

ÉQUIPES PERFORMANTES

Manuel du participant



ÉQUIPES PERFORMANTES

Manuel du participant

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 tout 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 guide

Avant le début de l'atelier sur le **travail d'équipe**, prenez un moment pour lire cette courte présentation de votre *Guide des participants*. Les colonnes de gauche contiennent les grandes lignes de l'information que l'animateur ou l'animatrice est sur le point de vous transmettre. Cela vous évitera d'avoir à prendre trop de notes. Vous y trouverez également certains textes sous le titre " Lecture individuelle ". Quant aux colonnes de droite, elles sont réservées à vos notes personnelles et, occasionnellement, à des directives sur les activités et les exercices collectifs qu'on vous proposera.

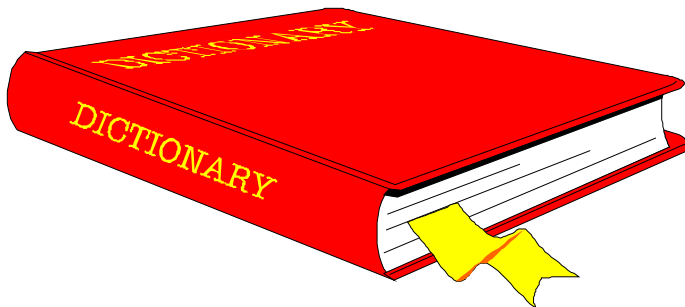
Les équipes : Ce qu'elles sont et pourquoi elles fonctionnent

De plus en plus employé, le mot “ équipe ” prend parfois une connotation péjorative. Or, ce sont les équipes **inefficaces** qui soulèvent les moqueries. Le présent module s'intéresse aux équipes **efficaces**.

Définition

Le dictionnaire définit l'“ équipe ” comme suit : “ Groupe de personnes unies dans une tâche commune. ” Pas mal, mais il y a mieux : “ Groupe de personnes qui travaillent ensemble à résoudre un problème, atteindre un objectif ou définir un enjeu.”

“ Travailler ensemble ”, voilà les mots-clés. Les groupes qui le font sont des équipes gagnantes.



Lecture individuelle

“ Minihistorique du travail d'équipe ”

La promotion du travail d'équipe ne date pas d'hier. Dans les années 20, déjà, une recherche d'Elton Mayo, fondateur du mouvement des relations humaines, a confirmé la relation entre la productivité et des facteurs humains comme l'estime de soi, la reconnaissance et l'autonomie.

Au cours des deux décennies suivantes, l'efficacité des équipes a fait l'objet d'autres études importantes, qui ont démontré l'accroissement de la productivité chez les travailleurs réunis en équipes. À la même époque, Abraham Maslow définissait sa hiérarchie des besoins, qui liait motivation et rendement.

Notes...

Les équipes : Ce qu'elles sont et pourquoi elles fonctionnent (suite)

Dans les années 50, General Foods a mis à l'essai le principe des équipes autonomes. Bien que fructueuse, l'expérience n'a pas suscité grand intérêt chez les entreprises traditionnelles. Mais des recherches subséquentes allaient confirmer l'influence des relations d'équipe sur le moral et la productivité.

Par la suite, de grandes sociétés – General Motors, Saab, Volvo, Honeywell, Xerox et Pratt & Whitney – ont expérimenté les équipes pour en découvrir l'efficacité et raffiner leur structure et leur emploi. Depuis le début des années 90, de plus en plus d'entreprises et d'associations, dont des organismes de service comme le nôtre, confient avec succès à des équipes le soin de résoudre des problèmes, trouver des idées et réaliser des objectifs majeurs.

Certains prennent la création et l'utilisation des équipes pour une fin en soi. D'autres appellent leurs comités " équipes " et s'imaginent dans le courant des pratiques de gestion modernes. Mais l'équipe, c'est plus qu'un mot : c'est une manière de travailler ensemble à accomplir des choses. L'efficacité ou l'inefficacité d'une équipe repose sur **le mode d'interaction** de ses membres.

Ce qui fait fonctionner les équipes? Difficile à dire. Mais il faut le découvrir pour former des équipes performantes et en devenir des membres efficaces.

"Le tout est plus grand que la somme de ses parties " : le vieil adage s'avère dans le cas des équipes. Celles-ci sont formées d'individus qui apportent tous leur bagage personnel de talents, de connaissances, d'expériences et de relations. Ensemble, ils composent un mélange puissant.

Un groupe dont les membres travaillent ensemble peut accomplir bien davantage, plus vite et mieux que des personnes qui agissent seules de leur côté.

Notes...

Former une équipe efficace

Les avantages des équipes performantes

Les équipes performantes présentent des avantages pour moi, comme personne et comme Optimiste.

Membre ou chef, j'y acquerrai un sentiment d'accomplissement et d'épanouissement. La solidarité s'installera et les succès s'enchaîneront. Je me ferai de nouvelles connaissances et je prendrai part à un plus grand nombre d'activités Optimistes.

Pris en charge par des équipes efficaces et bien dirigées, les projets d'Optimist International vont rehausser encore la réputation qu'a l'organisme de faire bouger les choses dans nos collectivités.

Apprendre à se connaître

La première chose à faire pour les membres d'une nouvelle équipe, c'est d'apprendre à se connaître. Et cela va bien au-delà des présentations d'usage.

Lecture individuelle

Avant de pouvoir travailler ensemble efficacement, les membres d'une équipe doivent établir une relation de respect et de confiance entre eux. Pour y arriver, un seul moyen : apprendre à se connaître.

C'est vital, ni plus ni moins, vous devez vous familiariser avec tous vos coéquipiers, le chef compris : leurs antécédents personnels et professionnels, leurs connaissances et leurs compétences particulières, leur personnalité.

Sont-ils ouverts? Plutôt sérieux? Entendent-ils à rire? Possèdent-ils une compétence ou des connaissances qui pourraient se révéler utiles pour la tâche particulière qu'on a assignée à votre équipe? Y a-t-il quelque chose dans leur situation familiale ou leur expérience de travail qui vous éclairerait sur certaines positions qu'ils pourraient prendre lors de débats éventuels?

Notes...

Former une équipe efficace (suite)

En retour, il est tout aussi important que vos coéquipiers et le chef d'équipe en apprennent autant sur vous.

Apprendre à se connaître mutuellement aide à surmonter les peurs d'exclusion. Personne n'a envie de se sentir étranger dans un groupe. On veut faire partie de l'équipe, se sentir à sa place. On veut aussi savoir si on nous écouterait, si on pourra apporter son grain de sel, si on aura la reconnaissance qu'on mérite.

Il existe des activités de groupe idéales pour "casser la glace" et faire connaissance. On les appelle des "amorces".

Une bonne connaissance mutuelle met tout le monde plus à l'aise. De plus, elle permet de repérer les talents, le savoir et les ressources que chacun peut mettre à la disposition de l'équipe. C'est élémentaire!

Le but de l'équipe

L'équipe doit s'entendre sur sa durée (temporaire ou permanente), ses objectifs spécifiques et son échéancier de réalisation. Autrement, on risque de s'écarter du but premier.

Elle doit également recenser toutes les ressources dont elle dispose : budget, équipement spécial, disponibilité des membres, documentation utile et soutien éventuel d'autres personnes ou équipes.

Une autre étape indispensable consiste à établir des règles de conduite, en précisant les comportements qu'on encouragera et ceux qu'on interdira.

Notes...

Activité collective

Ci-dessous, écrivez cinq affirmations intéressantes sur vous-même : quatre vérités et un mensonge. Le mensonge doit être vraisemblable; il peut s'agir d'un exploit que vous auriez aimé réaliser, ou d'un passe-temps auquel vous avez déjà songé à vous adonner. (P. ex. : quand j'étais au collège, j'ai envisagé sérieusement de devenir actrice; j'ai eu l'honneur de rencontrer René Lévesque; l'année où j'ai été gardien de but pour l'équipe de mon école, on a perdu tous les matchs; l'histoire de France me passionne; mon passe-temps préféré est la peinture à l'huile.)

Maintenant, vos coéquipiers et vous allez lire vos cinq affirmations à tour de rôle. Dès qu'une personne a fini, les autres essaient de deviner son "mensonge". Chacun a une chance. Le premier qui devine juste marque un point. La personne qui obtient le plus grand nombre de points remporte la partie.

Diriger une équipe performante

Les membres ont fait connaissance, ils se sont entendus sur les objectifs, ils ont recensé les ressources disponibles et ils ont établi des règles de conduite. À présent, comment faire pour que l'équipe fonctionne bien?

La communication

D'abord, il faut établir une bonne communication. Communiquer, c'est : faire connaître (qqch.) à qqn., partager (p. ex., des idées) et s'exprimer de manière à être compris aisément et clairement.



Bien des comportements qui figurent dans les listes de comportements utiles et nuisibles que nous avons dressées influencent la communication..

Note : Dressez une liste de comportements qui soutiennent la bonne communication et une autre de comportements qui lui nuisent.

Soutiennent la bonne communication :

Nuisent à la bonne communication :

Notes...

Note : Finalisez ici vos listes de comportements utiles et nuisibles.

Comportements utiles

Comportements nuisibles

Diriger une équipe performante (suite)

Il appartient à chaque membre de l'équipe de communiquer adéquatement. Le chef d'équipe doit donner l'exemple. Il doit également s'efforcer de bien informer chacun et de résoudre tous les problèmes de communication qui pourraient surgir.

Exemples :

- Quelqu'un monopolise une discussion – Le chef d'équipe adresse ses questions et ses commentaires aux autres ou fait simplement savoir à la personne que son comportement est inapproprié.
- Un membre ne participe pas ou n'a pas l'air d'écouter – Le chef d'équipe **ou** un autre membre l'interroge ou lui demande ses commentaires.
- Un membre n'exprime pas clairement ses idées – Le chef d'équipe essaie de l'aider en lui demandant des éclaircissements.
- Un membre s'écarte du sujet – Le chef d'équipe intervient aussitôt. Il félicite le " coupable " de ses idées ou de ses commentaires, mais demande qu'on revienne au sujet en question.

La participation

Le succès d'une équipe dépend de la participation de tous ses membres. Quand un membre ne participe pas, il prive l'équipe des compétences, des talents, de l'expérience et du savoir qui lui sont propres.

Un membre responsable participe de son mieux afin de ne pas affaiblir son équipe.

Toutefois, il incombe au chef d'équipe de veiller à ce que tous les membres remplissent leur rôle en participant à l'effort collectif. Ainsi, il fera tout ce qu'il peut pour intégrer ceux qui restent à l'écart des discussions et de la prise de décisions.

Notes...

Diriger une équipe performante (suite)

La gestion des conflits

Même dans les meilleures équipes, des conflits vont survenir. C'est humain.

Certains comportements font naître des conflits : attaques personnelles, critique systématique, colère ou mépris à l'égard de coéquipiers ou de leurs points de vue. Le défaut d'assumer sa part du travail, la non-participation et le dénigrement de l'équipe à l'extérieur des réunions sont également source de conflits.

Les chefs d'équipe doivent se tenir à l'affût des petits irritants qui peuvent finir par se transformer en problèmes graves. Il faut y voir sans délai. Souvent, il suffira de rappeler au "coupable" les règles de conduite établies en commun.

Si cela ne marche pas, on doit recourir aux techniques de résolution des conflits. L'une d'elles consiste à discuter des comportements conflictuels en équipe. Les membres énumèrent des comportements qui, selon eux, engendrent des conflits. On les invite ensuite à proposer des solutions. Après discussion, on s'entend sur la façon de régler le problème.

En cas de problème persistant avec un membre en particulier, le chef d'équipe aura un entretien avec celui-ci en privé. Il expliquera la nature du problème, le fait qu'il ne peut être toléré et les modifications à apporter.

Il arrive que les techniques de résolution des conflits les plus efficaces restent sans effet. Le cas échéant, il faut se résoudre à exclure le responsable.

La reconnaissance

Pour préserver l'efficacité d'une équipe, il faut reconnaître continuellement les efforts individuels. C'est une chose à laquelle les gens tiennent. Un simple merci suffit souvent à maintenir le moral des troupes.

Notes...

Diriger une équipe performante (suite)

On devrait aussi prévoir des marques de reconnaissance plus officielles, plaques ou autres, pour souligner les réalisations individuelles spéciales. La valeur de la récompense importe peu; c'est son à-propos et sa présentation qui comptent. Les marques de reconnaissance devraient toujours être remises avec un certain décorum.

Ne pas reconnaître l'apport de quelqu'un, ou pire, reconnaître la mauvaise personne, voilà deux choses dont il faut toujours se garder.

Agréments des réunions

Collaborer avec une équipe performante, c'est très satisfaisant mais c'est aussi beaucoup de travail. Et c'est particulièrement vrai dans le cadre d'organismes comme Optimist International, où une bonne partie du boulot repose sur des bénévoles.

Bien qu'on ne puisse pas transformer toutes les réunions en de véritables parties de plaisir, les chefs d'équipe doivent s'efforcer de les rendre agréables.

D'abord, il faut adopter un lieu de réunion confortable et le plus exempt de distractions possible. On prévoira le matériel nécessaire, comme des tableaux à feuilles et de l'équipement audiovisuel.

Les rafraîchissements sont les bienvenus. À l'occasion, la réunion peut prendre la forme d'un déjeuner-rencontre ou d'une réunion casse-croûte.

Jeux et autres amorces peuvent être utiles pour "casser la glace". En voici des exemples :

- **Jeu-questionnaire** : Partagés en petites équipes, les membres essaient de répondre à une dizaine de questions d'intérêt général dans un délai donné.

Notes...

Diriger une équipe performante (suite)

- **Chasse aux trésors** : Partagés en petites équipes, les membres doivent trouver en leur possession une série d'articles usuels dont on leur a fourni la liste. La première équipe à y parvenir gagne.
- **Chasse aux trésors alphabétique** : Variante de la " chasse aux trésors ", sauf qu'il faut trouver des articles dont le nom commence par une lettre différente. L'équipe gagnante est celle qui couvre la plus grande partie de l'alphabet.

Notes...

Prendre des décisions et résoudre des problèmes en équipe

Rassembler l'information

Pour prendre une décision éclairée, il faut d'abord rassembler toute la documentation pertinente : rapports, données financières, notes administratives, recherches ou sondages, lois locales qui risquent de s'appliquer, expériences d'autres groupes.

On établit en équipe la liste des documents à rassembler et on se partage la recherche. Ce mode de fonctionnement allège la tâche commune et donne à plus de membres la chance de participer.

Pour gagner du temps et faire participer plus de monde, on confie encore une fois à plusieurs membres la tâche de passer en revue l'information rassemblée et de la résumer au profit de l'équipe.

Analyser l'information

L'étape suivante consiste à analyser l'information rassemblée. D'abord, on sélectionne les données pertinentes à la tâche à accomplir, puis on s'entend sur l'éclairage qu'elles donnent au problème. Aura-t-on besoin d'un budget plus important que prévu? Pourra-t-on compter sur le soutien d'entreprises locales? Doit-on se renseigner davantage avant de commencer?

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

Que faire si l'information montre que l'objectif de l'équipe est irréalisable ou superflu?

Pour analyser l'information correctement, on peut devoir recourir à un expert de l'extérieur : comptable, avocate ou fonctionnaire.

Faire naître des idées et les analyser

Le temps est venu d'avoir des idées et de les analyser en vue de résoudre le problème ou d'entreprendre le projet.

Voici deux techniques d'imagination collective :

- **Le remue-méninges** : Les membres soumettent tour à tour des idées sur le sujet. On les note à mesure au tableau. Aucune censure. La séance prend fin quand on a épuisé toutes les idées.
- **Jeter des idées par écrit** : On remet à chaque membre une feuille divisée en 21 cases. Chacun y note une idée dans trois cases. On éparpille les feuilles au milieu de table, tout le monde en prend une nouvelle et y inscrit trois idées nouvelles ou complémentaires à celles qui s'y trouvent déjà. L'exercice se poursuit jusqu'à ce que toutes les feuilles soient à peu près pleines. Les membres lisent 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.



Notes...

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

Examiner des solutions de rechange

Il s'agit maintenant d'examiner les solutions possibles sous divers angles.

Pour ce faire, on peut se servir de la " grille de décision " suivante :

Solution possible	Coût : bas/élevé	Facilité d'application	Soutien escompté	Problèmes éventuels

Bien connue, l'analyse " coûts-avantages " représente un autre outil efficace. Elle sert à mettre en parallèle les coûts et les avantages assortis à chaque solution envisagée.

Si l'équipe a bien fait " ses devoirs ", la meilleure solution devrait être évidente.

Décider par consensus

Quand vient le temps de trancher parmi diverses solutions possibles, le plus simple est de procéder à un vote. L'équipe adopte la solution qui obtient le plus de voix, quelle qu'elle soit. Si les membres sont à l'aise avec ce processus, voilà ce qu'il faut faire.

Cependant, certains problèmes peuvent survenir à l'issue d'un vote trop serré. On peut se retrouver avec des " perdants " qui n'appuient pas la décision retenue du fond du coeur.

Pour éviter cela, les membres doivent s'engager d'avance à se ranger à toute décision prise à la majorité des voix.

Dans une équipe où on observe les règles de conduite propres aux équipes efficaces et performantes, les membres consentiront vraisemblablement à se rallier à la majorité.

Notes...

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^o 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.