



# MODULE D : DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET SOCIAL

Résultats d'apprentissage spécifiques

Introduction

Leçon 1 : Équipes efficaces

Leçon 2 : Compétences en communication et formation  
d'équipes

Leçon 3 : Compétences en leadership

# MODULE D : DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET SOCIAL

## Résultats d'apprentissage spécifiques

- 12.DP.1** Démontrer une compréhension des caractéristiques et du développement d'équipes efficaces.
- 12.DP.2** Explorer et identifier les divers rôles et compétences nécessaires chez les membres d'une équipe pour en assurer le succès.
- 12.DP.3** Examiner les caractéristiques des chefs d'équipes efficaces et leur impact sur l'établissement de l'équipe.

# MODULE D : DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET SOCIAL

## Introduction

L'activité physique est souvent pratiquée dans un contexte social – de fait, on recommande aux gens de faire de l'activité physique en compagnie d'autres personnes, ce qui les aide à garder leur motivation et à respecter leur horaire d'exercice. On recherche tous la compagnie de personnes qui se préoccupent de notre bien-être, qui nous aident à atteindre nos objectifs, et qui nous fournissent un soutien émotionnel, sans égard à nos habiletés ou capacités. Ce besoin de se sentir appuyé est également présent dans la vie quotidienne, que ce soit à l'école, au travail ou à la maison. Notre capacité à nous sentir connectés dépend en grande partie des interactions sociales vécues pendant nos activités. Il est bénéfique de prendre davantage conscience de notre façon d'interagir avec les autres et de l'effet que cette interaction peut avoir sur nos expériences et celles des autres.

Les leçons 1 et 2 du module D mettent l'accent sur les caractéristiques des équipes efficaces et sur les rôles individuels des coéquipiers. Les élèves comprendront mieux les stades de développement d'une équipe dans la poursuite de ses objectifs, de même que l'importance des capacités de communication individuelles au sein d'équipes efficaces. Dans la leçon 3, les élèves examineront le rôle des chefs d'équipe et l'impact du style de leadership sur l'équipe.

Le module D fait la distinction entre les termes *groupes* et *équipes*. Pour les fins de ce module, nous utiliserons les définitions suivantes :

- Un *groupe* est un rassemblement d'individus qui ont tendance à fonctionner de façon indépendante vers l'atteinte de leurs propres buts ou objectifs plutôt que vers un but commun.
- Une *équipe* est un regroupement d'individus qui comprennent la raison d'être de l'équipe et qui participent à la conception et à la réalisation de buts communs. Une équipe peut être du domaine sportif, ou former un comité (p. ex., comité du journal de fin d'année, conseil étudiant), une entreprise commerciale, et ainsi de suite.

Les possibilités d'apprentissage actif suggérées tout au long du présent module visent à enrichir le contenu des leçons favorisant les résultats d'apprentissage grâce à la participation à diverses expériences. Mais ce qui importe davantage que les activités d'apprentissage proprement dites, c'est le temps consacré par l'enseignant ou le facilitateur pour faire le bilan des activités avec les participants, ce qui permet aux élèves d'approfondir les concepts et les résultats d'apprentissage. Des questions récapitulatives sont fournies pour la plupart des stratégies d'enseignement et d'évaluation suggérées. (Se reporter également à l'annexe E : Stratégies d'apprentissage actif.)

Le module D, Développement personnel et social, comprend trois leçons :

- Leçon 1 : Équipes efficaces
- Leçon 2 : Compétences en communication et formation d'équipes
- Leçon 3 : Compétences en leadership

Le matériel à l'appui des leçons est présenté dans la section Documents de ressource du présent document.

## 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](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<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> 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](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<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> 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.

## 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](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<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> 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<sup>er</sup> 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?
-

## Leçon 3 : Compétences en leadership

### Introduction

Dans les leçons précédentes du module D, les élèves ont examiné les caractéristiques des équipes efficaces et les stades par lesquels passent les équipes dans leur développement. Ils ont également appris les rôles que peuvent jouer les membres d'une équipe et les clés d'une communication efficace. Un élément déterminant du succès d'une équipe ou d'un groupe est le leadership efficace.

La présente leçon traite du concept de leadership. Les élèves exploreront les façons de devenir un leader, ainsi que les compétences nécessaires et les méthodes à suivre pour assurer un leadership efficace, de même que leur impact sur les équipes. Les élèves auront l'occasion de déterminer leur style de leadership actuel et de mettre en pratique leurs compétences en leadership dans une variété d'activités d'apprentissage interactif.



---

### Résultats d'apprentissage spécifiques

- 12.DP.1 Démontrer une compréhension des caractéristiques et du développement d'équipes efficaces.
- 12.DP.2 Explorer et identifier les divers rôles et compétences nécessaires chez les membres d'une équipe pour en assurer le succès.
- 12.DP.3 Examiner les caractéristiques des chefs d'équipes efficaces et leur impact sur l'établissement de l'équipe.



---

### Principaux éléments de connaissance

- Pour qu'une équipe ou un groupe soit efficace, une certaine forme de leadership est nécessaire.
  - Les leaders efficaces présentent certaines caractéristiques et compétences particulières.
  - Les leaders ont des styles reconnaissables, qui peuvent varier en fonction des circonstances.
  - Un leader présente généralement un style dominant. Un leader efficace sait reconnaître une situation particulière où un style différent s'impose, et sait s'ajuster en conséquence.
  - Le leader joue certains rôles et remplit certaines fonctions au sein de son équipe.
-



## Questions essentielles

1. Comment devient-on un leader?
2. Quelles caractéristiques individuelles définissent les leaders efficaces?
3. Quels rôles de leadership se jouent en situation de travail d'équipe?
4. Comment un leader peut-il influencer une équipe pour qu'elle devienne très performante?



## Information générale

### Qu'est-ce que le leadership?

*Le leadership* est une façon de se comporter qui influence les actions et les attitudes des autres en vue d'atteindre certains résultats. Le leadership en soi n'est ni bon, ni mauvais. Les valeurs sociétales déterminent si le leadership d'un individu est positif ou négatif, selon les buts et résultats visés et selon les moyens utilisés pour influencer les autres. Il existe une foule d'exemples de « bons » dirigeants (p. ex., au comportement moral, noble, vertueux) et de « mauvais » (p. ex., corrompus, sans scrupules) qui ont été des leaders extrêmement efficaces.

### *Comment devient-on un leader?*

Les grandes catégories suivantes peuvent servir à illustrer comment certaines personnes atteignent des postes de leadership. Des exemples sont fournis pour chaque catégorie décrite ci-dessous.

- **Qualifications** : Certaines personnes deviennent des leaders parce qu'elles ont obtenu les diplômes ou titres de compétences requis pour un poste. Elles peuvent satisfaire autrement des critères établis ou des prérequis que leurs supérieurs associent au poste de leadership.  
*Exemples* : gardien de plage/sauveteur, enseignant
- **Mérite** : Certaines personnes deviennent des leaders principalement grâce à leur engagement dévoué et enthousiaste et à la performance et la compétence démontrées au fil du temps. On considère généralement que ces leaders ont « travaillé pour mériter leur place ».  
*Exemples* : porteur du flambeau olympique, capitaine d'une équipe de football universitaire.
- **Prise de possession** : Certaines personnes deviennent des leaders en faisant campagne pour décrocher un poste, en faisant de la « politique » ou alors par des tractations ou manœuvres les menant au poste convoité. Les leaders de cette catégorie peuvent aussi décrocher le poste ou s'en emparer par des moyens positifs ou négatifs.  
*Exemples* : directeur d'école, maire, dictateur

- **Désignation** : Certaines personnes deviennent des leaders parce qu'elles possèdent des qualités personnelles ou professionnelles qui sont reconnues comme étant bénéfiques et indéniables, et qui peuvent répondre aux besoins d'une équipe à une période particulière.  
*Exemples* : chargé de projet dans une entreprise, général d'armée
- **Par défaut** : Certaines personnes deviennent des leaders simplement parce que les autres membres de l'équipe ne veulent pas ou ne peuvent pas accepter le poste ou les responsabilités qui en découlent.  
*Exemple* : une personne doit être désignée comme leader d'un petit groupe de discussion

Les catégories peuvent aussi se chevaucher, ce qui multiplie les façons possibles d'obtenir un poste de leadership. Les leaders peuvent performer à un niveau élevé et faire une contribution importante à leur équipe, quelle que soit la façon dont ils ont été choisis ou désignés comme leaders.



## Suggestion pour l'enseignement ou l'évaluation

Pas à pas, on devient leader : activité d'activation

Cette activité d'activation s'appuie sur les compétences et caractéristiques en communication au sein d'équipes efficaces que les élèves ont explorées dans les leçons 1 et 2 du module D.

*Matériel nécessaire*

- objets devant servir de jalons : marqueurs de plancher style Poly Spots, feuilles de papier, ou petits cerceaux pour délimiter les zones
- espace ouvert

*Marche à suivre*

- Selon l'espace disponible, former des équipes de six à huit élèves.
- Fournir à chaque équipe trois « marqueurs » de moins qu'il y a d'élèves dans l'équipe.
- Le défi/tâche consiste à faire passer tous les membres de l'équipe du point A au point B. Chaque membre de l'équipe doit passer par chacun des marqueurs. Si une personne tombe ou marche à côté d'un marqueur, l'équipe doit recommencer à zéro.

### REMARQUE POUR L'ENSEIGNANT

Choisir parmi les options suivantes :

- Assigner un leader à chaque équipe.
- Demander à chaque équipe de désigner un leader.
- Laisser les élèves commencer l'activité et observer qui se démarque comme leader.

### *Exemples de questions de récapitulation*

1. Quelles sont les actions qui ont aidé l'équipe à atteindre le but visé?
  2. Quelles actions ont empêché l'équipe d'atteindre le but visé, ou ont diminué l'efficacité de l'équipe dans la poursuite de son but?
  3. De quelle façon le leadership s'est-il manifesté?
    - Si l'équipe a choisi son leader, comment cette décision a-t-elle été prise?
    - Si c'est l'enseignant qui a assigné un leader, quelle a été l'impression créée par cette décision sur les autres membres de l'équipe?
    - S'il n'y a pas eu de leader assigné à l'équipe ou choisi par elle au départ, est-ce qu'un élève s'est démarqué comme leader? Si oui, de quelle façon?
  4. Comment le ou les leaders de l'équipe ont-ils influencé les actions des autres membres?
  5. Quel est le rapport entre cette activité et l'idée que vous vous faites du leadership?
- 



## **Information générale**

### Qualités d'un leader

Dans le module D, leçon 1, les élèves ont examiné les caractéristiques des équipes efficaces et les stades par lesquels passent les équipes pour pouvoir atteindre leurs buts ou accomplir leurs tâches. Dans la leçon 2, les élèves ont exploré les rôles que peuvent jouer les membres d'une équipe, ainsi que les compétences individuelles en communication. Jusqu'à maintenant, la leçon 3 a porté sur les divers scénarios qui aboutissent à l'émergence d'un leader.

On s'entend généralement pour dire qu'il faut une certaine forme de leadership pour qu'une équipe soit efficace et qu'un leader doit posséder certaines qualités ou caractéristiques ainsi que des compétences ou habiletés pour être efficace. La mesure dans laquelle une personne possède ces attributs dépend de son expérience personnelle. En d'autres termes, ce ne sont pas tous les leaders qui possèdent les mêmes qualités/caractéristiques ou compétences/habiletés, et s'il y a des similitudes, le niveau auquel ces critères se manifestent varie d'une personne à l'autre et d'une situation à l'autre.

On trouvera dans le tableau suivant une liste des attributs ou caractéristiques que peut posséder un leader.

Qualités/caractéristiques	Compétences/habilités
<p>Un leader peut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ assumer des responsabilités</li> <li>▪ avoir de l'initiative</li> </ul> <p>Un leader est :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ centré sur les résultats</li> <li>▪ capable de s'adapter aux situations</li> <li>▪ vigilant par rapport à l'environnement social</li> <li>▪ capable de s'affirmer</li> <li>▪ compétent</li> <li>▪ capable de coopérer</li> <li>▪ courageux (sait prendre des risques)</li> <li>▪ capable de décision (bon jugement)</li> <li>▪ dévoué (capable d'engagement)</li> <li>▪ fiable</li> <li>▪ énergique (travail dur)</li> <li>▪ enthousiaste</li> <li>▪ honnête (grande intégrité)</li> <li>▪ optimiste</li> <li>▪ persévérant</li> <li>▪ confiant en ses capacités</li> <li>▪ résistant au stress ou à l'anxiété (résilient)</li> </ul>	<p>Un leader peut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ communiquer efficacement</li> <li>▪ écouter l'autre avec un esprit d'ouverture</li> <li>▪ résoudre des conflits</li> </ul> <p>Un leader est :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ capable d'avoir l'esprit ouvert (cherche la diversité)</li> <li>▪ intelligent (futé)</li> <li>▪ capable de conceptualiser (vision holistique)</li> <li>▪ créatif (a de l'imagination)</li> <li>▪ diplomate et sensible</li> <li>▪ extraverti (va vers les autres)</li> <li>▪ juste (cherche l'équité)</li> <li>▪ visionnaire (regarde vers l'avenir)</li> <li>▪ familier avec les tâches de l'équipe/du groupe</li> <li>▪ motivateur (inspirant)</li> <li>▪ organisé</li> <li>▪ persuasif (influent)</li> <li>▪ sociable</li> <li>▪ compétent sur le plan technique</li> <li>▪ bon orateur (s'exprime bien)</li> </ul>



## Suggestion pour l'enseignement ou l'évaluation

### Reconnaître un leader

Pour cette activité d'apprentissage, demander aux élèves d'utiliser la stratégie Pense-Trouve un partenaire-Discute (voir l'annexe E) afin de déterminer les cinq à dix principales qualités/caractéristiques ou compétences/habilités d'un grand leader (efficace).

#### *Marche à suivre*

- Inviter les élèves à indiquer, chacun pour soi, une personne qu'ils considèrent comme un grand leader (efficace). Cette personne peut être quelqu'un qu'ils connaissent, ou dont ils ont entendu parler ou au sujet duquel ils ont lu. Leur demander d'écrire les qualités/caractéristiques ou les compétences/habilités qui, selon eux, ont fait de cette personne un leader efficace.
- Proposer aux élèves de travailler deux par deux, et de parler chacun à leur tour du leader qu'ils ont choisi et de ses attributs. Inviter chaque duo d'élèves à choisir les cinq à dix principales qualités/caractéristiques ou compétences/habilités d'un leader efficace.

#### REMARQUE POUR L'ENSEIGNANT

L'enseignant peut demander à la classe de faire la distinction entre les qualités ou caractéristiques et les compétences ou habilités d'un leader, puis de dresser une liste des cinq ou dix principaux éléments de ces deux catégories. Voir l'information générale ci-dessus.

- Demander aux paires d'élèves de partager avec la classe les cinq à dix principaux attributs qu'ils ont choisis jusqu'à ce que toutes les listes aient été communiquées.
  - Inviter la classe à énumérer les cinq à dix plus grandes qualités/caractéristiques ou compétences/habiletés qu'un leader efficace possède.
- 



## Information générale

### Styles de leadership

Un leader est une personne qui a un but, une vision ou une conviction, et qui est capable de convaincre ou d'influencer d'autres personnes pour qu'elles le suivent. Il semble donc logique que les leaders aient une forme de pouvoir qui leur permet de persuader d'autres personnes de poursuivre le même but ou d'adopter la même vision ou conviction.

Au fil des ans, diverses théories du leadership ont vu le jour, cherchant à expliquer les facettes complexes du leadership. Les théories suivantes brossent un tableau représentatif des divers points de vue relatifs au leadership :

- **La théorie du « grand homme »** : On ne devient pas leader; on naît leader.
- **L'approche des traits** : Semblable sous certains aspects à la théorie du grand homme, la théorie des traits suppose que certaines personnes héritent de qualités et de traits qui les rendent apte à assumer un leadership. La théorie des traits identifie souvent des caractéristiques particulières de personnalité ou de comportement communes aux leaders. Cette approche a été contestée puisque les caractéristiques clés des leaders se retrouvent également chez des membres de l'équipe qui ne sont pas des leaders.
- **L'approche situationnelle** : Selon les théories situationnelles, les leaders démontrent un style de leadership particulier en fonction de la situation.
- **L'approche comportementale (fonctionnelle)** : Les théories comportementales de leadership se fondent sur la conviction qu'on ne naît pas leader mais qu'on le devient (contrairement à la théorie du « grand homme »).
- **L'approche transactionnelle** : Les théories transactionnelles sont axées sur le principe selon lequel les suiveurs sont motivés par un système de risques et de récompenses. Si les individus ou les équipes atteignent le but visé, ils seront récompensés, mais s'ils échouent, ils seront punis.
- **L'approche transformationnelle** : Les théories transformationnelles s'appuient sur l'idée que les leaders motivent et que les membres de l'équipe ou suiveurs seront inspirés à travailler pour le bien de l'équipe.

## RÉFÉRENCES



Pour une description plus détaillée des théories sur le style de leadership, veuillez consulter les sites Web suivants :

- \* Changing Minds.org. "Leadership Theories." *Theories*. 2002–2009.  
[http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/leadership\\_theories](http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/leadership_theories).
- \* Van Wagner, Kendra. "Leadership Theories." About.com : Psychology.  
<http://psychology.about.com/od/leadership/p/leadtheories.htm>.

Pour les mises à jour de sites Web, veuillez consulter les sites Web produits à l'appui du programme d'études des 11<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> années, à

- <http://www.edu.gov.mb.ca/m12/progetu/eps/index.html>.
- \* anglais seulement

## Le rôle des leaders

Selon les *théories situationnelles* du leadership, le rôle du leader de l'équipe devrait évoluer à mesure que l'équipe progresse aux divers stades de développement identifiés dans le modèle de Bruce Tuckman. Les leaders efficaces connaissent ces stades et prennent les mesures nécessaires à chaque stade qui permettront à l'équipe de réussir.

La section ci-dessous énonce certains écueils que le leader efficace doit connaître et aux actions qu'il doit entreprendre pour éviter ces pièges aux divers stades de développement de l'équipe.

### 1. Formation

- Le leader joue un rôle dominant à ce stade. Les rôles et responsabilités des autres membres de l'équipe ne sont pas clairs.
- Le leader devrait fournir à l'équipe une orientation claire et établir des objectifs ou résultats visés qui sont facilement identifiables et compréhensibles.
- Les membres de l'équipe doivent chercher à se connaître les uns les autres et passer du temps à planifier, à recueillir de l'information et à créer des liens. Cet aspect peut sembler frustrant pour certains membres de l'équipe qui veulent simplement réaliser la tâche confiée à l'équipe.

### 2. Turbulence

- Ce stade peut être très destructeur pour l'équipe s'il est mal géré. C'est souvent à ce stade que les équipes se défont.
- Le leader doit aider les membres de l'équipe à surmonter leurs sentiments d'inconfort et repérer les personnes qui se sentent dépassées.

- Le leader établit les processus et structures de l'équipe; il s'efforce de résoudre les conflits et de bâtir de bonnes relations entre les membres de l'équipe. C'est à ce stade que les relations se nouent ou se dénouent, et certaines ne seront jamais rétablies.
- L'autorité du leader peut être contestée à mesure que les membres de l'équipe se positionnent au sein du groupe et clarifient leurs rôles. Le leader doit rester positif et ferme face aux remises en question de son leadership ou du but de l'équipe.

### 3. Normalisation

- Les membres de l'équipe en viennent à respecter l'autorité du leader, et certains membres font preuve de leadership dans des domaines précis.
- Le leader peut prendre ses distances par rapport à l'équipe à ce stade à mesure que les membres de l'équipe assument plus de responsabilités. C'est aussi à cette étape que la hiérarchie s'établit au sein de l'équipe.
- Les membres de l'équipe peuvent devenir complaisants et perdre leur énergie créative ou le dynamisme qui les a portés jusqu'à ce stade.
- Il y a souvent un chevauchement prolongé entre le comportement au stade *turbulence* et celui en période de *normalisation*. À mesure que les nouvelles tâches s'additionnent, l'équipe peut revenir au comportement typique de la *turbulence*, mais cette propension finira pas s'estomper.
- C'est une période propice à un événement à caractère social favorisant le resserrement des liens au sein de l'équipe.

### 4. Performance

- Le leader est capable de déléguer une grande partie de son travail et de se concentrer sur le développement des compétences et habiletés individuelles des membres de son équipe.
- Le leader doit veiller à ce que son « empreinte » soit aussi discrète que possible une fois que l'équipe aura atteint le stade de la performance.
- Faire partie de l'équipe à ce stade devient une chose facile et agréable comparativement aux stades précédents.

### 5. Dissolution

- Les équipes peuvent organiser un événement festif à la fin du projet. Les membres de l'équipe quitteront probablement avec de bons souvenirs de leur expérience.

## RÉFÉRENCES



Pour de plus amples détails sur le développement d'équipes, consulter les 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](http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm).
  - \* Organisation mondiale de la santé (OMS). *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) : 384–399. 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<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> années, à  
<http://www.edu.gov.mb.ca/m12/progetu/epes/index.html>.
- \* anglais seulement



## Suggestion pour l'enseignement ou l'évaluation

### Discussion en classe

Faciliter une discussion en classe où les élèves détermineront quels styles de leadership situationnels (p. ex., autocratique, bureaucratique, démocratique, laissez-faire) seront les plus susceptibles de se manifester à chaque stade du développement de l'équipe selon le modèle de Tuckman. La discussion aidera les élèves à comprendre comment un leader efficace change de style de leadership selon le stade de développement de l'équipe (c.-à-d. formation, normalisation, turbulence, performance et dissolution).



## Suggestion pour l'enseignement ou l'évaluation

### Quel est mon style de leadership?\*

Le but de cette activité d'apprentissage est d'inciter les élèves à déterminer leur style de leadership actuel d'après leurs réponses au DR 2-DP : Questionnaire sur le leadership.

#### Matériel requis

Chaque élève doit avoir :

- un crayon/stylo
- un exemplaire du DR 2-DP

#### Marche à suivre

- Fournir à chaque élève un exemplaire du DR 2-DP et demander de le compléter, chacun pour soi, en supposant qu'il/elle est le leader d'une équipe/d'un groupe.
- Quand tous les élèves auront rempli le questionnaire, les inviter à cocher les questions auxquelles ils ont répondu par « fréquemment » ou « toujours », en suivant la formule ci-dessous :
  - Cocher (✓) les nombres 1, 4, 6, 11, 14, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 29, 30, 31, 33, 34 et 35 (pour les questions auxquelles ils ont répondu par « fréquemment » ou « toujours »).
  - Placer un astérisque (\*) à côté des nombres 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 17, 24, 26, 27, 28 et 32 (pour les questions auxquelles ils ont répondu par « fréquemment » ou « toujours »).



Se reporter au DR 2-DP : Questionnaire sur le leadership.

\* Source : Gray, John W., et Angela Laird Pfeiffer. *Skills for Leaders*. Reston, VA : National Association of Secondary School Principals, 1987. 34-37. Copyright 1987 National Association of Secondary School Principals. Pour de plus amples détails sur les produits et services de la NASSP visant à promouvoir l'excellence du leadership dans les écoles secondaires, visiter le site <http://www.principals.org>. Adaptation autorisée.

#### Exemples de questions de récapitulation

1. Que signifient les marques placées dans le questionnaire sur le leadership?
  - Les questions cochées plusieurs fois correspondent davantage à un style de leadership autoritaire, où le leader cherche à garder le contrôle et veut que les choses soient faites à sa façon.

#### REMARQUE POUR L'ENSEIGNANT

Il est important de faire comprendre aux élèves que le questionnaire sur le leadership ne représente qu'une évaluation très approximative de leur style de leadership. La meilleure façon pour eux de déterminer leur style est d'observer leur propre comportement en équipe.

- Les questions portant plusieurs astérisques sont plutôt la marque d'un style de leadership démocratique ou participatif, en équipe.
2. Les deux styles de leadership, démocratique et autocratique, ont leurs avantages et leurs inconvénients.
- Quelles sont les situations où le leadership démocratique serait plus efficace que le style autocratique?
  - Quelles sont les situations où le leadership autocratique serait plus efficace que le style démocratique?



### **Suggestion pour l'enseignement ou l'évaluation**

#### **Le jeu de la survie : activité culminante\***

Cette activité culminante interactive vise à synthétiser les principaux points examinés dans le module D, et plus précisément, à stimuler la communication, à inciter les élèves à travailler en équipe, à fournir aux leaders l'occasion de s'affirmer, et à améliorer la capacité d'écoute.

#### *Matériel requis*

Chaque élève doit avoir :

- un crayon/stylo
- un exemplaire du DR 3-DP

#### *Marche à suivre*

- Fournir à chaque élève un exemplaire du DR 3-DP.
- Inviter les élèves à répondre, chacun pour soi, aux 12 questions à choix multiples au meilleur de leur connaissance.
- Une que les élèves auront répondu au questionnaire, leur proposer de former des équipes de quatre à huit personnes pour discuter des réponses. Leur demander d'en arriver à un consensus pour chaque question.

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

- Après que les élèves auront atteint un consensus sur les 12 questions, les inviter à comparer leurs réponses à celles qui sont proposées dans le DR 3-DP (voir la section Interprétation des résultats). Le processus est décrit dans le questionnaire.



Se reporter au DR 3-DP : Questionnaire - Le jeu de la survie (et Interprétation des résultats).

*Exemples de questions de récapitulation*

1. Avez-vous eu de la difficulté à parvenir à un consensus dans votre équipe?
2. Quel rôle le leadership a-t-il joué dans l'atteinte d'un consensus?
3. Quels succès et défis avez-vous rencontrés dans la poursuite d'un consensus?
4. Quelles sont les compétences ou habiletés qui ont été mises à profit dans votre équipe pour qu'elle atteigne un consensus?
5. Avez-vous reconnu différentes compétences et connaissances dans votre équipe?
6. Avez-vous eu des problèmes parce que vous avez fait certaines suppositions?
7. Quelle influence les compétences en communication et en prise de décisions ont-elles sur le leadership?
8. Comment les différents styles de leadership (p. ex., autocratique, démocratique, bureaucratique, laissez-faire) influencent-ils le processus d'atteinte d'un consensus dans une équipe?

*Variante/complément*

Certains élèves ou groupes voudront peut-être démontrer leur leadership en faisant la promotion d'un événement, ou en planifiant ou organisant un événement, qui fait la promotion de l'activité physique et fait participer tous les élèves.

---