

# ÉQUIPES PERFORMANTES

## Guide de l'animateur



# ÉQUIPES PERFORMANTES

## Guide de l'animateur

Développé pour :



1998

par :

Wayne Simmons  
et Karl Weinrich  
SIMMONS & ASSOCIATES  
14 Boenker Court  
St. Charles MO 63301  
314-947-4057

Note de l'éditeur : Simmons & Associates se spécialise en communication et en formation. Wayne Simmons possède une vaste expérience dans les domaines du journalisme, de la publicité, des relations publiques et de la formation. Il a passé plus de 20 ans à la tête de la formation et des services aux membres d'une association professionnelle internationale. Karl Weinrich, quant à lui, travaille à la conception de matériel de formation, notamment de programmes assistés par ordinateur. Il donne également des cours d'informatique.

Droits d'auteur : Optimist International se réserve tous les droits sur tout le matériel contenu dans ce module de développement des compétences personnelles. La permission de photocopier, distribuer et utiliser ce matériel comme supplément éducatif à la formation de club et de district est accordée par la présente à tous les membres de clubs d'Optimist International. Aucune autre permission pour quelque raison que ce soit n'est accordée sans la permission écrite des détenteurs des droits d'auteur.

# ÉQUIPES PERFORMANTES

Préface :

*Bienvenue* à l'un des modules de la série de modules de formation individualisés d'Optimist International portant sur la croissance personnelle. Notre objectif est de vous donner la possibilité à vous, nos membres, de développer et de mettre en pratique des aptitudes qui vous aideront à faire face aux situations auxquelles vous serez confrontés et à tirer avantage des occasions qui se présenteront à vous tout au long de votre vie. Cette série de modules n'a pas été mise au point pour traiter de l'aspect théorique des questions mais plutôt pour vous fournir une approche pratique de ces questions.

Vous pourrez utiliser ces modules, nous faire parvenir vos suggestions et commentaires sur chacun et mettre en pratique l'enseignement que vous y recevrez. Vous pouvez développer vos aptitudes de votre propre chef ou encore vous joindre à d'autres pour une expérience d'apprentissage en groupe. Chaque module contient un guide d'animateur en plus d'un cahier de notes du participant qui peuvent être reproduits autant de fois que nécessaire pour combler les besoins des membres de votre club.

Les prochains modules traiteront autant des aptitudes personnelles que des aptitudes de groupe, tous étant élaborés en vue d'aider chaque Optimiste à développer ses talents de leader dans n'importe quel domaine d'activités, que ce soit au travail, à la maison, à l'école ou en faisant du bénévolat. C'est une amélioration significative pour notre organisation au niveau des services qu'elle offre à ses membres et nous espérons que les participants transmettront leurs commentaires ou suggestions sur chaque module au siège social (a/s Service de la formation au leadership). De cette façon, nous pourrons poursuivre notre objectif qui est de fournir une formation adéquate aux officiers de district, de club et à tour les membres de toute notre organisation.

Nous espérons sincèrement que vous apprécierez cette expérience visant à vous faire progresser personnellement.

**Introduction**

Optimist International propose le module de développement des compétences que voici à ses membres pour les aider à bâtir des équipes performantes. En mettant ces connaissances en pratique, vous deviendrez vous-même un meilleur équipier et, le cas échéant, vous serez en mesure de composer et de diriger des équipes efficacement.

Vous trouverez ici l'information et les outils qui vous permettront d'organiser et d'animer des séances de formation sur l'art de bâtir une équipe. Faites-en profiter vos collègues Optimistes ou, pourquoi pas, votre milieu de travail ou vos proches. On le verra, le module peut aussi être abordé comme une activité d'autoformation.

Pour l'organisation Optimiste, développer l'habileté de ses membres à former des équipes performantes vise deux grands objectifs : **1) accroître la participation de l'effectif** – plus une équipe est performante, plus elle accomplit de grandes choses et plus il est agréable et satisfaisant (et donc, tentant) d'y collaborer; **2) soutenir la poursuite des buts et des objectifs de l'organisation** – une équipe performante composée d'individus engagés arrive mieux à répondre aux besoins particuliers des collectivités locales, ce qui constitue la raison d'être du club Optimiste.

**Objectifs d'apprentissage spécifiques**

Les participants apprendront :

- la dynamique et les compétences requises pour former une équipe performante;
- les principes de la communication interpersonnelle efficace;
- comment définir les rôles;
- comment reconnaître et exploiter les comportements utiles;
- comment éviter et surmonter les comportements nuisibles;

- les étapes menant à la prise de décisions et à la résolution de problèmes en équipe.

**Comment utiliser ce module d'apprentissage...**

Selon votre contexte particulier, l'apprentissage proposé peut se faire en groupe – à l'occasion, par exemple, d'une réunion de club, de zone ou de district – ou individuellement, chacun procédant à son propre rythme. En plus du présent *Guide de l'animateur*, le module comprend un guide à l'intention des participants. (Remarque : Le *Guide des participants* peut être reproduit en autant d'exemplaires qu'il en faut.)

**... en groupe**

Si vous avez l'intention de dispenser le module *Équipes performantes* à un groupe, veuillez lire attentivement le présent guide. Il est conçu pour accompagner l'animateur dans son entreprise.

Comme vous le constaterez, chaque section comporte du texte dans la colonne de gauche pour vous aider à couvrir la matière. Mais attention : **n'en faites pas lecture aux participants!**

En fait, vous serez vraiment plus efficace si vous apprenez l'information contenue dans les colonnes de gauche pour la résumer par la suite dans vos propres mots, en l'expliquant au moyen d'exemples et d'anecdotes tirés de votre expérience personnelle. Durant votre exposé, ne vous référez au texte qu'au besoin, pour ne pas perdre le fil et pour vous assurer que vous n'oubliez rien.

Les colonnes de droite contiennent des suggestions à votre intention : points clés, sujets de discussion en groupe, exercices collectifs et conseils d'animation. Vous pouvez également y inscrire vos notes personnelles.

Familiarisez-vous aussi avec le *Guide des participants*. Bien qu'il reprenne en grande partie l'information contenue ici, il s'y trouve des lectures individuelles absentes de votre guide à vous.

(Remarque : Comme un certain nombre des discussions et des exercices suggérés exigent une consignation des éléments apportés par le groupe, tableau à feuilles et marqueurs s'imposent.)

### **... individuellement**

Si vous décidez de faire du présent module une activité d'autoformation, utilisez le *Guide de l'animateur* en suivant dans le *Guide des participants* et faites les exercices suggérés quand ils conviennent à un apprentissage individuel. Le *Guide des participants* reprend en grande partie l'information contenue dans celui de l'animateur, mais contient en plus des lectures individuelles absentes de ce dernier. (Remarque : Si vous êtes déjà qualifié dans l'art de constituer une équipe et désirez simplement vous améliorer, pourquoi ne pas faire participer votre famille à certains des exercices suggérés? L'expérience pourrait être amusante et éducative pour vos proches.)

### **Durée recommandée**

Dans le cadre d'un **apprentissage collectif, allouez une période de deux heures**. Il va sans dire que la prestation de l'animateur influence beaucoup la durée de la séance. Passez au moins une fois d'avance à

travers le *Guide de l'animateur* pour ajuster votre rythme au besoin. Vous pourriez demander à votre famille, à des amis ou à des associés de collaborer à cette "répétition". Les connaissances et les compétences traitées dans le présent module concernent tout le monde.

La taille et la réceptivité du groupe auront aussi un impact sur la durée de la séance. Avec un groupe nombreux, les exercices et les périodes de discussion prendront naturellement plus de temps.

À titre d'animateur, il vous incombe de veiller à la bonne marche des choses de manière à ne pas excéder le temps annoncé. Pour cela, vous aurez à interrompre la discussion. Intervenez poliment pour dire que, comme on a déjà soulevé des points très intéressants, on doit maintenant passer à la section suivante. N'hésitez pas à faire respecter l'horaire. C'est non seulement votre devoir comme animateur, mais l'un des rôles que doit assumer le chef d'une équipe performante. Les participants vous en sauront gré.

Dans le cadre d'un **apprentissage individuel, c'est à vous de fixer votre propre rythme**.

Normalement, vous devriez passer à travers le module en moins de deux heures.

## Planification de la séance

Vous pensez que la planification de votre séance de formation au travail d'équipe n'implique qu'une logistique légère? Détrompez-vous. Il y a beaucoup plus à faire qu'on le croirait à première vue. Une bonne planification est gage de succès; en revanche, l'oubli d'un simple " détail " peut donner une séance que vous aurez envie d'oublier.

D'abord, utilisez tous les moyens à votre portée pour annoncer votre séance, par exemple, une lettre aux membres de votre club. Planifiez l'activité assez longtemps d'avance pour qu'on puisse l'annoncer aux réunions d'autres clubs. Et bien sûr, ne manquez pas d'en parler chaque fois que vous serez en compagnie d'Optimistes.

Veillez à fournir tous les renseignements utiles aux participants éventuels – date, heure, lieu (précisez la salle), quoi apporter, date limite d'inscription, auprès de qui s'inscrire, durée de la séance, objectifs d'apprentissage spécifiques (voir p. 1).

Ensuite, attaquez-vous aux dures réalités, comme le nombre et la disposition des tables et des chaises, les rafraîchissements (prévoyez au moins de l'eau, peut-être du café) et le tableau à feuilles.

Dressez une liste de contrôle avec des espaces où vous inscrirez les noms de vos contacts. (Voir le modèle à droite.) Remettez-en une copie à votre suppléant.



### Liste de contrôle pour une séance réussie

- Réservation de la salle – contact  
\_\_\_\_\_
- Préparation des annonces  
\_\_\_\_\_
- Envoi des annonces  
\_\_\_\_\_
- Autres lieux où la séance sera annoncée : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Aménagement de la salle  
\_\_\_\_\_ pour  
\_\_\_\_\_ (nombre de participants)
- Disposition \_\_\_\_\_  
(salle de classe, estrade, chevron, table ronde)
- Achat des fournitures (tableau à feuilles, marqueurs, blocs-notes, crayons ou stylos)  
\_\_\_\_\_
- Rafraîchissements  
\_\_\_\_\_
- Préparation de l'emploi du temps
- Envoi de l'emploi du temps aux participants  
\_\_\_\_\_

### À retenir

- Une planification soignée s'impose.
- Elle implique davantage qu'une logistique légère.
- Désignez un suppléant que pourront joindre vos contacts et les participants.
- Ne laissez rien au hasard.
- Un emploi du temps judicieux peut être crucial.
- Utilisez votre liste de contrôle.

## Les équipes : Ce qu'elles sont et pourquoi elles fonctionnent

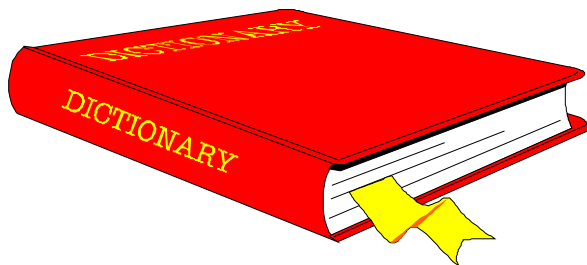
Bien des membres voudront connaître la nature exacte des “ équipes ” en milieu d'affaires et ce qui les fait fonctionner, si toutefois c'est le cas. Il faut dire que dans nombre d'entreprises, on ne respecte malheureusement ni les “ équipes ” ni la “ notion ” même d'équipe. Le terme y a pris une connotation presque aussi péjorative que le mot “ comité ”!

Or, les équipes fonctionnent. Ce sont les équipes inefficaces qui s'attirent mépris et moqueries souvent justifiés. Votre séance porte sur les équipes efficaces. Après avoir amené le groupe à s'entendre sur une définition de l'équipe, vous allez expliquer pourquoi les équipes fonctionnent et démontrer les avantages des équipes efficaces à la fois pour les membres et pour l'organisation.

### **Définition**

Parmi les définitions que donne *Le Petit Robert* au mot “ équipe ”, on retrouve la suivante : “ Groupe de personnes unies dans une tâche commune. ” Pas mal, mais développons un peu. Pourquoi pas : “ Groupe de personnes qui travaillent ensemble à résoudre un problème, atteindre un objectif ou définir un enjeu.”

“ Travailler ensemble ”, voilà les mots-clés. Quand un groupe arrive à faire cela pour régler des problèmes, atteindre des objectifs et définir des enjeux, on a affaire à une équipe gagnante, quelle que soit l'étiquette qu'on lui colle.



### **Discussion en groupe**

- Combien parmi vous sont familiers avec la notion de l'“ équipe ” en milieu d'affaires? (Demandez-leur de lever la main.) Combien font ou ont déjà fait partie d'une équipe?
- Qu'avez-vous pensé de l'expérience? (Faites le tour. Si les commentaires –positifs ou négatifs – sont rares, donnez un ou deux exemples personnels.)
- Quelqu'un peut-il définir le mot “ équipe ”? (Inscrivez la (les) réponse(s) au tableau.)
- Donnez la définition du dictionnaire et demandez aux participants ce qu'ils en pensent. (Inscrivez leurs commentaires au tableau.)
- Donnez la définition élargie et demandez aux participants ce qu'ils en pensent. (Inscrivez leurs commentaires au tableau.)
- Ralliez tout le monde à la seconde définition.

### **À souligner**

- Une équipe n'est jamais meilleure que ce qu'en font ses membres. Quand on travaille bien ensemble, on forme une équipe efficace.
- Les équipes efficaces peuvent résoudre des problèmes, atteindre des objectifs et définir des enjeux.

## Former une équipe efficace

Pour revenir à notre question du début, qu'est-ce qui fait fonctionner une équipe? Pas facile à dire, mais essayons. Si nous trouvons la réponse, nous en saurons déjà un bon bout sur l'art de bâtir des équipes performantes et d'en être des membres efficaces.

Le sport offre des analogies évidentes avec le travail d'équipe. Ignorons-les pour nous concentrer plutôt sur un adage bien connu : Le tout est plus grand que la somme de ses parties. Les membres d'un groupe sont tous dotés d'un bagage bien à eux : éducation, talents, connaissances, expérience, relations, etc. Quand ces personnes apprennent à travailler en équipe, toutes ces caractéristiques se combinent en un mélange tout à fait nouveau, plus puissant.

Un groupe efficace accomplira toujours davantage qu'un individu seul, et même qu'un nombre égal de personnes agissant chacune de son côté. Quand le groupe acquiert les qualités d'une équipe performante, il peut faire plus vite et mieux.

### **Les avantages des équipes performantes**

Avant d'aborder la façon de former et d'utiliser les équipes performantes, passons brièvement en revue certains des avantages intangibles qu'elles présentent pour Optimist International et pour ses membres.

D'abord, l'équipe efficace procure un sentiment d'accomplissement et d'épanouissement à son chef et à ses membres. La solidarité s'installe et les succès s'enchaînent. Les membres apprennent à se connaître dans l'action. L'équipe performante engendre une participation accrue aux activités de l'organisation.

Les équipes efficaces et bien dirigées ne peuvent manquer de rehausser la réputation d'Optimist International en tant que groupe habile à faire bouger les choses dans les collectivités de ses membres.

### **Notes...**

#### **À souligner**

- Chaque membre possède des caractéristiques particulières qui peuvent constituer un atout pour l'équipe.
- Les équipes efficaces développent une solidarité.
- Des équipes efficaces et bien dirigées rehausseront la réputation d'Optimist International.

## Former une équipe efficace

### **Apprendre à se connaître**

Supposons que vous vous êtes porté volontaire ou qu'on vous a choisi pour réaliser un projet donné avec d'autres membres de votre club Optimiste. À la première réunion, vous apprenez qu'on vous a désigné comme chef d'équipe.

Quelle est la première chose à faire pour partir du bon pied?

Voilà! Il faut faire connaissance. D'abord, vous allez demander à chacun de se présenter : son nom, son occupation, son ancienneté comme Optimiste.

Avant de passer à l'activité de groupe – très amusante, soit dit en passant –, demandons-nous combien d'entre nous ont déjà vécu une situation où ils se sentaient étrangers? Je soupçonne que c'est arrivé à la plupart. C'est un sentiment souvent pénible.

Voilà pourquoi toute nouvelle équipe doit absolument faire le genre d'exercice qui va suivre pour "casser la glace". Vous le trouverez beaucoup plus amusant que les présentations habituelles!

Comme le souligne la lecture individuelle, on gagne beaucoup à apprendre à se connaître entre coéquipiers : tout le monde se sent plus à l'aise et on peut découvrir les talents, le savoir et les ressources que chacun apporte à l'équipe. Les chefs d'équipe doivent sans cesse revenir sur l'importance d'une bonne connaissance mutuelle.

### **S'entendre sur le but de l'équipe**

Le temps est venu de discuter ensemble du but de l'équipe. S'agit-il d'un regroupement temporaire qui, une fois son objectif atteint – p. ex., l'organisation d'une collecte de fonds ponctuelle – va se dissoudre? Ou est-ce une équipe qui s'est donné un mandat permanent – p. ex., travailler à fournir plus de loisirs aux jeunes des quartiers défavorisés?

### **Notes...**

Voilà l'occasion de faire un peu d'humour... à vos dépens. Si le contexte s'y prête, vous pourriez dire quelque chose comme : Ceux qui me connaissent parmi vous trouveront peut-être un tout petit peu difficile à avaler de me voir en animateur. Mais, donnez-moi donc le bénéfice du doute!

Ne vous attardez pas trop sur les situations où les gens sont mal à l'aise parce qu'ils se sentent étrangers. L'essentiel, c'est de démontrer que ça arrive à tout le monde.

**Lecture individuelle :** Demandez aux participants de faire la lecture individuelle en pages 4 et 5. N'allouez pas plus de deux minutes. Quand ils ont terminé, passez à l'activité collective en page 5.

**Activité collective :** Demandez aux participants de lire les directives. Rappelez-leur qu'ils n'ont que trois minutes pour noter cinq affirmations intéressantes sur eux-mêmes, dont une sera fausse, mais vraisemblable!

Chaque participant lit ses affirmations, et vous demandez aux autres tour à tour de deviner le "mensonge blanc". Vous accordez un point à celui qui y arrive en premier. Félicitez la personne qui obtient le plus grand nombre de points. Pour conclure, demandez au groupe qui avait le mensonge le plus intéressant, le plus extravagant ou le plus vraisemblable.

## Former une équipe efficace (suite)

L'équipe doit se fixer des objectifs spécifiques et déterminer les responsabilités individuelles.

Il est essentiel que tous les membres s'entendent sur les résultats escomptés et sur l'échéancier à respecter. À défaut d'un consensus, votre équipe risque de s'écarter de son but et d'éprouver des difficultés à respecter les délais.

### **Recenser les ressources disponibles**

Ensuite, vous devez recenser toutes les ressources dont l'équipe dispose. Par exemple, sur quel budget pouvez-vous compter? Vous n'irez pas très loin si vous ignorez vos possibilités financières. Avez-vous accès à l'équipement particulier dont vous pourriez avoir besoin? Quelles sont les disponibilités exactes de chaque membre en termes de temps? Obtenez un engagement ferme là-dessus! Existe-t-il une documentation (rapports ou autres) pertinente à votre projet? Avez-vous à collaborer avec d'autres groupes ou personnes?

### **Établir des règles de conduite**

L'une des étapes les plus importantes dans la formation d'une équipe, c'est l'établissement des règles de conduite. Autrement dit, quels comportements va-t-on encourager et lesquels va-t-on rejeter?

Commençons par dresser une liste des comportements recherchés.



### **Notes...**

#### **À souligner**

- Les membres d'une équipe doivent s'entendre sur les résultats escomptés.
- Il faut recenser toutes les ressources dont l'équipe dispose.
- Il faut établir des règles de conduite.

## Former une équipe efficace (suite)

### **Comportements utiles**

- Envisager l'équipe et ses buts dans un esprit positif et Optimiste (cela va de soi!)
- Se présenter à l'heure aux réunions
- S'entraider
- Faire preuve de courtoisie
- Avoir l'esprit ouvert
- Être honnête
- Participer
- Exprimer ses idées et ses sentiments
- Être à l'écoute des autres
- S'en tenir au sujet et respecter l'emploi du temps
- Assumer sa part de travail
- Accomplir ses tâches et assurer un suivi
- Être clair dans ses interventions
- Arriver préparé aux réunions

### **Comportements nuisibles**

- Critiquer sans arrêt, être négatif
- Tenter de dominer ou de monopoliser les réunions
- Manipuler les autres
- Mépriser un membre ou ses idées
- Afficher un air ennuyé ou désintéressé
- Lire ou s'occuper à autre chose durant les réunions
- Bavarder ou discuter en petit comité durant les réunions
- Se contenter d'acquiescer à tout
- Éviter de prendre des décisions
- S'écarter du sujet
- Insulter les autres
- Attaquer les gens ou leurs idées

### **Notes...**

Demandez aux participants d'énumérer tour à tour de " bons " comportements. Notez leurs réponses au tableau. Suggérez-leur de recopier la liste dans leur guide. Assurez-vous que les comportements qui figurent à gauche font bien partie de la liste.

Répétez l'exercice avec les comportements que l'équipe devrait décourager. Expliquez aux participants qu'ils n'ont pas à s'en tenir au contraire des comportements utiles inscrits dans leur liste. Par exemple, il n'est pas nécessaire de mentionner " se présenter en retard aux réunions ", puisqu'on a déjà noté la ponctualité comme comportement utile. Assurez-vous que la liste des comportements nuisibles comporte ceux qui sont énumérés à gauche.

Une fois que vous avez établi la liste des bons et des mauvais comportements, demandez aux participants s'ils conviennent de l'utilité de ce type de règles pour le bon fonctionnement d'une équipe. Avez-vous oublié quelque chose? Allouez quelques instants à la discussion.

## Diriger une équipe performante

C'est fait : votre équipe est formée. Tout le monde a fait connaissance, on s'est entendu sur les objectifs, on connaît toutes les ressources disponibles et on a fixé ensemble les règles de conduite. Et maintenant, comment faire en sorte qu'elle devienne et demeure une équipe performante, couronnée de succès?

### **Communiquer efficacement**

D'abord, un sujet très actuel : la communication. D'après les dictionnaires, communiquer, c'est notamment " faire connaître (qqch.) à qqn. ", " partager (p. ex., des idées) " et " s'exprimer de manière à être compris aisément et clairement ". Les gens en général et les groupes – comme les équipes – devraient tendre à développer ces habiletés essentielles. Une équipe dont les membres n'apprennent pas à communiquer efficacement ne peut tout simplement pas fonctionner efficacement.



Les deux listes que nous avons dressées plus tôt comportent bon nombre des comportements qui influencent la qualité de la communication.

Chacun doit s'entraîner à communiquer efficacement en adoptant les comportements utiles et en évitant les nuisibles. En définitive, toutefois, c'est au chef d'équipe qu'il incombe de veiller à l'efficacité de la communication entre les membres. Il commencera bien sûr par donner lui-même l'exemple.

### **Notes...**

#### **À souligner**

- Il est crucial d'établir et de maintenir une bonne communication.
- Bon nombre des comportements listés plus tôt influencent la qualité de la communication.

Reprenez la liste des comportements utiles dressée plus tôt et demandez aux participants lesquels peuvent favoriser la communication efficace au sein d'une équipe. Les réponses devraient inclure l'ouverture d'esprit, l'honnêteté, la participation, l'expression des idées et des sentiments, l'écoute et la clarté des interventions. Reprenez la liste des comportements nuisibles dans le même esprit.

## Diriger une équipe performante (suite)

Le chef d'une équipe performante doit veiller à ce que tous ses membres soient au courant de tous les aspects du projet collectif. Il ne faut jamais laisser personne " hors du coup ". C'est à lui d'intervenir en cas de mauvaise communication. Il faut user de tact et de diplomatie, mais il faut agir.

Quand une personne monopolise les réunions, par exemple, commencez à adresser vos questions et vos commentaires à d'autres : " Merci de vos commentaires, Alain, mais voyons ce que Marie pense de cette approche ", ou " Nous comprenons votre point de vue, Simon. Maintenant, faisons un tour de table pour voir ce qu'en pensent les autres ".

Ce type d'intervention devrait suggérer à celui qui monopolise que son comportement est inapproprié. Sinon, il faudra aborder le problème en privé avec lui. Faites-lui simplement remarquer que son opinion compte, mais qu'il faut donner à tout le monde l'occasion de participer.

Mais que faire avec la personne qui ne veut pas participer ou qui n'a pas l'air d'écouter? Encore une fois, c'est au chef d'équipe à intervenir en invitant la personne à s'exprimer, ou en lui demandant son opinion sur un commentaire que vient de faire un coéquipier. Quant ils auront compris votre tactique, la plupart des participants resteront attentifs pour s'épargner l'embarras d'être pris au dépourvu.

Et comment faire pour aider celui qui ne s'exprime pas clairement ou qui s'écarte constamment du sujet? Demandez-lui de préciser sa pensée ou offrez de résumer son propos : " Si je comprends bien, Paul, vous trouvez que...", ou " Très bien, Jacques, nous comprenons votre idée, mais revenons à notre sujet..." "

### Notes...

#### À souligner

- Garder tous les membres " dans le coup ".
- Remercier les monopolisateurs de leurs contributions, mais leur demander de laisser les autres participer.
- Tout faire pour obtenir la participation de chacun.
- Aider les membres à exprimer leurs points de vue clairement.

## Diriger une équipe performante (suite)

En général, les membres d'une équipe efficace communiquent tous entre eux spontanément et toutes les idées et opinions sont les bienvenues.

### **Obtenir la participation de chacun**

On ne le répétera jamais trop : la participation de tous les membres est essentielle. Nous avons déjà parlé de ce qui fait fonctionner les équipes. L'un de leurs atouts majeurs, c'est d'être formées de personnes qui arrivent toutes avec un bagage différent de compétences, de connaissances, de talents, d'expériences et de relations.

L'équipe peut faire appel à ces caractéristiques personnelles pour atteindre ses buts. Quand un membre ne participe pas, pour une raison ou une autre, il prive l'équipe de ses forces personnelles. Résultat : l'équipe perd une partie de son efficacité.

Supposons, par exemple, que vous vouliez offrir une série de cours sur l'estime de soi à des adolescents en difficulté et que vous deviez mettre au point un projet pour obtenir la collaboration d'un collège local. Or, il se trouve justement parmi vos membres quelqu'un dont le travail consiste à concevoir des projets de campagnes de souscription pour le compte d'une agence de relations publiques. Exactement la personne qu'il vous faut! Mais cette chance pourrait vous échapper s'il s'agit d'un membre qui n'assiste pas aux réunions et qui ne participe pas.

Le même scénario s'applique à tous les membres d'une équipe. Chacun possède des caractéristiques personnelles qui lui permettent de contribuer d'une façon unique à l'effort collectif. C'est au chef à faire comprendre cela à ses membres et à prendre les mesures qui s'imposent pour obtenir la participation de chacun.

Certains n'assistent pas aux réunions? Découvrez pourquoi et intervenez pour corriger la situation. D'autres ne participent pas aux discussions et à la prise de décisions? Réagissez. Il y a bien des tactiques possibles; en voici quelques-unes :

### **Notes...**

#### **À souligner**

- Tous les membres doivent participer.
- Un membre qui ne participe pas prive l'équipe des forces qui lui sont propres.

#### **Quelques tactiques pour susciter la participation :**

- Faire circuler un bâton ou un autre objet parmi le groupe. La personne qui le reçoit doit apporter son grain de sel à la discussion.
- Poser des questions ouvertes, du genre auquel on ne peut répondre simplement par " oui " ou " non ".
- S'adresser directement aux membres qui ne participent pas.
- Assigner à chacun des tâches spécifiques.
- Demander tour à tour l'opinion de chacun.
- Appliquer la rotation des rôles.

## Diriger une équipe performante (suite)

### **Gérer les conflits**

Aussi efficace et performante que soit une équipe, des conflits vont surgir. C'est humain. Il s'agit d'apprendre à résoudre ces conflits et à composer avec les divergences de vues.

Certains comportements sont générateurs de conflits : attaques personnelles ou idéologiques, critique systématique des idées ou des points de vue exprimés, manifestations de colère ou de mépris à l'égard de coéquipiers ou de leurs opinions. Les personnes qui n'assument pas leur part du travail, qui restent passives ou qui disent ou font des choses blessantes pour l'équipe à l'extérieur des réunions engendrent elles aussi des conflits.

Il arrive que l'accumulation de problèmes insignifiants finisse par créer une situation conflictuelle explosive. Pour éviter cela, le bon chef d'équipe règle les petits problèmes à la source. Dans bien des cas, il suffit de rappeler à l'équipe, et aux "coupables" en particulier, les listes de comportements utiles et nuisibles qu'on a établies dès le début.

Si l'intervention échoue, on peut devoir appliquer une technique de résolution des conflits plus formelle. L'une d'elles consiste à animer une discussion sur les comportements. Demandez aux membres de dresser une liste de choses – et non de personnes – qu'ils estiment être à la base des conflits. Vous obtiendrez des réponses comme "On critique toujours mes idées" ou "Il y en a qui ne font pas leur part". Demandez-leur ensuite de suggérer des solutions. Soumettez les problèmes évoqués à l'équipe. Les membres doivent d'abord reconnaître l'existence des problèmes, puis s'entendre sur une solution. Cet exercice éliminera souvent les conflits.

Si vous éprouvez des problèmes récurrents avec un membre en particulier, vous devrez peut-être rencontrer le "coupable" en privé. Précisez le comportement fautif et dites en quoi il nuit à l'équipe et au travail de celle-ci. Établissez clairement que ce comportement n'est pas acceptable et proposez des manières de le changer.

### **Notes...**

Demandez aux participants d'autres exemples de conflits tirés de leur expérience. Comment a-t-on résolu ces conflits? Limitez la discussion à cinq minutes.

### **À souligner**

- Des conflits vont nécessairement surgir.
- Les petits problèmes peuvent prendre des proportions désastreuses.
- Rappeler les règles de conduite établies collectivement.
- On devrait discuter les causes des conflits et tenter de les résoudre en équipe.
- On doit parfois rencontrer le "fauteur de troubles" en privé.

## Diriger une équipe performante (suite)

Au critiqueur effréné, par exemple, vous direz : “ Vous avez de bonnes idées, mais vous devez vous ouvrir à celles des autres. Vos critiques constantes à l’égard de vos coéquipiers sont inadmissibles. ”



Certains comportements fautifs résisteront peut-être à tous vos efforts et aux meilleures techniques de résolution des conflits. Le cas échéant, vous devrez exclure le ou les responsables de l’équipe. Ce n’est pas une tâche agréable, mais elle est indispensable.

### **Reconnaître les efforts individuels**

La reconnaissance des efforts individuels influence nettement l’efficacité d’une équipe. Même animé du meilleur esprit d’équipe, il est naturel de souhaiter voir son travail reconnu.

Les chefs d’équipe ne doivent donc jamais manquer de féliciter et de remercier les membres pour leurs suggestions, leurs idées, leurs commentaires, etc. Cela peut être fait en toute simplicité : “ Bonne idée Suzanne! ”, ou “ On remercie Paul de nous avoir fourni l’estimation des coûts pour la réalisation du projet. ”

On peut aussi récompenser les réalisations personnelles spéciales par des marques de reconnaissance plus officielles, plaques ou autres. Le prix de la récompense importe peu : c’est la reconnaissance qui compte. Mais l’à-propos et la manière ont aussi leur importance. Pour avoir du poids, les récompenses doivent être remises aux bonnes personnes et avec un certain décorum.

### **Notes...**

#### **À souligner**

- Il peut arriver qu’il soit impossible de résoudre un conflit et qu’on doive demander au responsable de se retirer de l’équipe.
- La reconnaissance des efforts individuels contribue grandement au moral de l’équipe.
- Pour avoir du poids, les marques de reconnaissance tangibles ne doivent pas être remises à la légère.

## Diriger une équipe performante (suite)

Attention : le manque de reconnaissance, ou pire, une reconnaissance accordée à la mauvaise personne peut saper le moral de l'équipe et engendrer des conflits. C'est au chef d'équipe de veiller à éviter ces écueils.

### Animer les réunions

On peut tirer de grandes satisfactions à faire partie d'une équipe performante. Mais il faut également consentir à bien des sacrifices. Les réunions sont parfois longues et intenses, et la pression est énorme quand il s'agit de réaliser des objectifs cruciaux à l'intérieur d'un échéancier et d'un budget serrés. C'est particulièrement vrai pour des organisations de service comme Optimist International, qui fonctionnent avec des équipes de bénévoles dont la plupart occupent des emplois à plein temps.

**Toutes** les réunions ne peuvent pas être agréables à 100 p. 100. Toutefois, on peut s'arranger pour les rendre moins stressantes et même amusantes, par moments. Et c'est encore au chef d'équipe qu'incombe cette responsabilité.

Bien sûr, le lieu de réunion doit offrir un confort raisonnable. Il faut y trouver les équipements nécessaires, comme des tableaux à feuilles et de l'équipement audiovisuel. Choisissez un lieu bien éclairé, bien ventilé et à l'abri des distractions de l'extérieur.



### Notes...

#### À souligner

- Le manque de reconnaissance peut nuire sérieusement à l'équipe.
- Il est très satisfaisant de faire partie d'une équipe performante.
- Les équipes performantes exigent énormément de leurs membres.
- Le bon chef d'équipe sait détendre l'atmosphère des réunions et les rendre même amusantes, par moments.
- Le lieu de réunion doit être confortable et propice à la concentration.

## Diriger une équipe performante (suite)

Les rafraîchissements apportent une note agréable aux réunions. Pour les rencontres qui ont lieu tôt le matin, prévoyez café, jus et brioches. En après-midi, proposez du café et des sodas. À l'occasion, convoquez les membres à un déjeuner-rencontre, même si chacun doit payer son repas. Pour le plaisir, vous pouvez aussi leur demander d'apporter un casse-croûte et organiser un échange ou une vente de lunchs aux enchères!

Ce que les spécialistes appellent " techniques d'amorce " ou " mises en train " contribuent également à détendre l'atmosphère. En voici quelques exemples :

- **Jeu-questionnaire** - Rédigez dix questions simples d'intérêt général. Partagez le groupe en petites équipes chargées de trouver les réponses en moins de dix minutes.
- **Chasse aux trésors** - Partagez le groupe en petites équipes. Remettez à chacune une liste d'articles courants que les membres devraient trouver dans leurs poches, leurs sacs ou leurs portefeuilles (cure-dents, canif, menthe, peigne, calculatrice). La première équipe à réunir tous les articles gagne.

### Notes...

Demandez aux participants d'énumérer des techniques ou des jeux qu'ils ont vu utiliser comme amorces dans des réunions. N'y consacrez pas plus de cinq minutes. Il en existe des centaines. La liste des ouvrages à consulter fournie dans le présent guide et dans le *Guide des participants* mentionne trois recueils de ces jeux et techniques.

## Prendre des décisions et résoudre des problèmes en équipe

Avant même de songer à se lancer dans la poursuite de son objectif, l'équipe doit rassembler toutes les données pertinentes : rapports produits par d'autres équipes, rapports financiers, notes administratives, recherches ou sondages, lois locales qui risquent de s'appliquer, expériences d'autres groupes dans la même situation ou face au même objectif.

### A souligner

#### À souligner

- Rassembler toutes les données pertinentes.
- Partager le travail de recherche entre tous les membres.

## Prendre des décisions et résoudre des problèmes en équipe (suite)

Après avoir dressé en équipe la liste de toutes les données susceptibles d'influencer votre décision, partagez le travail de recherche entre tous les membres. De cette manière, tout le monde s'engage dès le départ dans le processus de prise de décision. Autre avantage : effectuée à plusieurs, la recherche risque d'être plus approfondie.

Une fois la documentation réunie, il sera peut-être également plus commode pour vos membres d'en partager la lecture ou l'examen entre eux. Chacun résumera les documents qu'on lui aura assignés.

En plus d'alléger la tâche, ce partage fait gagner du temps à l'équipe. En effet, celle-ci n'aura à prendre connaissance que des éléments pertinents contenus dans les résumés. Enfin, cette méthode fournit à chacun l'occasion d'apporter sa pierre à l'édifice.

### **Analyser l'information**

Le processus de prise de décision se poursuit avec l'analyse collective de l'information rassemblée.

Après avoir sélectionné l'information pertinente à la tâche à effectuer, l'équipe doit s'entendre sur l'éclairage que cette information lui apporte.

Par exemple, les données démontrent-elles que vous aurez besoin de plus d'argent que prévu? Ou que vous avez une chance d'obtenir le soutien d'une entreprise avec laquelle vous n'avez jamais travaillé?

Devriez-vous consulter d'autres personnes ou d'autres équipes? Les données montrent peut-être que votre projet n'est ni réalisable ni souhaité.

Vous pouvez aussi découvrir que vous avez besoin d'une aide extérieure pour analyser telle information recueillie par l'équipe.

### **Notes...**

#### **À souligner**

- Les membres doivent partager la revue et le résumé de l'information.
- Après analyse de l'information, l'équipe doit s'entendre sur l'éclairage qu'elle apporte.
- Les données peuvent démontrer que vous avez besoin de vous renseigner davantage.
- Elles peuvent même montrer que votre projet est irréalisable ou superflu.
- Vous pouvez devoir recourir aux conseils d'experts.

## Prendre des décisions et résoudre des problèmes en équipe (suite)

Par exemple, vous pourriez devoir demander l'opinion d'un comptable, d'une avocate, d'un fonctionnaire municipal ou d'une personne du milieu des affaires. Quoi qu'il en soit, ne prenez jamais de décision avant de comprendre parfaitement vos données.

### ***Faire naître des idées et les analyser***

Une fois que l'équipe a recueilli et analysé toute l'information nécessaire, elle peut passer à l'étape suivante, qui consiste à trouver des idées et à les analyser en vue de résoudre le problème posé ou d'entreprendre le projet visé.

Il y a bien des manières de faire naître des idées. En voici deux.

La première méthode, familière et efficace, s'appelle " le remue-méninges ". La plupart d'entre vous ont sans doute déjà participé à une séance de remue-méninges. C'est simple : vous demandez aux membres de l'équipe d'exprimer à tour de rôle des idées sur le sujet. Notez les idées qui surgissent au tableau. Il faut attendre la fin de la séance pour commenter ou critiquer. Entre-temps, pas de censure : il faut dire tout ce qui nous vient à l'esprit. La séance prend fin quand toutes les idées sont épuisées.



### **Notes...**

Si l'horaire le permet, demandez aux participants de nommer d'autres techniques d'imagination collective qu'ils ont vues à l'oeuvre. Étaient-elles fructueuses?

### **À souligner**

- Le remue-méninges est une méthode d'imagination collective déjà ancienne, mais efficace.
- Une autre excellente technique consiste à jeter des idées par écrit en toute spontanéité.

## Prendre des décisions et résoudre des problèmes en équipe (suite)

La deuxième méthode consiste à jeter des idées par écrit en toute spontanéité. Donnez à chaque membre une feuille de papier divisée en 21 cases (trois colonnes, sept rangées). Chacun remplit trois cases, une idée par case. Éparpillez ensuite les feuilles au centre de la table et demandez aux participants d'en prendre une nouvelle. Ils y ajouteront trois idées nouvelles ou complémentaires à celles qui s'y trouvent déjà. Répétez jusqu'à ce que toutes les feuilles soient à peu près pleines. À ce moment, demandez aux membres de lire à tour de rôle la feuille qu'ils ont pris en dernier. Les autres biffent à mesure les idées qui se répètent sur leur feuille.

### **Examiner des solutions de rechange**

Bon! votre équipe a rassemblé l'information, l'a analysée, puis elle a trouvé des idées et des solutions possibles. Il s'agit maintenant d'examiner les solutions éventuelles sous divers angles.

Une méthode possible consiste à remplir ce qu'on appelle une " grille de décision ". Celle-ci aidera l'équipe à répondre aux questions clés qui orientent normalement une décision adéquate. Voici comment elle se présente :

Solution possible	Coût : bas/élevé	Facilité d'applica- tion	Soutien escompté	Problè- mes éventuels

On peut également recourir à l'analyse coûts-avantages, méthode bien connue, pour évaluer les solutions possibles entre elles. Il s'agit simplement de mettre en parallèle les coûts et les avantages assortis à chaque solution envisageable, puis de comparer les résultats obtenus.

### **Notes...**

#### **À souligner**

- La " grille de décision " et l'analyse coûts-avantages : deux excellentes méthodes pour évaluer des solutions de rechange.
- Si l'équipe a fait une recherche et une analyse en profondeur, la meilleure solution devrait s'imposer d'elle-même.

#### **Discussion en groupe**

Si l'horaire le permet, faites parler les participants de situations où ils ont eu à soulever des solutions équivalentes en apparence avant de prendre une décision.

Comment se sont-ils décidés?

## Prendre des décisions et résoudre des problèmes en équipe (suite)

Ces deux outils servent à réduire le nombre des solutions possibles jusqu'à isoler la meilleure. Si l'équipe s'y prend bien, la meilleure solution devrait se détacher nettement.

### **Décision par consensus**

Quand l'équipe en arrive à choisir entre diverses solutions à un problème ou manières de poursuivre un projet, le plus simple est de procéder à un vote. L'équipe applique alors la solution qui remporte le plus grand nombre de voix. Si l'équipe est à l'aise avec cette façon de faire, adoptez-la.

Sachez tout de même que ce procédé peut engendrer des problèmes, en particulier quand le vote est très serré. Les membres qui ont " perdu le vote " peuvent avoir tendance à se dissocier de la décision et à refuser d'emboîter le pas.

Voilà pourquoi on doit tout faire pour obtenir un consensus sans recourir platement à la règle de la majorité. Les membres doivent consentir au départ à se ranger à la décision votée.

Dans une équipe dont les membres et le chef mettent en pratique les règles de conduite qui s'appliquent aux équipes efficaces et performantes, les membres consentiront vraisemblablement à se rallier à la majorité.

### **Résumé**

Le temps dont nous disposons aujourd'hui nous a forcés à nous en tenir à un survol de la formation au travail d'équipe. Il y a bien davantage à apprendre sur les équipes et l'optimisation de leur action. Si vous désirez aller plus loin, consultez la liste d'ouvrages et autres ressources incluse à la fin du *Guide des participants*.

### **Notes...**

#### **À souligner**

- Un vote à la majorité constitue souvent la meilleure façon de trancher une question.
- Toutefois, chaque membre doit consentir à se ranger à la décision de la majorité.
- Si l'équipe met en pratique les règles de conduite établies précédemment, les membres consentiront vraisemblablement à se rallier.

## Prendre des décisions et résoudre des problèmes en équipe (suite)

Malgré nos contraintes, nous avons abordé bien des points intéressants pour les membres ou le chef d'une équipe efficace et performante. Nous avons souligné l'importance des équipes efficaces dans la résolution de problèmes. Nous avons expliqué que ce sont les membres d'une équipe qui en déterminent l'efficacité. Nous avons admis que chaque membre apporte un bagage particulier à son équipe. Nous avons montré l'utilité des règles de conduite. Quant à l'importance d'une bonne communication et d'une participation générale, ce sont deux sujets sur lesquels nous nous sommes particulièrement étendus.

Par la suite, nous avons passé en revue divers types de conflits possibles et la façon de les gérer. Nous avons évoqué l'importance et la manière de reconnaître les efforts individuels. Nous nous sommes aussi penchés sur des moyens de rendre les réunions plus agréables.

Nous avons ensuite considéré les étapes qui mènent à la prise de décisions et à la résolution de problèmes. Nous avons constaté l'importance de rassembler toute l'information pertinente et de l'analyser en profondeur. Nous avons parlé de deux outils pouvant servir à examiner diverses solutions : la grille de décision et l'analyse coûts-avantages. Pour finir, nous avons examiné des façons de décider par consensus. Nous avons établi qu'un vote à la majorité constitue la manière la plus simple de trancher une question, mais que tous les membres doivent consentir d'avance à se ranger à la décision votée.

Voilà qui conclut cette séance de formation. Merci.



### **Notes...**

S'il vous reste du temps au moment de conclure, passez en revue les points clés de votre présentation. Inspirez-vous du résumé à gauche.

## Ouvrages à consulter

À cause de sa nature même, le module **Équipes performantes** ne présente qu'un survol des compétences indispensables aux équipes efficaces et performantes. Seuls les aspects majeurs y sont abordés. Heureusement, il existe du matériel de formation en abondance sur le sujet (manuels, vidéos, programmes d'autoformation, magazines, articles et séminaires spécialisés). Voici quelques suggestions :

- BAKER, H. K. " The Hows & Whys of Team Building ", *Personnel Journal* 58, juin 1979, p. 367- 70.
- BUCHHOLZ, S., et ROTH, T. *Creating the High-Performance Team*, New York:, Wiley, 1987.
- CÔTÉ, ABRAVANEL, JACQUES et BÉLANGER. *Individu, groupe et organisation*, Gaëtan Morin Éditeur, Chicoutimi, 1986.
- DYER, W. G. *Team Building: Issues and Alternatives*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1987.
- GAGNÉ, R., et LANGEVIN, J.-L. *Donnez du pep à vos réunions – Pour une équipe performante*, Les Éditions Transcontinental inc., Laval, 1995.
- GWYNNE, S. C. "The Right Stuff ", *Time*, 29 octobre 1990, p. 74-84.
- MADDUX, R. B. *L'art de bâtir une équipe gagnante*, Éditions Agence d'Arc inc., Laval, 1992.
- MERRY, U., et ALLERHAND, M. E. *Developing Teams & Organizations*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1977.
- NORMAN, C. A., et ZAWACKI, R. A. " Team Appraisals - Team Approach ", *Personnel Journal* 70, n<sup>o</sup> 9, septembre 1991, p. 101-104.
- QUICK, T. *Successful Team Building*, AMACOM, 1992.
- ZENGER, J. J., et MILLER, D. E. " Building Effective Teams ", *Personnel* 51, 1974, p. 20-29.
- Par ailleurs, des services de formation animent des séminaires sur le travail d'équipe.
- On peut aussi se procurer des recueils d'amorces et autres jeux qui agrémentent les réunions d'équipe. Il en existe un grand nombre. En voici trois excellents :
- NEWSTROM, John W., et SCANNELL, Edward E. *Games Trainers Play, More Games Trainers Play et Still More Games Trainers Play*, New York, NY, McGraw-Hill, Inc.