

Leçon 2 : Compétences en communication et formation d'équipes

Introduction

Dans la leçon 1 du module D, les élèves ont examiné les caractéristiques des équipes efficaces et les stades de développement par lesquels passent les équipes, depuis leur *formation* jusqu'à la *dissolution*, tel que l'a proposé Bruce W. Tuckman. Pour que l'équipe puisse atteindre son but, il est important que ses membres comprennent qu'ils peuvent jouer un certain nombre de rôles différents au sein du groupe. De plus, les individus qui forment l'équipe doivent apprécier les rôles assumés par les autres membres de l'équipe, ou qui leur sont assignés. Pour mieux comprendre et apprécier les rôles de chacun, l'équipe doit avoir la possibilité (à un moment approprié de sa formation) d'établir la raison d'être du groupe. Pour mener à bien ces activités de développement de l'équipe, il faut démontrer des qualités de collaboration, d'esprit d'équipe et de communication.

La leçon 2 est axée sur les éléments du travail d'équipe et sur les compétences nécessaires pour travailler et communiquer efficacement au sein d'une équipe. Être capable de fonctionner efficacement comme membre de l'équipe est une compétence indispensable à la réussite au travail, dans les sports, en famille, et ainsi de suite.



Résultat d'apprentissage spécifique

12.DP.2 Explorer et identifier les divers rôles et compétences nécessaires chez les membres d'une équipe pour en assurer le succès.



Principaux éléments de connaissance

- Les membres d'une équipe peuvent jouer divers rôles qui contribuent ou nuisent à l'efficacité de l'équipe.
- La communication est un élément indispensable des équipes efficaces.



Questions essentielles

1. Quels rôles les membres d'une équipe peuvent-ils jouer pour contribuer à son succès?
 2. Comment les aptitudes en communication contribuent-elles à l'efficacité de l'équipe?
-



Suggestion pour l'enseignement ou l'évaluation

Tout le monde au travail! – Activité d'activation

Cette activité d'activation vise à aider les équipes à développer des compétences en communication et en résolution de problèmes.

Marche à suivre

- Former des équipes d'environ huit élèves.
- Fournir à chaque équipe un foulard, une bille et une tasse de plastique qui a une sorte de rebord en dessous du fond.
- Les membres de l'équipe entourent le foulard et le tiennent sur le bord des deux mains, créant un effet de dessus de table.
- L'équipe place ensuite la tasse la tête en bas au milieu du foulard et place la bille en équilibre sur le dessus de la tasse.
- La tâche de l'équipe consiste à transporter le foulard avec la tasse et la bille du point A au point B, tel que décrit par l'enseignant.

Variations possibles

- Il est peut-être plus facile de réussir avec des équipes plus petites.
- Pendant que les équipes se déplacent du point A au point B, ils rencontrent des « obstacles » qu'ils doivent contourner, surmonter, etc.

Questions de récapitulation possibles

1. Qu'est-ce que vous avez aimé le plus dans cette activité d'équipe?
2. Quelle est la principale difficulté que votre équipe a dû surmonter?
3. Comment le foulard symbolise-t-il la façon dont fonctionne une équipe?



Information générale

Rôles des membres de l'équipe

Dans la leçon 1 du module D, les élèves ont examiné les caractéristiques qui sont évidentes dans les équipes efficaces, et les caractéristiques qui manquent ou ne sont pas évidentes dans les équipes inefficaces. Une équipe est formée de toutes sortes de gens. Les interactions et les rapports entre ces personnes représentent un facteur clé qui détermine le succès de l'équipe dans la poursuite de ses buts. Certaines personnes se préoccupent surtout de faire le travail, d'autres aiment apporter leur aide et leur soutien aux membres de l'équipe, et d'autres peuvent être des sources de conflits ou de différends au sein de l'équipe.

Une équipe très performante n'est pas le fruit du hasard. Pour y arriver, il faut que les membres fassent leur travail consciencieusement et faisant attention à leurs interactions avec les autres. Une équipe efficace mène à bon terme le mandat qui lui est confié, dans un climat stimulant pour tous. Les membres de l'équipe investissent toute leur énergie et leur savoir-faire dans le travail et ils se sentent à l'aise dans leurs rôles respectifs. Le produit final se caractérise par son excellence, tant sur le plan qualitatif que quantitatif.

Rôles fonctionnels des membres de l'équipe

En 1948, Kenneth D. Benne et Paul Sheats, deux théoriciens du comportement en groupe, ont publié un article faisant autorité intitulé "Functional Roles of Group Members". Les auteurs y définissent divers rôles basés sur les comportements qu'une ou plusieurs personnes peuvent jouer au sein d'un groupe ou d'une équipe. Benne et Sheats définissent trois catégories de rôles : rôles liés à la tâche du groupe, rôles personnels ou sociaux et rôles dysfonctionnels ou individuels.

Dans cette leçon, les trois catégories ci-dessous ont servi de cadre pour faciliter la compréhension et l'établissement d'équipes plus efficaces.

- **Rôles ou actions liés à la tâche** : centrés sur l'accomplissement des objectifs du groupe. Ces actions comprennent l'établissement d'objectifs, la détermination des tâches, la recherche d'information, l'apport d'information, l'éclaircissement ou le résumé des idées et l'établissement d'un consensus. Les rôles entrant dans cette catégorie sont ceux qui peuvent favoriser le développement de l'équipe, depuis sa *formation* jusqu'au stade de la *performance*.
- **Rôles ou actions interactifs(ou d'entretien)** : axés sur le fonctionnement de l'équipe ou la façon dont les membres de l'équipe travaillent ensemble. Ces actions comprennent les suivantes : encourager la participation, exprimer ses sentiments, résoudre les désaccords, garder les canaux de communication ouverts, établir et appliquer des normes de performance pour le groupe, et s'appuyer sur les idées des autres pour progresser. Ces actions contribuent à un fonctionnement positif et efficace.
- **Rôles ou actions individuels** : centrés sur les besoins de l'individu au détriment des besoins de l'équipe. Dans cette catégorie entrent les actions suivantes : dominer la discussion, interrompre, perdre du temps, manquer d'écoute, rester en retrait de la conversation et s'engager dans des discussions hors sujet. Lorsqu'une équipe comprend des membres qui présentent ces comportements, elle risque de ne pas réaliser ses buts ou objectifs. Les équipes bien établies réussiront à renverser ces comportements, alors que dans les équipes récemment formées, un leader peut avoir à intervenir.

La connaissance des comportements pouvant contribuer à faire avancer l'équipe ou à bloquer ses progrès peut être utile à tous les membres de l'équipe.

RÉFÉRENCE



Pour de plus amples informations, consulter les ressources suivantes :

* Benne, Kenneth D., et Paul Sheats. "Functional Roles of Group Members." *Journal of Social Issues* 4.2 (printemps 1948) : 41–49.

Université du Québec à Montréal. « Rôles fonctionnels des membres du groupe », mars 2009.

http://www.er.uqam.ca/nobel/k14461/FICHIERS/Nomenclature_Benne_Sheats.pdf

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

Prédire les rôles des membres de l'équipe

Demander aux élèves de participer à une activité d'apprentissage pour prédire divers rôles au sein de l'équipe.

Marche à suivre

- Sur trois feuilles distinctes d'un tableau de papier, écrire l'une des trois catégories ci-dessous :
 - Rôles liés à la tâche
 - Rôles interactifs ou d'entretien
 - Rôles individuels
- Diviser la classe en trois groupes.
- Assigner à chaque groupe l'une des trois feuilles du tableau de papier en vue d'un remue-méninges selon la stratégie Carrousel (se reporter à l'annexe E).
- Laisser un certain laps de temps pour que chaque groupe répertorie les rôles possibles dans la catégorie identifiée.
- À la fin de cette première période, inviter chaque groupe à se déplacer vers la catégorie suivante et à ajouter d'autres rôles qui, à leur avis, entrent dans la description de la catégorie.
- Une fois que les groupes ont complété les trois catégories, réviser les résultats avec toute la classe. Vérifier si tous les élèves sont d'accord ou s'il faut apporter des éclaircissements.

- Après cette révision, proposer aux élèves de partager leurs propres expériences en équipe en fonction des rôles répertoriés. Par exemple, est-ce qu'ils reconnaissent ces termes par leur nom dans les « équipes » dont ils font partie présentement?



Suggestion pour l'enseignement ou l'évaluation

Bâtir une structure d'équipe

Cette activité d'apprentissage offre aux élèves l'occasion de travailler à former une équipe, de développer leurs capacités de communication, de comprendre les rôles au sein d'une équipe et de déterminer quels rôles ils représentent eux-mêmes.

Matériel requis

Chaque équipe doit avoir :

- une « poignée » de spaghetti non cuit,
- 30 jujubes (bonbons en gelée).

L'enseignant doit avoir :

- un ruban à mesurer.

Marche à suivre

- Diviser la classe en groupes de cinq à sept élèves. Chaque équipe doit avoir une personne agissant comme *observateur du processus*.
- Demander à chaque équipe de concevoir et de bâtir la structure autoportante la plus haute possible dans le temps alloué à l'aide du matériel fourni.
- Avant de commencer la construction, laisser cinq à dix minutes aux équipes pour discuter de leur conception et de leur plan. Leur suggérer de donner un nom à leur structure.
- Une fois la planification terminée, demander aux équipes de commencer la construction.
- L'observateur du processus de chaque équipe surveille et consigne (à l'aide du DR 1-DP) comment les membres de l'équipe interagissent et communiquent durant la phase de construction, quels sont les rôles qui se manifestent au sein de l'équipe, et qui assume ces rôles. (L'observateur devra peut-être consulter la liste des rôles fournie dans l'activité d'apprentissage Prédire les rôles au sein de l'équipe.)
- À intervalles réguliers, annoncer combien de temps s'est écoulé, et combien il en reste.

REMARQUE POUR L'ENSEIGNANT

Rappeler aux observateurs du processus de ne pas mentionner les noms des élèves dans leurs notes ou observations.

- Une fois ce temps écoulé, inviter les équipes à s'écarter de leur structure.
- Mesurer chaque structure pour déterminer laquelle est la plus haute.



Se reporter aux rôles indiqués dans l'activité d'apprentissage Prédire les rôles au sein de l'équipe et au DR 1-DP : Rapport d'observation du processus.

Exemples de questions de récapitulation

Si désiré, placer une liste de questions telles que les suivantes sur un rétroprojecteur ou au tableau noir et demander à chaque équipe d'y répondre, l'observateur du processus consignait les réponses de l'équipe sur un tableau de papier en vue d'une discussion.

1. Qu'avez-vous appris dans cette activité de construction au sujet du fonctionnement d'une équipe?
2. Est-ce que les membres de l'équipe ont des rôles précis? Si oui, comment ces rôles ont-ils été déterminés?
3. En général, comment se passait la communication au sein de l'équipe (p. ex., positive, négative, neutre)? Donnez des exemples de mots, de phrases ou d'expressions utilisés ou entendus.
4. Compte de cette expérience en équipe, quelles étaient les forces de votre équipe, et les aspects qui peuvent être améliorés? Comment pourriez-vous contribuer à améliorer l'efficacité de votre équipe?

Après que les équipes auront répondu aux questions de récapitulation, inviter les observateurs du processus à partager leurs observations de leur équipe respective avec les autres élèves. Discuter des réponses avec la classe.



Information générale

Capacités individuelles en communication

Maintenant que les élèves ont examiné et expérimenté les caractéristiques des équipes efficaces, il importe de déterminer les capacités individuelles en communication pour établir des relations entre les membres d'une équipe qui tiennent compte de ces caractéristiques. Les compétences individuelles en communication comprennent les suivantes :

- **Écouter** : L'écoute active signifie regarder directement la personne qui parle (en tenant compte du caractère approprié de ce regard sur le plan culturel), de se concentrer

REMARQUE POUR L'ENSEIGNANT

Au moment de traiter des compétences en communication, tenir compte des élèves présents en classe et de leurs origines culturelles et expériences de vie.

Savoir que les formes de communication et les comportements en la matière peuvent varier grandement entre les différents milieux culturels et sociaux ou en raison de préférences personnelles et familiales. Ainsi, certains élèves peuvent ignorer les pratiques d'écoute active (ou se sentir mal à l'aise avec ces pratiques) que les autres considèrent « normales », comme regarder l'autre droit dans les yeux, la proximité et le contact physique. Selon chaque personne et ses

origines culturelles, sa foi et ses expériences avec la diversité, certains comportements d'écoute active et de communication en général peuvent être encouragés ou réprouvés.

volontairement sur ce qu'elle dit, et de hocher la tête pour signifier qu'on est attentif, qu'on comprend ou qu'on approuve. Une communication efficace est un ingrédient indispensable de toute équipe efficace, donc la capacité d'écouter est une qualité très prisée.

- **Partager ses idées et solutions** : Une autre compétence importante en communication consiste à partager ses suggestions, idées, solutions et propositions avec les autres membres de l'équipe. Plus le niveau de confiance est élevé, plus la capacité et la volonté de partager augmentent. Rendre compte des progrès individuels ou de l'équipe représente une autre façon de contribuer au succès de l'équipe.
- **Respecter et apprécier** : Toutes les formes de communication sont optimales dans une équipe où les membres se respectent et s'apprécient, sans égard à leurs forces et/ou à leurs faiblesses. La communication au sein de l'équipe est renforcée quand les membres encouragent et appuient les idées et les efforts des autres.
- **Questionner et clarifier** : S'il y a des doutes quant à certaines idées exprimées, il est important de demander plus d'informations pour écarter toute confusion avant de continuer. Poser des questions d'éclaircissement et paraphraser certains points exprimés (les reformuler en d'autres mots) sont aussi des moyens efficaces de s'assurer de mieux comprendre et de communiquer de façon claire et nette.
- **Persuader et défendre** : Le pouvoir de la communication positive est évident quand les membres de l'équipe échangent, défendent et révisent leurs idées. Présenter différents points de vue et les raisons à l'appui de ces idées améliore le processus de prise de décisions. Il arrive que des compromis soient nécessaires pour éviter d'entraver la bonne marche de l'équipe.
- **Aider et faire attention** : Demander de l'aide et offrir son soutien sont des attitudes qui renforcent la cohésion de l'équipe. Le fait de demander de l'aide devrait être perçu comme une aptitude nécessaire pour faire avancer l'équipe vers l'atteinte de son but. Les membres d'équipes efficaces se sentent libres de demander de l'aide et sont disposés à offrir leur soutien aux autres. Aider et faire attention aux autres contribuent à bâtir des relations positives, basées sur la collaboration et la solidarité.
- **Participer et s'engager** : Chaque membre de l'équipe doit s'engager dans la poursuite des objectifs de l'équipe en participant à l'exécution des tâches assignées et en recherchant l'excellence des résultats. Ces compétences sont souvent des formes de communication non verbale indiquant aux autres la volonté de participer activement à la recherche de solutions à un problème.

Les compétences en communication ci-dessus peuvent sembler relativement simples, mais lorsqu'une conversation s'engage entre les membres de l'équipe, les participants n'entendent ou ne comprennent pas tous l'information de la même façon.



Suggestion pour l'enseignement ou l'évaluation

Exercice de communication

Proposer aux élèves de former des équipes pour participer aux deux exercices de communication ci-dessous.

Quelle est ma date de naissance?

Cette activité d'équipe permet aux participants d'utiliser différentes formes de communication non verbale.

Marche à suivre

- Demander aux élèves de la classe de former une ligne selon leur date de naissance (mois, jour), du 1^{er} janvier, au début de la ligne, jusqu'à 31 décembre, à l'autre extrémité.
- Informer les élèves qu'il ne doit y avoir aucune communication verbale ou écrite utilisée durant cette activité.
- Demander à la classe de le signaler quand la ligne sera complète, puis vérifier s'il n'y a pas d'erreur.

REMARQUE POUR L'ENSEIGNANT

Une autre activité qui favorise la communication non verbale est la charade. Dans cette activité, proposer aux élèves d'écrire leurs idées et de vous les remettre pour vérifier si elles sont appropriées. Les questions de récapitulation peuvent aussi s'appliquer à cette activité.

Exemples de questions de récapitulation

1. Quelles stratégies avez-vous utilisées pour compléter cette tâche?
2. Certaines formes de communication non verbale ont-elles été plus efficaces que d'autres? Expliquez votre réponse.

*La chaîne mystère**

Dans cette activité en équipe, les participants peuvent faire l'expérience de la manière dont l'information peut être déformée dans les communications.

Matériel requis

- papier
- crayons
- photos distinctes (une pour chaque équipe)

* Source : Éducation physique et Santé Canada (EPS Canada). *Leading the Way—Youth Leadership Guide : Bringing Out the Best in Children and Youth*. Ottawa (Ont.) : EPS Canada, 2009. Disponible à <http://www.excelway.ca>. Adaptation autorisée.

Marche à suivre

- Former des équipes de huit à dix élèves. Demander à un volontaire de chaque équipe de commencer l'activité.
- Amener ces volontaires à l'écart et donner à chacun une feuille de papier, un crayon et une photo. Leur demander d'écrire dix caractéristiques de leur photo respective. Les autres membres de l'équipe ne doivent pas voir la photo ni entendre les consignes. Après quelques minutes, reprendre les photos et les descriptions de caractéristiques écrites par les volontaires, et leur demander de rejoindre leur équipe.
- Dire à chaque équipe que l'élève volontaire va leur donner de l'information sur une photo en chuchotant cette information à l'élève à sa droite. Les membres de l'équipe peuvent s'asseoir en rangée ou en cercle. La personne qui écoute peut poser des questions, mais il n'y aura qu'une minute allouée pour transmettre l'information.
- La personne qui a reçu l'information la chuchote à l'élève à sa droite en faisant attention de ne pas se faire entendre des autres.
- L'information est répétée de cette façon jusqu'à ce que tous les membres de l'équipe aient participé.
- La dernière personne à recevoir l'information fait un compte rendu à l'équipe et présente la description de la photo qui lui a été transmise.
- Lire la description initiale faite par l'élève qui s'est porté volontaire et présenter la photo à l'équipe.

Exemples de questions de récapitulation

1. Est-ce que la description finale diffère beaucoup de la description initiale? Si oui, pourquoi? Pouvez-vous déterminer à quel endroit la communication s'est mal faite?
 2. Comment pouvez-vous faire pour améliorer les perceptions et la communication?
-