif doit se faire dans le respect de l'autre, dans le soutien et l'exigence réciproques.

# EN QUOI CONSISTE l'animation ?

## ● LES ACTIONS À MENER



### QUEL STYLE D'ANIMATION CORRESPOND LE MIEUX À MES ATTENTES ?

En fonction de mon profil, cette grille m'aide :

- à repérer les avantages et les risques liés à chaque style d'animation ;
- à réfléchir à la manière dont je peux évoluer dans le travail collaboratif, soit en tant que leader, soit en tant que membre du groupe (qu'est-ce que je peux/qu'est-ce que je ne peux pas apporter au groupe ?).

### CAS 1 > Je privilégie le professionnalisme opérationnel

MON PROFIL	Évaluation DU RISQUE	ÊTRE LEADER		ÊTRE SUIVEUR	
		LES « PLUS »	LES « MOINS »	LES « PLUS »	LES « MOINS »
OBSERVATEUR		Mon exigence porte sur les objectifs et la méthode. Mon sens du métier est au centre de ma démarche.	Je manque de réactivité pour résoudre les problèmes relationnels.	Mon soutien en tant que personne ressource.	Je risque de me sentir frustré si je ne me trouve pas dans une position de travail d'égal à égal.
INITIATEUR		Mon exigence méthodique donne une priorité à l'action.	Ma disponibilité pour les autres va dépendre de mes priorités.	Ma capacité à m'engager dans l'action.	J'aurai tendance à imposer mon point de vue.
ANIMATEUR		Ma capacité à communiquer et à rassembler.	Mon manque de formalisme.	Mon soutien pour résoudre les problèmes relationnels.	Mon goût pour l'improvisation peut déstabiliser les autres.
PROTECTEUR		Ma capacité d'écoute peut constituer un réel atout.	Mon manque d'exigence sur les objectifs, les engagements peut venir freiner le groupe.	Ma capacité d'adaptation m'aide dans les imprévus techniques.	Mes doutes, mes questionnements risquent de déplaire.

● :+   ● :++   ● :+++   ● :++++



## CAS 2 > Je privilégie le professionnalisme personnalisé

MON PROFIL	Évaluation DU RISQUE	ÊTRE LEADER		ÊTRE SUIVEUR	
		LES « PLUS »	LES « MOINS »	LES « PLUS »	LES « MOINS »
OBSERVATEUR		Mes compétences dans l'organisation du travail rassurent mes partenaires.	Je vais m'engager sous conditions, exigeant des contreparties. Je ne souhaite pas travailler avec n'importe qui.	En soutien pour clarifier les objectifs du groupe, les tâches à accomplir.	J'ai tendance à trop m'imposer si l'activité du groupe représente un réel intérêt pour moi. Je n'hésite pas à exprimer mes désaccords si besoin.
INITIATEUR		Ma capacité à définir et à organiser clairement les actions.	Je risque d'accorder plus d'importance à l'activité du groupe qu'au collectif.	Ma volonté d'agir, de prendre part à un projet.	Mon désir de m'imposer si l'action présente une réelle opportunité pour moi. Mon souhait de me retirer du projet dans le cas contraire.
ANIMATEUR		Ma volonté de fédérer autour de moi. Ma confiance en l'autre.	Mon comportement démagogue peut irriter, ainsi que ma difficulté à donner des priorités claires dans l'action du groupe.	Je peux devenir un référent pour construire le groupe sur des relations pérennes.	Je peux donner le sentiment de tourner en rond.
PROTECTEUR		Mon aisance pour amener le groupe à définir son action et les engagements qu'il se fixe. Ma capacité à composer avec chacun apaise le groupe.	Mon improvisation dans l'organisation des tâches. Mon attitude peut susciter des frustrations dans le groupe.	Ma capacité à m'adapter et à évaluer mon apport au groupe.	Je peux me sentir déstabilisé rapidement en cas d'imprévu.

● :+   ● :++   ● :+++   ● :++++

# EN QUOI CONSISTE l'animation ?

## CAS 3 > Je cherche à convaincre et tente de trouver des compromis

MON PROFIL	Évaluation DU RISQUE	JE SUIS LEADER		JE NE SUIS PAS LEADER	
		LES « PLUS »	LES « MOINS »	LES « PLUS »	LES « MOINS »
OBSERVATEUR		Mes capacités à organiser, à mettre en œuvre les choses.	Je risque de susciter des frustrations chez certains en cherchant à tout contrôler.	Je peux venir en appui pour mon sens de l'organisation.	Mon manque d'habileté dans mes relations avec les autres.
INITIATEUR		Mon initiative à définir les objectifs et les actions à mettre en place.	Je peux susciter chez les autres un sentiment de manipulation.	Je peux venir en appui pour faire avancer le groupe.	Ma disponibilité variera selon les opportunités des projets du groupe.
ANIMATEUR		Mes aptitudes relationnelles, mon engouement me permettront de réunir le groupe autour de l'activité et de l'aider à se développer.	Sans objectif clair, je risque de mal évaluer l'apport réel du groupe et donc d'entraîner des frustrations chez certains.	Je peux devenir une personne ressource pour convaincre et impliquer les plus individualistes.	Je risque de me laisser emporter et de manquer de discernement. Je risque de ne pas trouver ma place dans le groupe si la part qui est faite aux relations intemporelles est minime.
PROTECTEUR		Mon sens de l'écoute, ma sensibilité à l'égard des autres.	Ma difficulté à trancher sur certaines décisions peut conduire à un certain immobilisme.	Je peux venir en appui pour servir de médiation.	Je risque de jeter l'éponge ou de rester en retrait si la pression est trop forte et si peu de place est accordée aux échanges dans le groupe.

● :+   ● :++   ● :+++   ● :++++



## CAS 4 > Je suis conciliant et je privilégie le dialogue

MON PROFIL	Évaluation DU RISQUE	ÊTRE LEADER		ÊTRE SUIVEUR	
		LES « PLUS »	LES « MOINS »	LES « PLUS »	LES « MOINS »
OBSERVATEUR		Mon pragmatisme risque d'être apprécié.	J'ai tendance à imposer mes idées et donc je risque de susciter autour de moi des frustrations par mon manque d'écoute.	L'apport d'un travail de qualité.	Tendance à être trop sûr de moi dans ma manière de travailler. Je suis peu disposé à être dans le partage notamment sur des questions non liées à la technique.
INITIATEUR		Ma capacité d'initiative peut être un atout pour faire avancer le travail du groupe et pour faire évoluer le groupe.	Mon empressement risque de heurter. Je risque de privilégier plus souvent l'intérêt que je porte à l'activité du groupe au détriment de l'intérêt collectif.	Je peux être une personne ressource pour organiser une action ponctuelle du groupe.	Mon empressement et/ou mon peu de considération pour le groupe risque d'être un handicap. Je risque d'être considéré comme un manipulateur ou un individualiste.
ANIMATEUR		Mon dynamisme, mon ouverture aux autres me permettront de faire avancer le groupe durablement sur des idées et des actions nouvelles.	Mes décisions « au feeling » peuvent insécuriser ou dérouter le groupe si l'opérationnel passe au second plan.	Je peux être personne ressource pour impulser l'action du groupe, renforcer la cohésion du groupe.	Je risque de paraître trop superficiel.
PROTECTEUR		Ma patience, mon écoute peuvent favoriser un travail de groupe durable.	Ma prudence et le temps dont j'ai besoin pour mûrir mes décisions peuvent conduire à un certain immobilisme.	Je peux être une personne ressource pour renforcer l'adhésion de tous.	Je risque de manquer de spontanéité et d'esprit d'initiative.

● :+   ● :++   ● :+++   ● :++++

# EN QUOI CONSISTE l'animation ?

## ● LES QUESTIONS À SE POSER POUR ALLER PLUS LOIN

L'animation renvoie à des dimensions variées : reconnaissance, confiance accordée par les autres, attention portée à l'activité du groupe, intérêt envers chaque membre du groupe. Elle repose sur un certain nombre de qualités qui peuvent être innées et/ou qui peuvent s'acquérir par l'expérience, l'apprentissage.

***Développer mes capacités d'animation, nécessite de m'interroger sur mes capacités à être reconnu au sein du groupe et à susciter la confiance de mes partenaires***

- Par rapport à ma situation, quelles compétences développer ou acquérir pour progresser dans mon rôle d'animateur ?

***Au-delà de la confiance nécessaire pour susciter l'adhésion de chacun au groupe, comment développer celle-ci et maintenir le groupe autour de l'action collaborative***

- Par rapport à mon profil, quelles dimensions supplémentaires dois-je intégrer pour rendre mon action plus efficace ?



# COMMENT animer le groupement ?

## ● POUR ANIMER : QUE FAUT-IL SAVOIR ?

L'animation consiste à amener un collectif vers les objectifs que l'on s'est fixé. Pour cela, l'artisan leader doit acquérir la confiance de tous. Cette confiance lui permettra de construire une équipe qui repose sur l'adhésion de tous. L'efficacité de son action en dépendra.

### > Quelles actions peut-on mettre en place pour développer cette adhésion ?

Face à un collectif, les situations à gérer sont très variées (problèmes personnels, conflits, mauvaise performance, retard, délais, etc.). Elles concernent à la fois :

- les questions liées directement à l'activité (le chantier) pour laquelle le collectif s'est formé. Il va s'agir de réunir au bon moment toutes les ressources et tous les savoir-faire nécessaires pour assurer le bon déroulement du chantier ;
- les questions liées à la vie du groupe prenant en compte les attentes et les impératifs de chacun.

## ● CRITÈRES D'INTÉGRATION DU TRAVAIL COLLABORATIF

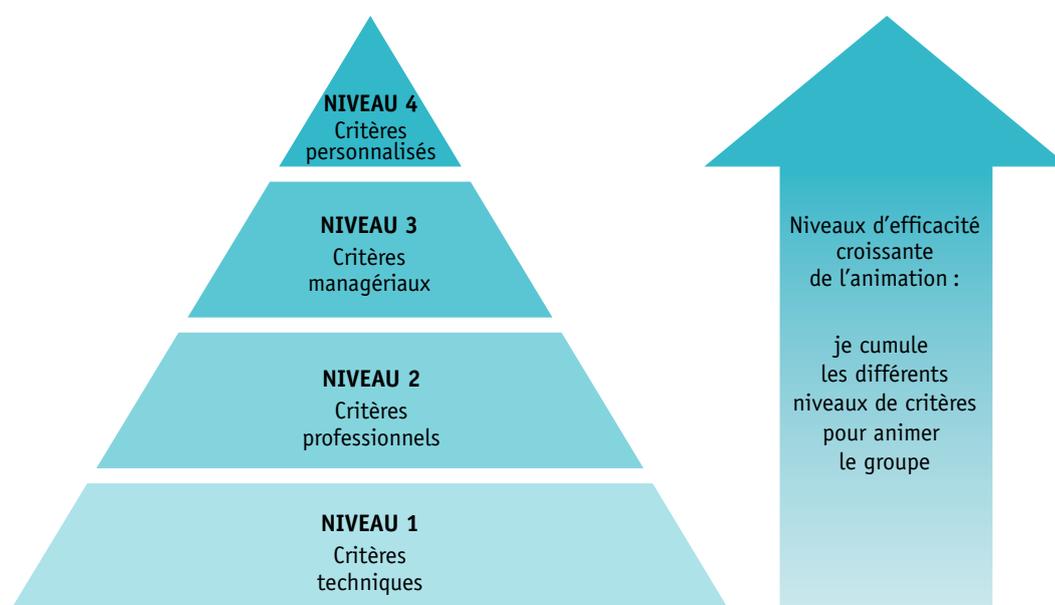
	CRITÈRES LIÉS À L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE	CRITÈRES LIÉS À LA VIE DU GROUPE
<b>PRIORITÉ AU TRAVAIL À EXECUTER</b>	<b>LES CRITÈRES TECHNIQUES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identification des missions à accomplir par rapport au chantier</li><li>• Définition d'objectifs simples (délais, tâches à accomplir, etc.) pour mener à bien le chantier</li><li>• Tenue d'un planning de chantier</li><li>• Contrôle par les faits et application des procédures obligatoires</li></ul>	<b>LES CRITÈRES PROFESSIONNELS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identification des missions par rapport à l'expérience de chacun</li><li>• Information sur les objectifs définis selon des critères de performance propres à l'animateur.</li><li>• Établissement de règles de fonctionnement choisies par le leader (rythme et forme des réunions)</li><li>• Contrôle sur des critères techniques en fonction de l'apport de chacun.</li></ul>
<b>IMPORTANCE DES PRATIQUES DE TRAVAIL</b>	<b>LES CRITÈRES MANAGÉRIAUX</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identification et répartition des missions en fonction des impératifs ou des priorités de chacun</li><li>• Communication auprès des membres des objectifs (établis sur des critères opérationnels et règlementaires)</li><li>• Communication et aménagement des règles de fonctionnement (rythme des réunions de suivi du chantier)</li><li>• Évolution du planning du chantier en fonction des étapes du chantier</li><li>• Contrôle à l'aide d'un tableau de bord simple, etc.</li></ul>	<b>LES CRITÈRES PERSONNALISÉS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identifier et communiquer sur les missions en fonction des attentes de chacun</li><li>• Définition des objectifs avec les membres du groupe</li><li>• Discussion et définition de règles communes qui encadrent le travail (respect, humilité...) par écrit (ex : établissement d'une charte de travail, organisation de réunions dédiées au temps forts du chantier, débriefing après le chantier, etc.)</li><li>• Exploitation de tableaux de bord pour accompagner, améliorer le travail de chacun (temps prévu, temps effectif, coûts etc.)</li></ul>

TRAVAILLER  
ensemble

# COMMENT animer le groupement ?

Le tableau met en évidence quatre groupes de critères permettant d'estimer le niveau d'intégration du travail collaboratif. Dans chaque groupe, les priorités sont de nature différente.

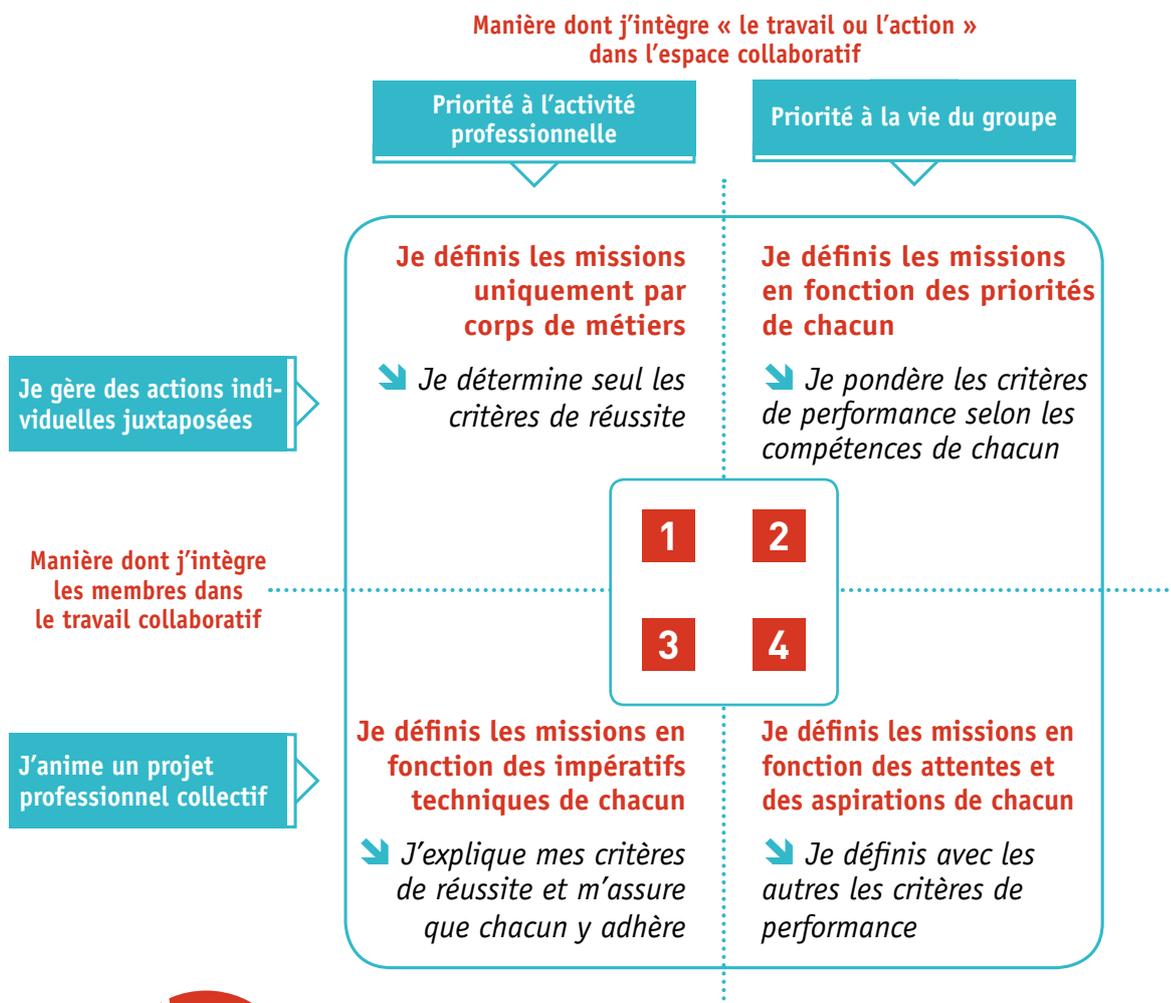
- **Les critères techniques** portent essentiellement sur ce que produit le groupe. Quels sont les savoir-faire à réunir ? Quels corps de métiers doivent être mobilisés pour le chantier ?
- **Les critères professionnels** concernent les considérations techniques du chantier et tiennent compte des spécificités techniques de chaque membre. Il s'agit de reconnaître les talents et les expertises de chacun. On va par exemple chercher à composer avec chaque membre du groupe en fonction du métier, du travail que chacun a l'habitude de faire pour correspondre au mieux aux attentes du client.
- **Les critères managériaux** abordent les pratiques de travail, sur des modes d'organisation qui permettent d'assurer l'implication, la motivation des membres pour l'activité engagée.
- **Les critères personnalisés** élargissent les considérations techniques et pratiques du travail aux attentes des membres du groupe. Ils permettent au leader de construire une vision collective du travail du groupe pour mieux partager des valeurs communes. Il communique au nom du groupe en favorisant le désir (ou la fierté) d'appartenance.



Les familles de critères sont complémentaires. Selon le profil de l'artisan et la forme de la collaboration, l'une ou l'autre des familles est à privilégier. Plus l'adhésion des membres souhaitant la pérennité du groupe est importante, plus le nombre de critères à intégrer sera élevé. Pour une efficacité maximale de l'animation, les quatre familles de critères doivent être examinées.

## ● COMMENT ANIMER LE TRAVAIL COLLABORATIF ?

Le leader prend en compte un certain nombre d'éléments dans le travail collaboratif selon ses priorités.



La grille est composée de quatre cas qui identifient des pratiques d'animation différentes.

# COMMENT animer le groupement ?

## **CAS 1** > *Je définis les missions uniquement par corps de métiers à partir des seuls critères de réussite*

Les partenaires du groupe se relaient sur les chantiers : l'essentiel est que chacun ait rempli le cahier des charges dans les délais. Il n'est pas nécessaire de se rencontrer au-delà des réunions de chantier. Chacun sait ce qu'il a à faire pour réussir sa mission : je définis le travail de chacun pour une efficacité maximale. Je considère qu'un chantier réussi est un chantier terminé.

## **CAS 2** > *Je définis les missions en fonction des priorités de chacun que je pondère selon les critères de performance de chacun*

Les artisans ont des expertises individuelles d'autant plus fortes s'ils y prennent plaisir. Il est essentiel de considérer chacun comme une personne indispensable sur une tâche particulière. Je vais rester attentif aux besoins de chacun ; en particulier je veille aux impératifs de chaque métier pour adapter mes attentes lors de la réalisation de la tâche. Je considère qu'un chantier réussi est un chantier apprécié par le client.

## **CAS 3** > *Je définis les missions en fonction des impératifs techniques puis j'explique les critères de réussite et m'assure de l'adhésion collective*

Chacun doit pouvoir réaliser son métier au mieux : je me concentre sur les besoins techniques pour assurer une meilleure efficacité du groupe. Quelles conditions de travail ? Quelle logistique ? Qui travaille après qui ? Je considère qu'un chantier réussi est un chantier donnant le sentiment d'un travail bien fait aux artisans.

## **CAS 4** > *Je définis les missions et les critères de performance en fonction des attentes et des aspirations de chacun*

Ensemble les artisans doivent se réaliser dans leur métier. Je pousse les confrères à multiplier les contacts entre eux pour mieux ajuster leur travail. Je veille à rapprocher des artisans ayant déjà des affinités ou pouvant s'entendre. Je considère qu'un chantier réussi est un chantier qui donne envie aux artisans de retravailler ensemble et aux clients de retrouver le même groupe de professionnels.



## ● LES ACTIONS À MENER



### QUELLES ACTIONS POUR UNE MEILLEURE ANIMATION DU « TRAVAIL ENSEMBLE/COLLABORATIF » ?

La grille permet de :

- repérer les points forts et les points faibles liés à chaque situation ;
- réfléchir aux actions à mener pour progresser dans mon rôle d'animateur.

**CAS 1** > *Je définis les missions uniquement par corps de métiers à partir des critères de réussite*

MON PROFIL	Évaluation DU RISQUE	LES « PLUS »	LES « MOINS »	AXES DE PROGRÈS INDIVIDUEL	AXES DE VALORISATION DU COLLECTIF
OBSERVEUR		J'évalue les compétences individuelles pour améliorer l'efficacité du groupe. Je donne une priorité au respect des règles et des délais.	Il m'est difficile d'expliquer les enjeux du chantier aux confrères. La communication n'est pas ce que je préfère.	Sortir des tableaux de bord et penser aux aspects relationnels et à la dynamique de groupe.	Je peux animer un groupe dont le chantier est fortement encadré, délicat, mais dont je maîtrise les aspects techniques.
INITIATEUR		Je sais quel artisan pourra réaliser au mieux quelle tâche. Je peux assurer une réussite optimale et rapide du projet.	Chacun doit faire ce qui lui est confié. Je ne parviens pas toujours à prendre en compte les difficultés individuelles.	Essayer de prendre du recul et d'observer le comportement des membres du groupe.	Mon mode de fonctionnement peut faciliter le cadrage des partenaires dans un chantier à fort enjeu ou bien lorsque les artisans ont besoin de repères.
ANIMATEUR		Je sais aller chercher et convaincre les meilleurs artisans de participer au groupe.	Travailler sans relationnel n'est pas compatible avec mes principes. Un groupe n'est pas une juxtaposition de métiers.	Se centrer sur l'apport de chacun au collectif sans s'écarter de l'objectif de travail.	Je peux apporter de l'humanité dans un groupe focalisé sur la performance de travail.
PROTECTEUR		La distribution technique des tâches est établie avec rigueur.	Trancher de façon unilatérale, puis assumer seul les choix établis est très lourd à supporter.	Se lancer dans un comportement volontaire et déterminé.	Je peux apporter de la modération lorsque chacun s'emballe sur l'exécution de la mission.

● :+   ● :++   ● :+++   ● :++++

# COMMENT animer le groupement ?

**CAS 2** > *Je définis les missions en fonction des priorités de chacun puis je nuance selon les compétences*

MON PROFIL	Évaluation DU RISQUE	LES « PLUS »	LES « MOINS »	AXES DE PROGRÈS INDIVIDUEL	AXES DE VALORISATION DU COLLECTIF
OBSERVATEUR		J'estime le profil de chaque partenaire avec précision pour éviter les dysfonctionnements du chantier.	Prendre en compte les attentes de tous est pénible : les confrères ne sont jamais contents !	Ne pas se laisser dépasser par le relationnel pour le placer dans le cadre professionnel.	Je participe à l'amélioration de la satisfaction collective par la précision dans l'attribution des missions.
INITIATEUR		Je sais comment optimiser la contribution de chacun et agir sur le résultat collectif.	Échanger puis comprendre les priorités individuelles m'est difficile. Un travail est un travail.	S'attarder sur les conceptions du métier que peut avoir chacun des partenaires.	J'apporte mobilisation et dynamisme... mais il ne faut pas attendre d'affectif dans le groupement.
ANIMATEUR		Je valorise les partenaires dans leur contribution au groupe. Chacun se sent mieux dans son travail.	En considérant trop mes partenaires, j'en oublie parfois les limites de leur tâche.	Ne pas s'écarter du tableau de bord.	Je canalise le groupe pour aller vers une animation par la coopération plus que par la coordination.
PROTECTEUR		Analyse et partage sont mes pratiques professionnelles préférées. Je maintiens la rigueur en tenant compte des potentiels individuels.	J'ai parfois du mal à donner des consignes fermes d'attribution des tâches : la direction des opérations est lourde.	Ne pas trop tergiverser : il faut assumer ses choix.	J'apprécie la direction encadrée par un chantier fortement règlementé : je peux mieux écouter les membres du groupe.

● :+   ● :++   ● :+++   ● :++++



**CAS 3** > *Je définis les missions en fonction des impératifs techniques puis j'explique les critères de réussite et m'assure l'adhésion du groupe*

MON PROFIL	Évaluation DU RISQUE	LES « PLUS »	LES « MOINS »	AXES DE PROGRÈS INDIVIDUEL	AXES DE VALORISATION DU COLLECTIF
OBSERVATEUR		Les objectifs de chantier me servent de guide pour coordonner les interventions des confrères.	Concilier les perspectives collectives avec les impératifs techniques prend du temps. Mener les deux aspects en parallèle est une charge lourde.	Consacrer moins de temps au suivi administratif et au règlement. Ne pas s'isoler des confrères.	Épaulé d'un artisan de profil animateur, je peux mener un groupe dans une collaboration mesurée et sans conflit.
INITIATEUR		J'apprécie les chantiers qui avancent sans blocage : chacun peut en évaluer les bénéfices pour lui-même.	Réfléchir à l'intérêt que porte chaque artisan au projet ralentit le rythme de travail ; en plus, les confrères ne sont pas toujours clairs...	Faire confiance aux confrères sur leur capacité à s'exprimer et à s'ajuster entre eux : ne pas trop mettre de pression sur les objectifs.	Je suis le leader entraînant le groupe vers la performance... attention à ne pas délaissier certains confrères par manque d'attention.
ANIMATEUR		Je conduis mon équipe vers le succès : partager une aventure professionnelle est formidable !	La focalisation sur l'activité ne me laisse pas suffisamment de temps pour profiter de mes confrères.	Se donner le temps d'aller discuter avec chaque participant : ça aide à améliorer l'efficacité.	Créer des occasions d'échange en dehors du chantier pour penser à la satisfaction de tous dans le projet.
PROTECTEUR		Je veille au respect des engagements en mobilisant les partenaires autour de l'objectif commun.	Je voudrais prendre plus de temps pour souder le groupe vers un projet collectif solide.	Ne pas trop rester en retrait : je dois être reconnu comme un leader !	Créer un véritable esprit convivial au sein d'un groupe : le groupe est une sorte de seconde famille.

● :+   ● :++   ● :+++   ● :++++

# COMMENT animer le groupement ?

## CAS 4 > Je définis les missions et les critères de performance en fonction des aspirations de chacun

MON PROFIL	Évaluation DU RISQUE	LES « PLUS »	LES « MOINS »	AXES DE PROGRÈS INDIVIDUEL	AXES DE VALORISATION DU COLLECTIF
OBSERVATEUR		Les décisions que je prends sont argumentées à partir de l'avis de tous.	Je préfère choisir ma méthode d'analyse de la situation, plutôt que consulter tout le monde.	Considérer que l'avis des autres n'est pas qu'un fait perturbateur : il est intéressant.	Je peux améliorer les relations entre les membres du groupe par une prise de distance avec les problèmes individuels.
INITIATEUR		Dans la concertation avec les autres, je sais montrer la voie à suivre.	Toutes les discussions interminables nous écartent de l'essentiel.	Échanger avec les autres par envie et non pas seulement par nécessité.	Je peux donner à un collectif une trajectoire d'action au-delà d'échanges parfois lourds.
ANIMATEUR		Mener un groupe dans la concertation me permet vraiment de m'épanouir. Au milieu des autres, je deviens un référent parfait.	Je ne dois pas oublier que le collectif vise à réaliser une activité de production et pas seulement à se faire plaisir.	Ne pas se laisser entraîner dans la dynamique de groupe : prendre du recul.	Je peux créer une culture de groupe forte et faire rayonner l'activité collective.
PROTECTEUR		Je mène le groupe à un rythme régulier vers une activité durablement rentable.	Je risque d'enliser la vie du groupe dans une trop grande routine.	Je dois créer des imprévus, lancer des projets de forme nouvelle... bref, mettre du piment !	Le rôle paternaliste que je me donne peut conduire à un groupe soudé, même s'il est peu réactif aux imprévus.

● :+   ● :++   ● :+++   ● :++++



## ● LES QUESTIONS À SE POSER POUR ALLER PLUS LOIN

### **Le rôle de leader renvoie à la fois :**

- à la relation aux autres
- à ce que l'on en retire pour soi.

À tout moment, l'artisan confronte ses choix à ces deux dimensions. Selon sa position, il peut poursuivre l'animation, ou bien il doit la reconsidérer. Pour cela, il peut s'interroger de différentes manières :

### **Qu'est-ce qui est essentiel pour moi dans l'animation ?**

Les autres en tant qu'êtres humains ? Les autres pour ce qu'ils font ? Mon plaisir d'échanger, de me sentir écouté ? Me sentir moins seul ? Etc.

### **Que m'apporte mon rôle d'animateur à titre personnel ?**

Je me sens valorisé ? Mis en difficulté ? En progrès ? Confronté à mes propres problèmes, à mon passé ? Etc.

### **Si je dois arrêter demain, comment je vivrai ce changement ?**

Je vivrai cela : comme un échec ? Comme une étape de ma vie ? Comme un moment enrichissant ?





## REMERCIEMENTS

Les travaux qui ont permis d'aboutir à ce guide ont été réalisés dans le cadre du Réseau Artisanat-Université®, piloté par l'Institut Supérieur des Métiers (ISM), en partenariat avec la Confédération de l'Artisanat et des Petites entreprises du Bâtiment (CAPEB), et avec le soutien de la Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS).

Nous remercions tout particulièrement les deux universitaires qui ont animé les sessions de formation-recherche-action sur les groupements d'entreprises, et rédigé ce guide :

**Mme Isabelle CALME,**

*Maître de conférences à l'IAE de Tours*

**Mme Marion POLGE,**

*Maître de conférences HDR à l'Université de Montpellier 1,  
gérante de la société Art'Innova*

Nous remercions également **Mme Sabine BASILI**, administrateur de la CAPEB et Présidente de la Commission Nationale des Affaires Économiques (CNAE), **M. Jean-Jacques CHATELAIN**, administrateur de la CAPEB et l'ensemble des dirigeants d'entreprise artisanale qui ont pris part aux travaux :

**Mlle Annie CAILLE**, *Entreprise Gérard CAILLE (peinture et revêtement)*

**Mme Guity ESTAKHRI**, *TPG (maçonnerie)*

**Mlle Patricia FRANCOIS**, *Menuiserie MEDEC (menuiserie)*

**M. Yves GAMBU**, *ADPC (plomberie-chauffage)*

**M. Frédéric GENETIN**, *SARL LA CHAUX ET L'OUVRAGE (maçonnerie)*

**M. Alain LABRE**, *COFI (plomberie)*

**M. Huu Chau PHAN**, *ÉNERGIE RENOUVELABLE QUALITÉ (électricité)*

**Mme Corine POSTEL**, *EURL POSTEL COUVERTURE (couverture)*

**Mme Céline SAVY**, *SARL CANNÉE JEAN-LUC COUVERTURE (couverture).*

