

Leçon 1 : Équipes efficaces

Introduction

Dans la vie de tous les jours, que ce soit à l'école, au travail ou à la maison, il est rare que l'on travaille ou fonctionne isolé des autres. À certains moments, on doit travailler en équipe en vue d'atteindre un but individuel ou collectif. Pour interagir efficacement avec les autres, il est important de comprendre les caractéristiques inhérentes aux équipes efficaces qui nous permettent de nous sentir « connectés » aux autres, ou solidaires des autres, et de tirer le meilleur parti possible des possibilités offertes par l'équipe. La capacité de travailler en équipe est une caractéristique mentionnée constamment comme indispensable au succès en milieu de travail, dans les sports, en famille, etc.

La présente leçon traite principalement des caractéristiques qui contribuent à assurer le succès d'une équipe efficace et les stades par lesquels l'équipe doit passer à mesure qu'elle se développe et évolue.



Résultat d'apprentissage spécifique

12.DP.1 Démontrer une compréhension des caractéristiques et du développement d'équipes efficaces.



Principaux éléments de connaissance

- Les équipes bien rodées présentent certaines caractéristiques qui favorisent et stimulent l'atteinte des objectifs individuels et communs.
- Les équipes efficaces se développent et traversent une série d'étapes reconnaissables.



Questions essentielles

1. Pourquoi certaines équipes fonctionnent-elles si bien, et d'autres pas?
 2. Par quelles étapes les équipes passent-elles depuis leur formation jusqu'à leur dissolution?
-



Suggestion pour l'enseignement ou l'évaluation

Activités d'activation

Les activités de groupe ci-dessous ont pour but d'inciter les élèves à travailler ensemble afin d'activer et de développer leur compréhension du processus de formation de groupes, et des modes d'interaction de leurs membres. Plus loin dans cette leçon, les élèves apprendront comment un groupe peut devenir une équipe.

Le nœud humain

Cette activité bien connue permet de « briser la glace » et de laisser entrer les autres dans son « espace personnel »; elle encourage les participants à communiquer efficacement pour accomplir une tâche.

Marche à suivre

- Former des groupes de six à huit élèves.
- Chaque groupe se tient dans un cercle, les participants se faisant face. Chacun doit se tenir assez près pour pouvoir toucher l'élève qui lui fait face de l'autre côté du cercle.
- Chaque participant doit étendre les mains dans le cercle et tenir la main d'au moins deux autres élèves qui ne sont pas immédiatement à sa gauche ou à sa droite.
- Une fois que chacun tiendra la main de deux autres personnes, les membres du groupe travailleront ensemble pour « démêler le nœud humain » sans que personne n'ait une main de libre.
- Si le nœud est brisé (c.-à-d. s'il y a des mains qui sont libres), le groupe doit recommencer du début.

REMARQUE POUR L'ENSEIGNANT

Pour des raisons de sécurité, s'assurer que tous les élèves comprennent que si quelqu'un dit : « J'arrête », il faut stopper l'exercice immédiatement.

Les participants peuvent tourner ou glisser leurs mains dans celles des autres, mais sans jamais les séparer complètement.

Variations possibles

- Commencer en petits groupes pour s'assurer de réussir, puis ajouter des élèves au groupe.
- Demander aux élèves de faire l'activité de groupe sans parler ou avec les yeux fermés, ou une combinaison des deux.

Jongler en groupe

Il arrive que des élèves ne veuillent pas toucher les autres; le cas échéant, on peut organiser cette autre activité en groupes.

Marche à suivre

- Former des groupes de six à huit élèves.
- Chaque groupe doit avoir un espace où les élèves peuvent se tenir face à face sans obstructions au centre de l'espace.
- La tâche des élèves consiste à jongler avec un objet (p. ex., balle, chaussette roulée), c'est-à-dire l'envoyer et le recevoir, d'une personne à l'autre. Le groupe détermine le trajet que l'objet doit suivre. L'objet ne doit pas être envoyé à la personne immédiatement à la gauche ou à la droite de celle qui l'a en sa possession.
- Une fois le trajet établi, le but est de :
 - compléter autant de cycles (répétitions) du trajet que possible sans faire d'erreur;
 - compléter autant de cycles du trajet que possible dans un laps de temps donné;
 - compléter le trajet avec plus d'un objet, puis augmenter le nombre d'objets.

Exemples de questions de récapitulation

1. Quelles actions ou stratégies ont permis au groupe de réussir?
2. Quelles actions ou stratégies changeriez-vous si vous aviez à répéter l'activité de groupe?
3. Comment cette activité de groupe favorise-t-elle l'émergence des qualités de leadership?



Information générale

Équipes et esprit d'équipe

Le *travail d'équipe* est possible quand deux ou plusieurs personnes coordonnent leurs contributions et travaillent ensemble pour atteindre un but commun. Cela ne signifie pas que chaque personne n'a plus la même importance; cependant, un travail d'équipe efficient et efficace peut donner des résultats plus importants que ne le peut chaque personne seule. Les membres de l'équipe comprennent les buts visés par le groupe; ils ont un sens d'appartenance face aux buts visés, ont confiance en leurs coéquipiers et sont honnêtes et respectueux envers les autres. Chacun est apprécié pour ses connaissances et ses compétences et participe à la prise de décisions.

Une équipe est très différente d'un groupe dénué de coordination; dans un groupe, les individus ont tendance à fonctionner indépendamment les uns des autres afin de réaliser leurs objectifs personnels. Ils font attention à ce qu'ils disent et se méfient des autres; ils peuvent avoir des rapports figés avec leurs coéquipiers et se sentir dérangés ou menacés lorsque surgissent des divergences d'opinions; de plus, ils ne participent pas à la prise de décisions en groupe.

Étant donné les différences entre une équipe et des groupes mal assortis, il apparaît rapidement pourquoi certaines organisations et entreprises accordent beaucoup d'importance à l'aptitude à travailler en équipe quand ils étudient des candidatures pour combler des postes. Une équipe qui fonctionne rondement présente certaines caractéristiques qui favorisent et stimulent l'atteinte des buts tant individuels que collectifs.

Le Conference Board du Canada, dans son document *Compétences relatives à l'employabilité 2000+*, indique les compétences en travail d'équipe comme étant des compétences favorisant l'employabilité qui sont nécessaires en milieu de travail et dans une foule d'activités quotidiennes. Ces compétences sont indiquées dans le DR S1-2 : *Compétences améliorant l'employabilité 2000+* dans le document *Éducation physique et Éducation à la santé Secondaire 1 et Secondaire 2 : Programme d'études et document de mise en œuvre* (Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba).

RÉFÉRENCES



Pour obtenir de plus amples détails, se reporter aux ressources suivantes :

Le Conference Board du Canada. *Compétences relatives à l'employabilité 2000+*. Ottawa (Ont.) : ccxLe Conference Board du Canada, 2000. Disponible en ligne à http://www.conferenceboard.ca/Libraries/EDUC_PUBLIC/esp2000f.sflb.

Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba. *Éducation physique et Éducation à la santé Secondaire 1 et Secondaire 2 : Programme d'études et document de mise en œuvre*. Winnipeg (Man.) : Éducation, Citoyenneté et Jeunesse Manitoba, 2004. DR S1-2 : *Compétences améliorant l'employabilité 2000+*, disponible en ligne à <http://www.edu.gov.mb.ca/frpub/ped/epes/s1-s2/index.html>.

Pour les mises à jour de sites Web, veuillez consulter les sites Web produits à l'appui du programme d'études des 11^e et 12^e années, à <http://www.edu.gov.mb.ca/m12/progetu/epes/index.html>.

Caractéristiques communes des équipes efficaces

Les équipes qui fonctionnent efficacement présentent certaines caractéristiques communes, dont les suivantes :

- **Une équipe a des buts bien précis.** Les membres de l'équipe comprennent la raison d'être de l'équipe et participent à l'établissement et à la réalisation des buts de l'équipe.
- **Les membres de l'équipe comprennent le mode de fonctionnement (ou processus) et les priorités de l'équipe.** L'équipe a établi clairement les mesures qui doivent être prises ensuite, les responsables de ces mesures et l'échéancier correspondant. Les membres de l'équipe comprennent que l'addition des tâches complétées fait progresser efficacement vers l'atteinte du but final.
- **Les membres de l'équipe connaissent leurs rôles.** Les membres de l'équipe connaissent et remplissent leurs rôles dans l'accomplissement de leurs tâches et ils demandent l'aide des autres ou leur offrent leur aide, au besoin.

- **Les membres de l'équipe s'engagent avec un esprit de collaboration et de solidarité.** La collaboration entre les membres de l'équipe, avec un degré élevé d'engagement, se traduit dans les faits par la participation à la prise de décisions dans un climat de confiance résultant d'une communication ouverte et honnête, et par un comportement constant et respectueux. Les règles de fonctionnement en équipe sont établies et considérées comme des normes à respecter pour chacun des membres de l'équipe
- **Les conflits et désaccords sont résolus dans un esprit d'ouverture.** Les conflits et désaccords sont considérés comme étant importants pour la prise de décisions en équipe et la croissance personnelle. L'équipe examine les raisons des conflits et des mésententes et s'efforce de trouver des solutions. Certains désaccords ne peuvent pas être résolus; il faut faire des compromis qui ne compromettent pas les efforts de l'équipe.
- **Les membres de l'équipe peuvent recevoir des critiques constructives et des encouragements.** Les critiques ne visent jamais à blâmer des membres de l'équipe mais doivent être axées sur des moyens de surmonter les obstacles et de maintenir un haut niveau de performance. Tous les membres doivent bénéficier d'un appui et d'encouragements constants pour maintenir leur niveau de motivation.
- **Le succès est partagé.** Les succès de l'équipe sont communiqués à tous les membres, et tous doivent partager également et fièrement le succès de l'équipe.
- **Le leadership est partagé.** Le leadership se déplace de temps à autre dans une équipe efficace selon les rôles et les tâches des membres. Un leadership efficace est évident quand les actes du leader font progresser l'équipe vers l'atteinte du but final sans qu'il n'en tire de gain ou de crédit personnel.



Suggestion pour l'enseignement ou l'évaluation

Groupe ou équipe?

Le but de cette activité d'apprentissage est d'aider les élèves à comprendre les similitudes et les différences entre des *groupes* et des *équipes*.

Marche à suivre

- Inviter les élèves à suggérer par écrit, à l'aide de la stratégie d'apprentissage Pense-Trouve un partenaire-Discute (voir l'annexe E) :
 - cinq exemples de regroupements de personnes qui pourraient être considérés comme des *équipes*;
 - cinq exemples d'ensembles de personnes qui seraient simplement des *groupes*.
- Demander aux élèves de partager leurs suggestions avec un partenaire et de fournir les raisons expliquant pourquoi ils considèrent ces ensembles comme des groupes ou des équipes.

- Enfin, inviter la classe à mettre en commun ces suggestions et à dresser des listes de regroupements de personnes qui sont représentatifs de groupes et d'équipes.

Exemples

Groupes

- Auditoire d'un théâtre
- Passagers d'un autobus
- Classe d'élèves

Équipes

- Équipe d'athlètes
- Orchestre de jazz à l'école
- Équipage d'un avion



Suggestion pour l'enseignement ou l'évaluation

Reconnaître des équipes efficaces

Cette séance de remue-méninges en groupe vise à aider les élèves à reconnaître des équipes efficaces.

Marche à suivre

- Demander aux élèves de former un grand groupe et de trouver des exemples *d'équipes efficaces* et des exemples *d'équipes inefficaces* dans la société. Les encourager à trouver des exemples représentant divers éléments de la société dans les exemples d'équipes efficaces ou pas (p. ex., sports, entreprises, arts, organisations sans but lucratif).
- Inviter les élèves à former de petits groupes, et chaque groupe à choisir une équipe efficace et une équipe inefficace parmi les exemples répertoriés dans le remue-méninges en classe.
 - Concernant l'équipe efficace, amener chaque groupe à indiquer certaines caractéristiques communes aux équipes efficaces pouvant contribuer à sa réussite.
 - Pour l'équipe inefficace, demander aux groupes de préciser les caractéristiques des équipes efficaces qui manquent, ou semblent manquer, dans cette équipe.



Information générale

Formation d'une équipe

Le travail d'équipe efficace est devenu essentiel de nos jours, mais une équipe récemment formée ne peut pas s'attendre à une performance exceptionnelle dès le départ. La formation d'une équipe efficace prend du temps, et suit généralement des étapes facilement reconnaissables. Au cours de sa progression, l'équipe franchira ces étapes, passant d'un groupe d'étrangers pour devenir une équipe unie poursuivant un but commun.

Stades de développement d'une équipe

En 1965, le psychologue Bruce W. Tuckman a élaboré un premier modèle de développement d'une équipe, modèle encore en usage de nos jours. Les étapes de ce modèle, désignées par les termes *Formation*, *Turbulence*, *Normalisation* et *Performance*, décrivent le cheminement de la plupart des équipes vers un degré élevé de performance. Plus tard, Tuckman a ajouté une cinquième étape appelée *Dissolution*. Le modèle de Tuckman représente l'une des théories les mieux connues sur la formation d'équipes et a constitué la base de nombreuses théories depuis sa conception.

Le modèle de Tuckman s'articule autour de l'approche utilisée par l'équipe pour accomplir une tâche, depuis la création de l'équipe jusqu'au terme du projet. Cette théorie est particulièrement pertinente concernant les défis à relever dans le développement de l'équipe, étant donné que les stades à passer correspondent à la réalisation de toute tâche entreprise par l'équipe. L'un des aspects les plus utiles des défis à relever dans la création d'une équipe est que les équipes ont la possibilité d'observer leurs comportements et d'en discuter dans un court laps de temps.

On trouvera ci-dessous une brève description de chaque stade du modèle de développement de l'équipe préconisé par Tuckman.

1. Formation

- Les membres de l'équipe se rassemblent et la tâche à réaliser est déterminée et assignée.
- Les membres de l'équipe sont généralement positifs et polis.
- Les membres de l'équipe ont tendance à fonctionner de façon indépendante et, bien qu'il y ait une certaine convivialité, ils ne se connaissent pas suffisamment pour se faire confiance inconditionnellement.
- Certains membres de l'équipe éprouvent de l'anxiété, car ils ne savent pas encore exactement ce qu'il y aura à faire.
- Certains membres sont enthousiastes quant au travail à faire et veulent commencer le boulot dès que possible.

2. Turbulence

- Les membres de l'équipe s'attaquent à la tâche en suggérant des idées qui peuvent nécessiter une certaine confrontation pour être reconnues et acceptées, finalement.
- Les méthodes de travail en équipe sont de mieux en mieux définies, ce qui crée un certain malaise chez certains, qui peuvent désapprouver l'approche utilisée ou se sentent dépassés par la quantité de travail à faire.
- Certains membres de l'équipe peuvent réagir en remettant en question la validité du but de l'équipe et en résistant à l'acceptation d'une tâche.
- Dans les cas extrêmes, l'équipe peut rester paralysée au stade de la *turbulence*.

- Si l'équipe veut absolument atteindre un consensus et éviter la dissolution, elle peut décider d'un plan qui est moins efficace pour réaliser la tâche.
- Certains membres de l'équipe peuvent avoir le sentiment d'être sur des montagnes russes émotionnelles alors qu'ils tentent de mettre leur énergie sur la tâche, s'ils ne sont pas soutenus par des processus établis ou des liens solides avec leurs coéquipiers.

3. Normalisation

- À ce stade, l'équipe se dirige vers un mode de fonctionnement harmonieux, où les membres s'entendent sur les règles et valeurs qui sous-tendent leur travail.
- Les membres développent un véritable sentiment d'engagement par rapport au but de l'équipe, et ils commencent à voir des progrès vers l'atteinte de ce but.
- En situation idéale, les membres de l'équipe commencent à ce stade à se faire confiance, et ils reconnaissent la contribution vitale de chacun de leurs coéquipiers. Maintenant que les membres de l'équipe se connaissent, ils peuvent socialiser ensemble, demander et offrir de l'aide aux autres et fournir des critiques constructives.

4. Performance

- Les équipes ne parviennent pas toutes à ce stade, qui est essentiellement une période de performance maximale.
- Les équipes fortes se reconnaissent à leur degré élevé d'interdépendance, d'indépendance, de motivation, de connaissances et de compétence.
- Les membres de l'équipe collaborent à la prise de décision, mais ils s'attendent à des divergences d'opinions et sont encouragés à les exprimer compte tenu du niveau élevé de respect et de confiance dans leurs échanges.
- Les membres de l'équipe comprennent qu'un travail ardu mène directement à l'établissement d'une vision partagée et à l'atteinte d'un but commun, avec le soutien de structures et de processus établis.
- Les membres de l'équipe savent, individuellement, qu'ils peuvent quitter l'équipe sans nuire à la performance du groupe.

5. Dissolution

- C'est le stade final qui marque la conclusion du projet et le démantèlement de l'équipe.
- Ce stade peut aussi être appelé celui du *deuil*, car il reflète les sentiments éprouvés par les membres de l'équipe au terme de leur travail.

Il convient de noter qu'une équipe peut retourner à l'un ou l'autre des stades du modèle lorsque se produit un changement (p. ex., un réexamen du projet ou des buts visés, le départ ou l'arrivée d'un membre). Avec l'arrivée ou le départ d'un membre, l'équipe

efficace revient à l'étape de la *formation*, mais la durée de cette étape peut être très courte, le temps que le nouveau membre s'imprègne de la culture de l'équipe.

RÉFÉRENCES



Pour de plus amples détails sur la création d'équipes, se reporter aux sites Web suivants :

- * Alleman, Glen B. *Forming, Storming, Norming, Performing and Adjourning*. 16 déc. 2007. Niwot Ridge Resources.
<http://www.niwotridge.com/PDFs/FormStormNormPerform.pdf>.
 - * Chapman, Alan. *Tuckman's Forming Storming Norming Performing Model*. 2001–2008. Businessballs.com.
<http://www.businessballs.com/tuckmanformingstormingnormingperforming.htm>.
 - * Chimaera Consulting Limited. "Stages of Group Development." *Famous Models*. 2001.
<http://www.chimaeraconsulting.com/tuckman.htm>.
 - * Mind Tools Ltd. "Forming, Storming, Norming, Performing: Helping New Teams Perform Effectively, Quickly." *Leadership Skills*. 1995–2008.
http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm.
 - * Organisation mondiale de la santé (OM). *Team Building*. Genève, Suisse : OMS, 2007. 7. Disponible sur le site Web de l'OMS à
<http://www.who.int/cancer/modules/Team%20building.pdf>.
- Sarassin, Louise. «La communauté de pratique PHARTS.» *La revue FAMEQ à la une*, printemps-été 2008, p. 36.
<http://www.fameq.org/communications/revue/pdf/FameqV22n3.pdf>.
- * Tuckman, Bruce W. "Developmental Sequence in Small Groups." *Psychological Bulletin* 63.6 (1965): 384–99. Disponible sur le site Web de l'Ohio State University, Walter E. Dennis Learning Center à
<http://dennislearningcenter.osu.edu/references/GROUP%20DEV%20ARTICLE.doc>.
- Pour les mises à jour de sites Web, veuillez consulter les sites Web produits à l'appui du programme d'études des 11^e et 12^e années, à
<http://www.edu.gov.mb.ca/m12/progetu/epes/index.html>.
- * anglais seulement



Suggestion pour l'enseignement ou l'évaluation

Description des stades par où passent les équipes/groupes efficaces

Demander aux élèves d'écrire leur opinion sur une situation ou une équipe (ou un groupe) dont ils font partie présentement, et de décrire les stades par où l'équipe est passée, d'après le modèle de Tuckman. Si l'équipe n'en est pas au stade de la *performance*, inviter les élèves à fournir une description hypothétique des progrès de l'équipe à travers les stades qui restent.