

**L'appropriation par le groupe
des indicateurs AQOR dans
un service d'aide à
l'orientation**

*Serge Collard
Octobre 2010*

Indicateurs AQOR → Questions

- Suis-je habilité à répondre ?
- Quelle suite va-t-on donner à mon évaluation ?
- Je suis un « bon » conseiller... et les autres ?
- Suis-je représentatif dans mon domaine ?
- Etc...

Nécessité :

- 1) d'une appropriation collective des indicateurs;
- 2) et de la mise en place d'un collectif dont la tâche consisterait à faire des propositions pour améliorer la qualité du service.

Présentation

d'un modèle théorique et idéal du fonctionnement d'un groupe de travail

(Drexler et Sibley)

appliqué à l'objectif :

améliorer la qualité du service au départ
des indicateurs AQOR

Composition d'une équipe

« Une équipe est donc constituée d'un ensemble de personnes ayant une conscience d'appartenance et une forme de culture commune, mais ayant des compétences distinctes et s'organisant par une division du travail. »

(Mélissa Saadoun)

Composition :

- De 5 à +/- 10 personnes
- Toutes les fonctions représentées au prorata de leur importance dans le service (administratifs, conseillers, accueil, etc...)
- Un animateur (surtout pas le chef!!!)

Modèle d'animation de Drexler et Sibbet

- 7 étapes à franchir
- Conséquences si l'étape est assumée
- Conséquences si l'étape n'est pas assumée



7 ETAPES

ETAPE 1 Orientation

« Pourquoi suis-je ici ? »

Assumée :

- Les participants connaissent l'objectif
- Ils savent le pourquoi de leur présence
- Ils reconnaissent la pertinence de la présence de leurs pairs.

Non assumée :

- Les participants sont désorientés et le malaise s'installe

*Illustration pour un groupe de travail
centré sur la qualité :*

* Expliquer au groupe le pourquoi de la présence de chacun (y compris des administratifs, le personnel de l'accueil, les conseillers, etc...)

* Diffusion préalable de la grille d'évaluation AQOR

ETAPE 2 : Construction de la confiance réciproque

« Qui suis-je ? »

Assumée :

- Perception réciproque
- Attachement entre les participants
- Franchise de parole

Non assumée :

- Prudence
- Méfiance
- Banalisation de l'expression

Illustration pour un groupe de travail centré sur la qualité :

* Le tour de table classique où on se présente selon ce qu'on a envie de révéler de soi-même.

* Le chef de service ne doit pas se mettre à la tête de l'équipe! Il limiterait l'expression et cristalliserait toutes les frustrations institutionnelles des membres de l'équipe

ETAPE 3 : Clarification de l'objectif commun

« Qu'allons-nous faire ensemble? »

Assumée :

- Appropriation par chacun des objectifs
- Les objectifs sont clairs et intégrés
- La vision est partagée

Non assumée :

- Apathie
- Scepticisme
- Interventions inappropriées

Illustration pour un groupe de travail centré sur la qualité :

- * Dépasser les constats

- * Evoquer la perception du concept de qualité en regard de chaque fonction occupée dans le service.

Attention ! La mise en évidence peut donner lieu à des tensions au sein du groupe. (Qualités de l'animateur!)

ETAPE 4 : Engagement de chacun

« Comment allons-nous faire ? »



Etape pivot indispensable

😊 **Assumée :**

- Il y a projet et désir de production!

😞 **Non assumée :**

- Il faut retourner aux étapes 3, 2, 1!

*Illustration pour un groupe de travail
centré sur la qualité :*

- * Chaque membre de l'équipe doit avoir son mot à dire dans ce travail collectif.
- * Indispensable que le projet soit explicité et rédigé par écrit.
- * Faire approuver le texte soit par un vote soit par un tour de table.

ETAPE 5 : Implémentation

« Qui fait quoi, quand, et où ? »

Assumée :

- Les rôles sont assignés
- Les ressources matérielles (argent!) et intellectuelles sont dégagées
- Les décisions sont prises

Non assumée :

- Risque de confusion et de conflits entre les membres
- Les délais ne sont pas respectés
- Personne n'est sur la « même longueur d'onde »

Illustration pour un groupe de travail centré sur la qualité :

- * Chacun assume sa tâche.
- * Entreprendre des recherches sur la notion de qualité.
- * Etudier le concept de labellisation.
- * Un budget est fixé.
- * Le temps de travail est reconnu.

ETAPE 6 : Productions du groupe

« Mise en commun »

😊 Assumée :

- Les activités prévues ont été exécutées
- L'intégration des données est réalisée
- Les processus de changement sont identifiés

😞 Non assumée :

- Surcharge pour certains et pas pour d'autres
- On tourne en rond!

*Illustration pour un groupe de travail
centré sur la qualité :*

- * Mise en commun des recherches effectuées et des réflexions
- * Rédaction d'une synthèse mettant en évidence les décisions à prendre quant aux modifications de fonctionnement pour améliorer la qualité du service.

Attention !

Cette étape prendra plusieurs séances !!!!!

ETAPE 7 : Renouvellement ou suivi

« Est-ce qu'on continue et si oui, pourquoi ? »

😊 **Assumée :**

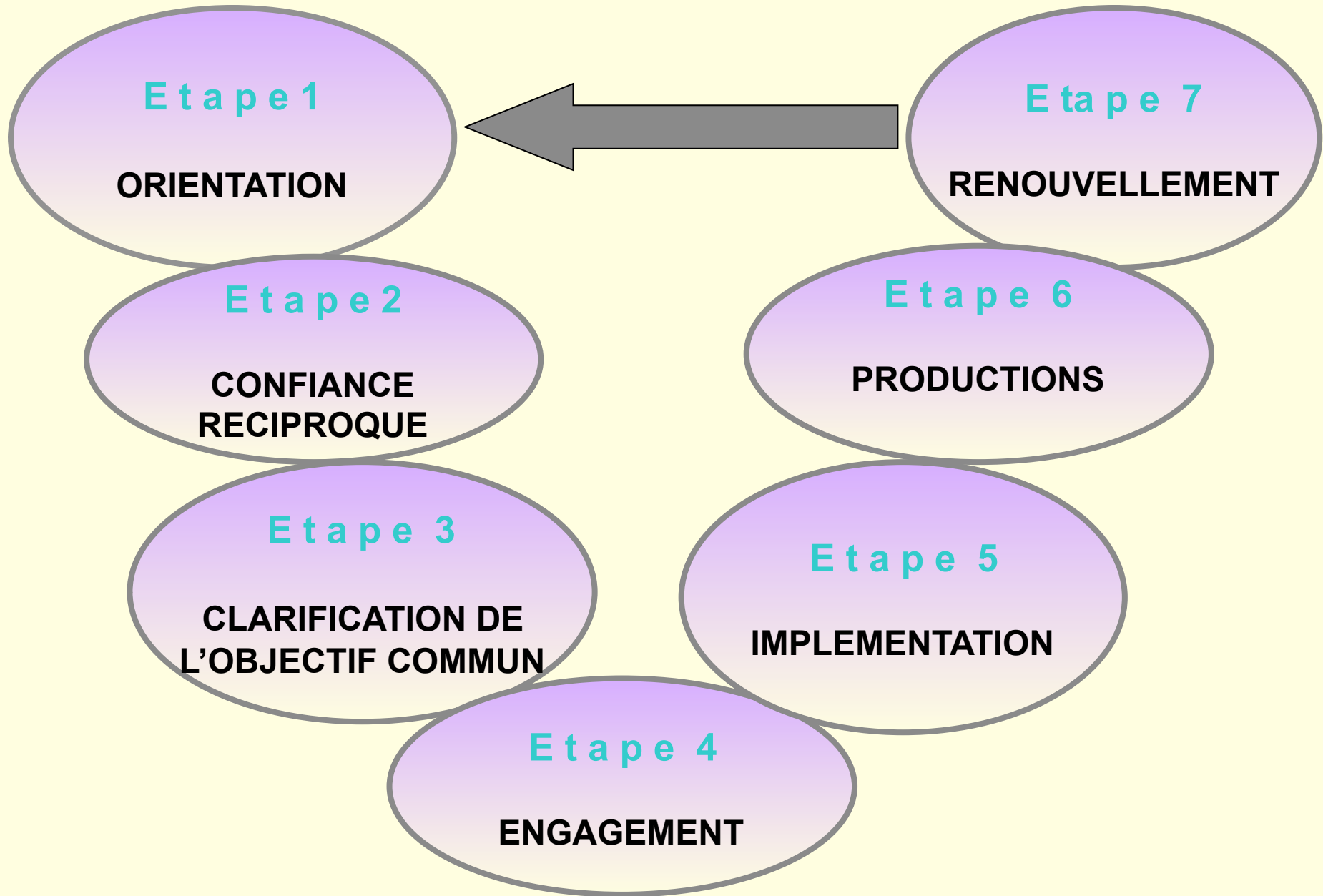
- Sentiment de reconnaissance
- Sentiment d'être à la pointe du changement
- Sentiment d'avoir du pouvoir sur son fonctionnement

😞 **Non assumée :**

- Sensation de lassitude
- Sensation d'avoir tout donné !

*Illustration pour un groupe de travail
centré sur la qualité :*

* On va suggérer la création d'une cellule permanente sur le thème de la recherche de qualité.



Modèle de Drexler et Sibbet

Attention!

La succession des étapes est indispensable ...mais certaines étapes peuvent ne prendre qu'une ou deux heures (étapes 1 et 2), alors que d'autres peuvent se dérouler sur plusieurs séances (étapes 5 et 6)!

Pour vérifier l'étape 1 :

Pouvez-vous répondre à la question suivante : êtes-vous conscient des buts de votre groupe, si oui, pouvez-vous les décrire en quelques phrases ci-dessous ?

.....
.....
.....

Pour vérifier l'étape 2 :

*Pensez-vous qu'il y ait des conflits
d'intérêts entre les membres du groupe ?*

Oui/Non

Expliquez pourquoi ci-dessous :

.....

.....

.....

.....

Pour vérifier l'étape 3 :
Pouvez-vous répondre à la question suivante

Maintenant que l'objectif a été clairement défini, pouvez-vous en quelques lignes expliquer comment vous voyez sa réalisation

.....

.....

.....

Pour l'étape 4 :

Avez-vous une idée claire de la manière dont vous allez assumer la tâche qui vous est demandée ?

Quelles sont les étapes que vous allez programmer ?

1)

2)

3)

« L'équipe de travail permet le renouvellement à la fois de la performance individuelle et de la performance collective ! Or, un environnement de travail collaboratif ne saurait être performant dans une organisation où les personnes ne savent pas et ne sont pas incitées à travailler en équipe »...

Mélissa Saadoun

Merci pour votre écoute

Serge Collard