



## **S'intégrer dans une équipe locale – "Mémento"**

### **Questions à se poser pour appréhender le contexte de son équipe de travail :**

- **S'intégrer au sein d'une équipe** qui existait déjà avant mon arrivée et qui existera après mon départ : Quelle est l'histoire et le devenir de l'équipe ? Quelle est l'expérience de chacun ? Est-ce un poids ou un moteur pour l'équipe ? Quels sont les rapports des gens entre eux ?
- **S'intégrer dans l'équipe en tant que chef** : Dans un poste à responsabilités quelle attitude dois-je adopter dans ce contexte culturel ? Comment faire en sorte que chacun trouve sa place dans l'équipe ? Puis-je trouver un ou plusieurs alliés ? Quelles sont les attentes de l'équipe ? Comment s'expriment les relations hiérarchiques ?
- **S'intégrer en tant que nouveau et étranger** : Comment tenir compte des attentes ou de l'absence d'attente de l'équipe vis-à-vis de moi ? Notre volontariat représente-t'il quelque chose d'aussi important et significatif pour l'équipe que pour nous ? Comment faire face aux aprioris quand on est trop attendu ? Comment relever le défi de se faire accepter quand on ne l'est pas ?
- **Communiquer avec l'équipe** : Quelles sont les composantes culturelles en termes de communication qui ont une influence sur le bon fonctionnement de l'équipe ? Faut-il attaquer les sujets à chaud ? Quels sont les sujets tabous ? Quel ton adopter pour s'adresser aux gens ? Quelle manière de parler pour se faire comprendre ?
- **Fixer des objectifs avec l'équipe** : Comment structurer le travail d'équipe ? CAD comment clarifier les objectifs, y faire adhérer l'équipe, attribuer les responsabilités, prendre des décisions ?

- **Partager des valeurs au sein de l'équipe :** Comment faire exister, au sein de l'équipe, une vision partagée du projet ? Comment avoir une vision commune des méthodes de travail au service du projet ? Comment assurer l'harmonie de l'équipe au quotidien ?
- **Prendre en compte et harmoniser les valeurs de chacun dans l'équipe :** Comment gérer la dynamique entre les valeurs personnelles et les valeurs collectives, sachant que le travail n'occupe pas la même place dans la vie de tous ?
- **Gérer les compétences et les faiblesses de chacun :** Comment valoriser les compétences des individus ? Comment prendre en compte leurs faiblesses sans blesser ou humilier ?
- **Créer une cohésion dans l'équipe :** Qu'est-ce qui fait le ciment dans l'équipe ? Comment construire une relation de confiance ? Comment vivre autre chose avec l'équipe sans empiéter sur la vie personnelle de chacun ?

## Positionnement sur le poste

- Élaborer (ou valider) avec le partenaire sa fiche de poste : intitulé, responsable hiérarchique, positionnement par rapport au reste de l'équipe, définition d'objectifs
- S'assurer que ces informations ont été communiquées "formellement" à toute l'équipe (demander, pourquoi pas, à être "officiellement" présenté à l'équipe)
- Avoir une vision court / moyen / long terme du poste
- Traduire l'implication sur différents projets en termes d'allocation temps par semaine
- Mais aussi :
  - ✓ *Accepter de s'adapter à l'évolution du poste au cours du temps*
  - ✓ *Prendre du recul*
  - ✓ *Veiller à ne pas créer trop d'attentes*

## Communication

- **Se donner le temps :**
  - de connaître le contexte : d'observer, de s'informer sur la genèse du projet : que s'est-il passé avant ? (facteurs d'échec ou de succès identifiés par l'équipe)
  - de comprendre les attentes, parfois divergentes, du responsable hiérarchique, des partenaires, des collègues

- de se "mettre sur la même longueur d'onde" (et ce n'est jamais gagné !)
  - d'écouter la façon dont les collaborateurs perçoivent ou analysent une situation
  - de les interroger (penser au début à un temps de rencontre avec chacun, avec préparation préalable des questions)
  - de comprendre l'organisation de l'équipe : approche magistrale ou participative, perspectives d'autonomisation des membres
  - de repérer le rôle (formel ou tacite) de chacun
- **Prévoir des temps :**
    - pour échanger, débriefer (même de façon informelle si cela n'est pas une habitude pour les membres de l'équipe)
    - pour discuter, partager (en interne mais aussi avec des personnes de confiance qui travaillent dans une autre structure [permet de relativiser !])
  - **Se donner le droit :**
    - de s'opposer, de réagir
  - **Apprendre à :**
    - "lire entre les lignes" de ce qui est dit : habitudes culturelles de parler de façon imagée, de ne jamais dire non
    - prendre en compte les "représentations initiales" de ses interlocuteurs
    - communiquer, transmettre la bonne information au bon interlocuteur
    - s'assurer qu'on "parle la même langue"
    - s'effacer ponctuellement (ex : dans le cas de conflits personnels entre collègues)
    - toujours parler en termes de situation et non de personne

## Management

- Se donner le temps de **connaître** l'histoire personnelle de chacun sur son poste, dans la structure (intégration dans l'équipe, ambition)
- Se donner les moyens d'objectiver les compétences et les faiblesses des collaborateurs (évaluation régulière sur des critères précis) – Repérer leurs intérêts et motivations
- Accepter les situations (normales) de confrontations
- Savoir **s'imposer ponctuellement** (privilégier pour cela le tête-à-tête, pas de "reproche" en public !)
- Former : construire des "plans de formation" détaillés : contenus, moyens, échéances
- Négocier / arbitrer : justifier ses prises de position en terme d'**impact sur le projet**
- Diriger : définir les rôles de chacun, les liens hiérarchiques, et les limites des postes
- Évaluer : sur un nombre limité de critères, fixés à l'avance

- **Valoriser** l'implication et le travail de chacun, rester toujours en prise avec le terrain (ex : tournée systématique des "bonjours" le matin)
  - ✓ *Écouter les propositions / craintes / reproches des collaborateurs*
  - ✓ *Veiller, surtout sur les postes à responsabilité, à "se préserver", **préserver son impartialité** en maîtrisant les interactions entre vie professionnelle et vie privée*
  - ✓ *Repérer les interlocuteurs de référence, des personnes ressources, qui ont une légitimité auprès du personnel local (doyens ...)*
  - ✓ *Être conscient du fait que la "position du blanc" peut biaiser les situations*

## Organisation

- Définir les rôles et attributions de chacun dans les équipes
- Préparer l'ordre du jour des réunions, veiller au choix pertinent des participants
- A l'issue d'une réunion, rédiger un "**relevé de décision**" (qui fait quoi ? pour quand ?), et l'afficher
- Planifier les activités dans le temps
- Définir (en commun) des objectifs simples et mesurables

Et toujours garder en tête toutes les variables qui entrent en jeu :

- ✓ *aspect culturel (rapport au travail, à l'argent [corruption], au temps)*
- ✓ *aspect financier (contraintes imposées par les bailleurs)*
- ✓ *composante ethnique*

**Ayez confiance, restez humbles et ... souriez !**