



World Association
of Girl Guides
and Girl Scouts

Association mondiale
des Guides et des
Eclaireuses

Asociación
Mundial de las
Guías Scouts

Documentation
de l'**A M G E**
sur le Leadership

**Animation et encadrement
d'une équipe**

Animation et encadrement d'une équipe

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION À L'ANIMATION ET L'ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE	4
2. DÉFINITIONS ET CARACTÉRISTIQUES D'UNE ÉQUIPE	6
3. RÔLES EN ÉQUIPE	9
4. DÉVELOPPEMENT D'UNE ÉQUIPE	13
5. CONDITIONS D'UNE ÉQUIPE	17
5.1 Les conditions communes d'une équipe	18
6. ÉQUIPE VIVANTE	19
6.1 Communication de l'objet de l'équipe	20
6.2 Résultats de l'équipe	22
6.3 Détermination des objectifs	23
6.4 Développement de l'identité de l'équipe	24
6.5 Valeurs et convictions de l'équipe	25
6.6 Le contrat d'équipe	27
7. ÉVALUATION DES PROGRÈS D'UNE ÉQUIPE	28
8. TRANSFORMATION DES CONFLITS	30
8.1 Qu'est-ce qu'un conflit ?	30
ANNEXES	
Annexe 1 – Exercices individuels	32
Annexe 2 – Activités collectives	41
Annexe 3 – Bibliographie	63

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Animation et encadrement d'une équipe

1. INTRODUCTION À L'ANIMATION ET L'ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE

L'Association mondiale des Guides et des Éclaireuses a pour mission de permettre aux filles et aux jeunes femmes de développer pleinement leur potentiel de citoyennes du monde, conscientes de leurs responsabilités. Elle y parvient en incitant les filles et les jeunes femmes à s'impliquer et à prendre l'initiative en faveur de changements sociaux positifs en renforçant leur autonomie par des compétences, une attitude et une façon de voir les choses appropriées.

Si nous célébrons la réalisation individuelle, l'essentiel de notre force repose sur nos adhérents, notre présence dans le monde entier, l'esprit de camaraderie et la synergie à laquelle nous parvenons en tant que vaste organisation mondiale.

Nous reconnaissons qu'en travaillant avec et au travers des gens, nous parvenons à atteindre un plus grand nombre et à accroître notre impact. D'où l'inclusion de « Animation et encadrement d'une équipe » parmi les huit modules du Programme de développement du leadership de l'AMGE.

L'efficacité d'une organisation est déterminée en grande partie par la manière dont elle définit les diverses tâches et activités et les répartit entre ceux qui sont concernés. Bien souvent, la plupart des personnes qui travaillent au sein d'une organisation appartiennent à de petites équipes dotées de responsabilités spécifiques afin de garantir la réalisation de tâches définies.

Tout l'esprit du Guidisme et du Scoutisme féminin repose sur le principe de petites équipes (patrouilles) travaillant au sein d'un cadre démocratique afin de planifier, de réaliser et de revoir des activités. Ce principe est l'une des composantes essentielles du Scoutisme et du Guidisme mises en place par le Fondateur.

Pour une organisation apprenante comme l'AMGE, réunir les meilleures conditions d'apprentissage au sein de la patrouille – ou plutôt des différentes patrouilles et divers réseaux auxquelles une personne appartient – est indispensable au développement plus poussé de la personne, des contextes et par conséquent de l'organisation dans son ensemble.

S'il n'existe pas d'entente universelle sur le chiffre magique des membres d'une équipe, il est reconnu que pour qu'un groupe travaille de manière effective, sa taille idéale est de 5 à 8 personnes ; un plus grand nombre encourage la *paresse sociale*¹. Le système des patrouilles qui organise les guides et les éclaireuses en petits groupes de 5 à 12 personnes est ainsi conforme à la taille optimale d'une équipe.

Il peut sembler contradictoire pour nous d'intituler ce module "Animation et encadrement d'une équipe" tout en affirmant qu'une équipe efficace s'autogère. En tant que membre d'une équipe, il est bon de connaître les principes fondamentaux du travail en équipe afin de contribuer à l'amélioration permanente de son groupe, avec ou sans un responsable d'équipe formel.

ÉQUIPE: Ensemble
Nous
Réalisons
Davantage

ALLER A

exercice collectif 1A



DÉCOUVRIR LES ATTENTES - "LE MANÈGE"

¹ Ringelmann Effect by Maximilien Ringelmann

Animation et encadrement d'une équipe

1. INTRODUCTION À L'ANIMATION ET L'ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE (suite)

Travail d'équipe grâce au système des patrouilles

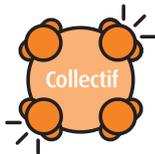
Le Guidisme/Scoutisme féminin encourage le travail d'équipe à travers le système des patrouilles mis en place par Baden-Powell. Il a défini la patrouille comme "un petit groupe naturel de six à huit membres sous la direction de l'un d'entre eux dans lequel chacun a un rôle indispensable à jouer".

Le système des patrouilles encourage la formation de liens d'amitié, l'expression de soi et le développement du sens des responsabilités individuelles et collectives. En inculquant aux jeunes un esprit de coopération, la clé d'un monde meilleur, le Mouvement à un rôle vital à jouer dans un monde divisé. Il fournit également, dès le plus jeune âge, un important exemple de démocratie en action.

Guidisme/Scoutisme féminin : un mouvement, un défi (1990)

ALLER A

exercice collectif 1B



LE MARAIS NUTELLA

Journal d'apprentissage

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Animation et encadrement d'une équipe

2. DÉFINITIONS ET CARACTÉRISTIQUES D'UNE ÉQUIPE

Avant de nous lancer dans l'exploration du mode de fonctionnement d'une équipe, il nous faut comprendre ce que nous entendons par "équipe".

ALLER A exercice individuel 2.1



QUELLE EST LA DIFFÉRENCE ENTRE UN GROUPE ET UNE ÉQUIPE

Nous nous pencherons ensuite sur les sujets de discussion ci-après. L'objet de ce premier groupe de tâches est de clarifier quelques importantes définitions.



GROUPE DE DISCUSSION ET COMPORTEMENT D'UNE ÉQUIPE

Vous aurez éventuellement reconnu plusieurs différences entre un groupe et une équipe; il est relativement simple de définir ce que nous entendons par un groupe :

Un groupe est un nombre quelconque de personnes qui :

- Interagissent
- Sont psychologiquement conscientes les unes des autres
- Se perçoivent comme faisant partie d'un groupe

'Organizational Psychology', E.H Schein (1980)

Par voie de conséquence, une équipe est un type particulier de groupe, un type doté de quelques caractéristiques distinctes supplémentaires qui en font un groupe spécial..

Voici les caractéristiques d'une équipe :

- Elle a un objet clair (objectifs ou buts spécifiques)
- Elle attend des résultats
- Elle a un responsable (ou a recours au leadership partagé)
- Elle a une identité propre
- Elle fonctionne au sein d'un ensemble de "normes", valeurs et convictions

Donnez des exemples de groupes que vous connaissez – et des exemples de ces groupes opérant comme des groupes et des équipes.

ALLER A exercice collectif 2A



IDENTITÉ DU GROUPE

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Animation et encadrement d'une équipe

2. DÉFINITIONS ET CARACTÉRISTIQUES D'UNE ÉQUIPE (suite)

"La patrouille est une école de caractère pour l'individu. Au chef de patrouille, elle offre l'occasion d'exercer son sens des responsabilités et ses qualités de chef. Aux Éclaireurs, elle apprend à subordonner leurs intérêts personnels à celui de l'ensemble, ainsi qu'à mettre en pratique les qualités d'abnégation et de maîtrise de soi que comporte un esprit d'équipe basé sur la coopération et la bonne camaraderie."

Aids to Scoutmastership - Robert Baden-Powell

Dans le monde du Guidisme/Scoutisme féminin nous avons recours à différents types d'équipes. Le concept des équipes est introduit au travers du système des patrouilles.

Nous avons appartenu, pour la plupart, à une équipe à un moment ou à un autre de notre vie. Cette nouvelle tâche est conçue pour nous aider à identifier les caractéristiques d'une équipe efficace, par opposition à une équipe qui fonctionne mal.

ALLER A

exercice individuel 2.2

Individuel

CE QUI FAIT L'EFFICACITÉ D'UNE ÉQUIPE

Puis examiner les sujets de discussion ci-après.

Vous pouvez également réaliser l'activité 1 "Identification des groupes" du dossier de l'AMGE Nos droits, nos responsabilités – le droit de travailler ensemble.

Discussion

UN EXCELLENT LEADERSHIP

Vous aurez éventuellement inclus certaines des caractéristiques suivantes dans votre liste.

Une équipe efficace :

- A un taux de réussite élevé
- A un objet clair
- A une forte identité
- Adopte et communique des objectifs clairs et motivants
- A un chef qui fait preuve de flexibilité dans son style de leadership
- Sait utiliser ses membres à bon escient (tire le meilleur parti de leurs forces)
- Communique ouvertement et fréquemment
- Parvient à un équilibre entre les tâches et les processus
- Crée et fonctionne dans un climat de confiance
- Tire des leçons de ses expériences
- Célèbre ses réussites
- Assigne la personne appropriée à la tâche appropriée
- Partage valeurs et convictions

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Animation et encadrement d'une équipe

2. DÉFINITIONS ET CARACTÉRISTIQUES D'UNE ÉQUIPE (suite)

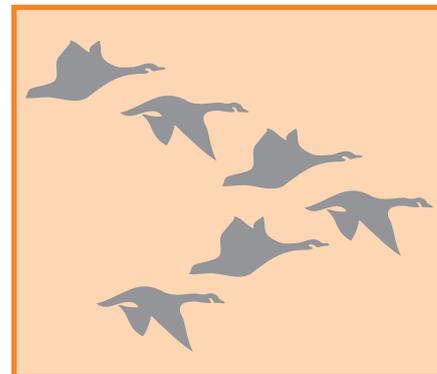
Journal d'apprentissage

Animation et encadrement d'une équipe

3. RÔLES EN ÉQUIPE

LA LEÇON DES OIES SAUVAGES²

1. Avec chaque battement d'aile, chaque oiseau crée un courant d'air ascendant pour l'oiseau derrière lui. En volant en 'V', l'ensemble du vol d'oies augmente d'au moins 71% la distance du vol que chaque oiseau aurait en volant seul.
 - **Leçon:** Les personnes qui partagent une direction commune et un sentiment d'appartenance à une communauté parviennent à destination plus rapidement et plus aisément parce qu'elles voyagent en se propulsant mutuellement.
2. Si une oie sort de la formation, elle ressent soudainement le poids et la résistance de ses efforts de faire route seule et revient rapidement au sein de la formation pour tirer parti de la force ascendante de l'oiseau qui la précède.
 - **Leçon:** Nous devrions rester au sein de la formation de ceux qui vont dans la direction que nous souhaitons et être disposés à accepter leur aide.
3. Lorsque l'oie de tête est fatiguée, elle se replie au sein de la formation et une autre prend sa place.
 - **Leçon:** Il est avantageux de faire à tour de rôle les tâches difficiles et de se partager le leadership – nous sommes interdépendants.
4. Les oies de la formation crient constamment à l'arrière pour encourager les oies devant elles à conserver leur vitesse.
 - **Leçon:** Nous devons faire en sorte que nos cris à l'arrière soient encourageants et non pas aggravants.
5. Quand une oie est malade, blessée ou atteinte par un coup de fusil, deux autres oies se détachent de la formation et la suivent dans sa descente pour l'aider et la protéger. Elles restent avec l'oie blessée jusqu'à ce qu'elle puisse reprendre son vol ou jusqu'à sa mort. Puis elles repartent par elles-mêmes, avec une autre formation, ou rejoignent la leur.
 - **Leçon:** Nous devons nous entraider, dans les moments faciles et difficiles



Il y a toutes sortes de raisons pour créer des équipes et toutes sortes d'équipes existent sur le lieu de travail. Certaines équipes sont plus ou moins permanentes comme le Conseil des administrateurs ou des mandataires, l'équipe dirigeante, les équipes des opérations ou de la production, etc. D'autres sont plus temporaires du fait de l'envergure de leur tâche. Elles comprennent les équipes de projets, les groupes de travail, les comités ad hoc, etc. La structure de gestion des guides/éclaireuses dans le monde repose sur le système des patrouilles, élément culturel de base du mouvement – et considéré par beaucoup comme un modèle de rôle pour les organisations d'équipes.

Une équipe est plus efficace qu'un groupe ou nombre de personnes quand ses résultats sont plus élevés que la somme de l'apport de chacun, autrement dit quand " 2 + 2 est supérieur à 5".

Le travail en équipe semble produire les meilleurs résultats dans certaines situations comme :

- Les problèmes ou les tâches qui présentent de nombreuses facettes ou qui exigent des compétences, des informations et des connaissances différentes
- Des décisions qui font appel au jugement plutôt qu'à une analyse factuelle
- Des décisions nécessitant le partage et l'apport de différentes idées.

Le recours aux équipes peut être moins productif pour :

- Des tâches ou problèmes simples et de routine
- Des problèmes qui ont une solution "correcte"
- Des problèmes où il peut être compliqué de démontrer la solution aux autres membres de l'équipe
- Des problèmes qui exigent un raisonnement plus subtil et logique.

² Milton Olson or 1972 by Dr Robert McLeish of Baltimore

Animation et encadrement d'une équipe

3. RÔLES EN ÉQUIPE (suite)

L'utilisation d'équipes a des implications non seulement sur la manière dont les décisions sont prises mais aussi sur leur mise en oeuvre. Les gens sont plus disposés à mettre en oeuvre une décision s'ils ont participé au processus de prise de cette décision. Ceci relève des processus de l'équipe et de l'équilibre nécessaire entre ces processus et la réalisation de la "tâche" de l'équipe.

Dans une équipe efficace, vous trouverez probablement "la personne appropriée accomplissant la tâche appropriée au moment approprié". La composition d'une équipe, la façon dont les membres individuels travaillent ensemble, sont essentielles à la réussite de l'équipe dans le domaine de la réalisation de ses objectifs. La meilleure équipe se compose d'individus qui apportent chacun leurs différents atouts au travail de l'équipe.

ALLER A

exercice collectif 3A



SÉANCE DE TRAVAIL D'ÉQUIPE LA PYRAMIDE

3.1 RÔLES EN ÉQUIPE DE BELBIN

Dans le travail qu'il a consacré aux équipes, Meredith Belbin a identifié neuf rôles dont la présence au sein de l'équipe est nécessaire à sa réussite. Il a examiné les diverses façons dont les différents membres de l'équipe contribuaient à la performance d'ensemble des équipes qui réussissaient et a identifié neuf rôles dont la présence au sein de l'équipe était cruciale pour sa performance.

Vous pouvez

ALLER A

exercice individuel 3



"PLIAGES DE PAPIER" du dossier de l'AMGE
Nos droits, nos responsabilités – le droit de travailler ensemble – pour identifier la diversité au sein des groupes.

Les points suivants sont essentiels pour comprendre et appliquer le modèle de Belbin :

- Aucun rôle individuel au sein de l'équipe n'a plus d'importance ou de valeur qu'un autre. Les rôles sont tous de valeur égale. Le modèle de Belbin affirme que chaque rôle doit être présent au sein de l'équipe pour que cette dernière fonctionne de la manière la plus efficace. .
- La plupart des gens auront deux, parfois trois, rôles préférés. Ceci signifie qu'ils peuvent "compléter leur rôle" par un rôle secondaire ou tertiaire si ce dernier manque parmi le reste des rôles de l'équipe ou s'il y a une autre personne avec le même meilleur rôle d'équipe.
- Nous sommes tous capables de changer notre rôle en fonction du type de l'équipe, de la nature de la tâche, de notre niveau d'expérience, etc.
- La compréhension de nos propres préférences en ce qui concerne les rôles en équipe nous aidera à maximiser notre propre performance au sein d'équipes. Elle nous aidera également à comprendre pourquoi les autres membres de l'équipe préfèrent travailler d'une manière spécifique qui pourrait être très différente de notre façon de faire les choses.

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Animation et encadrement d'une équipe

3. RÔLES EN ÉQUIPE (suite)

Voici les neuf rôles de Belbin :

LE COORDINATEUR

"Tout le monde a-t-il bien compris ce que nous allons faire ?"

Il peut transformer un groupe de personnes en une équipe se consacrant à un objectif commun. S'il n'est pas le plus brillant, il sait repérer les talents, se faire respecter et obtenir les meilleurs résultats de son équipe.

L'ORGANISATEUR

"Tous les détails sont dans le plan "

L'organisateur possède un esprit pratique et des qualités de discipline. Il se concentre sur la réalisation de la tâche. Peu soucieux de ses intérêts, il est loyal à l'égard de l'organisation.

LE PROPULSEUR

"Allons-y !"

Le propulseur est un extraverti obstiné qui défie constamment son entourage. Il ne laisse pas les autres membres de l'équipe se reposer sur leurs lauriers, améliorant ainsi en permanence la performance de son équipe. Comme on le trouve arrogant et mal embouché, sa contribution est rarement reconnue.

LA PLANTE/LE CONCEPTEUR

"Si seulement on prenait la peine de me le demander, je connais la réponse "

On l'appelle plante parce qu'il fournit les semences permettant de faire pousser tout un arbre ! C'est une locomotive, un créatif débordant d'idées nouvelles qui ne se laisse pas impressionner par l'aspect pratique.

LE PROMOTEUR

"Je dispose de tous les contacts appropriés et je me mets immédiatement au travail"

Peu porté aux idées originales, il sait exploiter les idées des autres, les développer et les présenter. Il est le pivot ou représentant de l'équipe à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, en raison de ses contacts et qualités de négociation.

LE SPÉCIALISTE

"Mes recherches montrent que ..."

Centré sur la tâche pour laquelle il a les compétences et les connaissances spécialisées.

LE SOUTIEN

"Comment vous sentez-vous aujourd'hui?"

C'est le membre le plus solidaire et sociable qui se concentre sur les membres de l'équipe et l'ambiance au sein du groupe. Tel de la colle liquide, il est flexible, s'adapte aux différentes situations et facilite le travail en équipe.

LE PERFECTIONNEUR

"De combien de temps disposons-nous ?"

Il suit une tâche jusqu'à sa réalisation, prêtant attention aux moindres détails et respectant les délais.

LE PRISEUR

"Oui, mais..."

Penseur critique, il a l'esprit sérieux et sait peser les avantages et les désavantages de toutes les options. Même s'il donne l'impression de freiner les progrès, ses compétences analytiques l'emportent au bout du compte, et il a le dernier mot dans la plupart des discussions.

Animation et encadrement d'une équipe

3. RÔLES EN ÉQUIPE (suite)

Vous avez la possibilité de découvrir vos préférences en matière de rôles en équipe en vous rendant sur le site web de Belbin www.belbin.co.uk et en y remplissant le questionnaire en ligne. Il existe également une version pour les jeunes de 14 à 23 ans.

Vous pouvez en imprimer une version et répondre gratuitement au questionnaire.

Si vous avez réalisé cet audit Belbin des rôles en équipe, vous trouverez utile d'en partager les résultats avec votre équipe. En tant qu'équipe, vous souhaiterez éventuellement vous pencher sur les questions suivantes :

- Y a-t-il un rôle significatif qui manque ou qui n'est pas rempli ?
- Y a-t-il trop de membres d'un même type ? Si c'est le cas, quels en sont les effets ?
- Comment parvenir à un meilleur équilibre au sein de l'équipe ?
- Quels membres de l'équipe auront le plus de mal à gérer le changement ?
- Quels membres de l'équipe prendront l'initiative du changement ou l'appuieront ?
- Quels sont les membres de l'équipe dont il faut nous assurer qu'ils participent aux activités de l'équipe ?
- Est-il possible que l'une ou l'autre difficulté de travail entre des membres de l'équipe résulte du fait qu'ils sont des types d'équipe en conflit ?
- À quelles actions pourrait-on recourir pour encourager les gens à essayer des formes nouvelles de travail collectif ?
- Quels nouveaux aperçus avons-nous acquis les uns sur les autres du fait de ce questionnaire ?

ALLER A

exercice individuel 3.1

Individuel

MODÈLES DE PATROUILLE

Journal d'apprentissage

Animation et encadrement d'une équipe

4. DÉVELOPPEMENT D'UNE ÉQUIPE

Les équipes ont une vie particulière qui leur est propre ; elles grandissent et évoluent en permanence, répondant à des facteurs tels que les pressions extérieures, les relations changeantes au sein de l'équipe, les changements au sein de la composition de l'équipe et la croissance et le développement personnels des membres individuels de l'équipe. Bien souvent, une équipe est plutôt un groupe aspirant à devenir une équipe.

Il existe plusieurs modèles permettant de décrire la vie d'un groupe que l'on peut appliquer au développement de l'équipe. Randall et Southgate ont identifié quatre phases dans la progression vers une équipe d'un 'groupe créatif' - là où il y a interaction entre la tâche et les gens :

- Encouragement
- Stimulation
- Sommet
- Détente

La **phase d'encouragement** rapproche les gens et les aide à se sentir en sécurité sur le plan émotionnel et unis les uns aux autres. Parallèlement, des aspects précoces et préparatoires de la tâche du groupe et des questions organisationnelles qui permettent au groupe de continuer à vivre et à travailler sont pris en considération. La phase d'encouragement consiste à créer un espace sûr et efficace pour contenir le travail du groupe et le leadership s'intéresse essentiellement à ces préoccupations.

Au cours de la **phase de stimulation**, l'interaction s'intensifie alors que le groupe entame sa tâche primaire. L'expression de vues, expériences, compétences différentes peut occasionner un certain niveau sain de conflit. Les préoccupations du leadership portent sur les exigences de la tâche à réaliser et sur la nécessité de contenir et de guider les niveaux croissants d'énergie émotionnelle, physique et intellectuelle qui se manifestent.

Le **sommet** du groupe créatif intervient au moment de la réalisation de l'objet principal, au point d'union de la tâche émotionnelle et de l'énergie organisationnelle. C'est un moment de spontanéité mutuelle totale.

Dans la **phase de détente**, les membres abordent les questions qui achèveront le travail émotionnel, organisationnel et relatif à la tâche du groupe. Émotionnellement, le groupe a besoin de réduire ses activités, de fêter les réalisations, de réagir et de tirer des leçons.

ALLER A

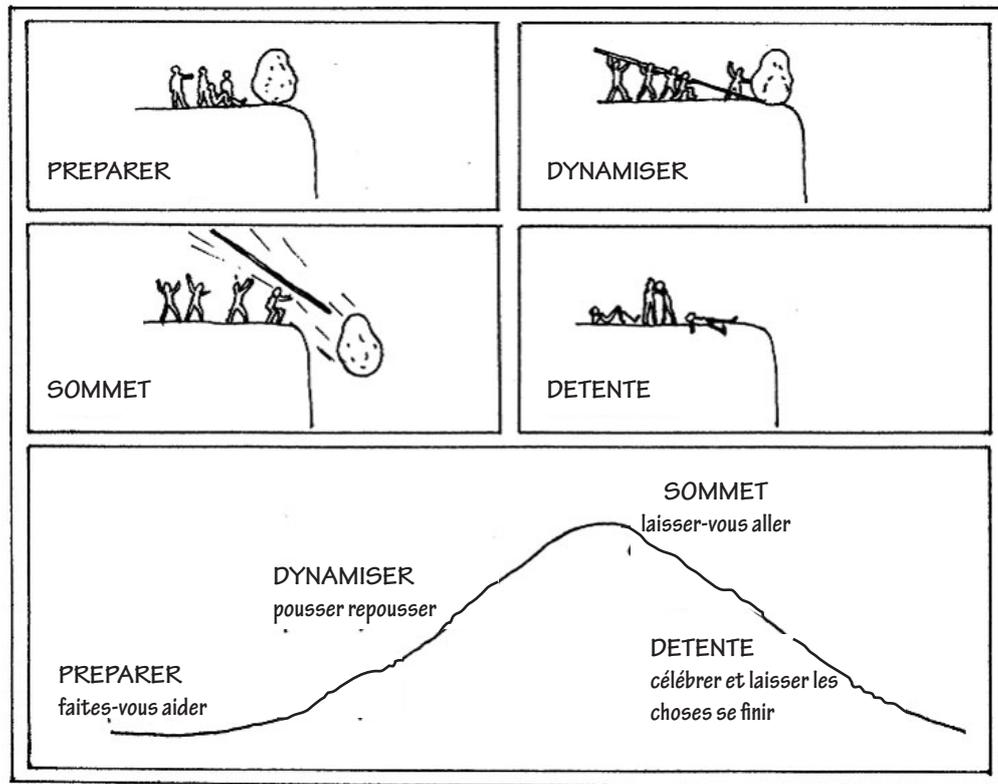
exercice collectif 4A



LE PUZZLE

Animation et encadrement d'une équipe

4. DÉVELOPPEMENT D'UNE ÉQUIPE (suite)



Randall and Southgate Co-operative Community Dynamics or your meetings needn't be so appalling. London, 1980

Le modèle de vie de groupe le plus communément cité est celui de Bruce Tuckman³ qui a identifié cinq stades de développement de l'équipe :

- Formation
- Lancement
- Régularisation
- Exécution
- Suspension

qui se caractérisent ainsi :

Formation

Au cours de ce premier stade, il se peut que les membres de l'équipe fonctionnent encore comme un groupe d'individus. Chacun veut marquer le groupe de sa personnalité tandis que l'objet, la composition et l'organisation de l'équipe s'établissent. Chacun s'efforce de se renseigner sur les attitudes et les capacités des autres ainsi que sur les buts et les normes de l'équipe. Chacun fait preuve de prudence concernant l'introduction d'idées nouvelles et respecte la ligne de conduite établie, ne souhaitant apparaître ni radical, ni inacceptable, à l'équipe. Les objectifs peuvent manquer de clarté et il n'y a pas encore de chef reconnu.

À ce stade, la préoccupation essentielle porte souvent sur les faits, la tâche et les qualifications plutôt que sur la personnalité des membres du groupe.

³"Development sequences in small groups", Psychological Bulletin - Bruce Wayne Tuckman (1965)

Animation et encadrement d'une équipe

4. DÉVELOPPEMENT D'UNE ÉQUIPE (suite)

Lancement

À ce stade intervient souvent un conflit ouvert ou caché entre les membres de l'équipe. Il peut s'agir de défis et de changements aux objectifs, procédures et règles d'origine. Ceci peut être bénéfique si le conflit débouche sur des cibles plus réalistes et une plus grande confiance entre les membres de l'équipe. Il peut y avoir, cependant, désaccord et conflit au sein de l'équipe sur plusieurs questions. Certains membres peuvent prendre parti pour un point de vue tandis que d'autres appuieront un point de vue opposé, entraînant une rupture au sein de l'équipe. Les membres seront dans une situation de rivalité au lieu de collaborer sur un projet. Le leadership de l'équipe peut être également une cause de conflit.

Le point focal sera donc à la fois la réalisation de la tâche et la dynamique de groupe.

Régularisation

C'est à ce stade que l'équipe se rend compte qu'elle peut achever la tâche. Les membres trouvent peu à peu leur place, parviennent à s'entendre et la confiance commence à se développer. Ils se considèrent comme faisant partie d'une équipe et s'identifient à elle. De nouvelles normes, nouvelles méthodes de travail et règles de base évoluent et sont reconnues nécessaires au fonctionnement harmonieux de l'équipe. Il y a échange ouvert d'idées et de perspectives et les membres sont disposés à écouter et à accepter le point de vue des autres.

La principale tâche consiste à se réjouir et à féliciter le groupe de ce qu'il a accompli. La tâche essentielle nécessite moins d'attention car le groupe est en mesure de la gérer.

Exécution

À ce stade l'équipe aura résolu à la fois les questions concernant la tâche et les rapports entre les membres de l'équipe. Ses membres utiliseront au mieux les points forts de chacun et il y aura une structure souple et fonctionnelle de rôles liés les uns aux autres. Les problèmes interpersonnels auront été résolus et l'équipe consacra toute son énergie à la réalisation de la tâche. La créativité sera élevée, des solutions aux problèmes se dessineront et une forte interdépendance au niveau du partage des compétences et expériences sera en évidence.

Chaque membre du groupe assume la direction, y compris la célébration des réussites.

Suspension

Pour l'équipe, c'est l'heure de la dispersion. La tâche a été achevée et la dispersion de l'équipe entraînera des sentiments mixtes chez les membres de l'équipe. D'un côté, la réussite de l'entreprise suscitera chez eux un sentiment positif et ils se sentiront enrichis par un travail dynamique avec un groupe de personnes qui sont devenues des collègues de travail très proches. D'un autre côté, ils se sentiront endeuillés tandis que les membres du groupe se disperseront pour entreprendre d'autres projets.



exercice individuel 4.1



COMPRENDRE LES DIFFÉRENTS STYLES DE LEADERSHIP AU COURS DES DIFFÉRENTES PHASES DU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉQUIPE



exercice individuel 4.2



STYLES DE LEADERSHIP AU COURS DES DIFFÉRENTES PHASES – EXPERIENCE PERSONNELLE

Animation et encadrement d'une équipe

4. DÉVELOPPEMENT D'UNE ÉQUIPE (suite)

Prendre conscience de mes expériences d'une équipe: LA PATROUILLE DE L'ÉTOILE

À l'âge de 8 ans, j'ai été invitée à former un club sponsorisé par une société de céréales. Cela me plaisait beaucoup de présider les réunions du club, de préparer les activités – mais je n'avais pas conscience d'être une responsable.

Deux ans plus tard, je suis devenue guide et j'ai rejoint une patrouille avec d'autres filles. Une autre patrouille a été créée à la même époque, réunissant des filles qui étaient déjà des camarades. Ma patrouille se composait de différentes filles de diverses écoles et d'âges différents, mais notre cheftaine de patrouille était une bonne promotrice et au bout de quelque temps nous nous sommes mises à remporter tous les concours – toujours sans comprendre pourquoi.

Quatre ans plus tard, on m'a demandé de prendre la tête d'une patrouille lors d'un camp. Cette patrouille comprenait des filles d'autres patrouilles car il manquait une cheftaine de patrouille à ce camp. La diversité était grande et nous avons eu un camp merveilleux ensemble. Après le camp, certaines ont changé de patrouille et la patrouille de l'étoile est devenue un groupe heureux de filles très diverses.

La patrouille comprenait des filles plus âgées qui ont commencé à présider les réunions tour à tour, mettant à profit leurs compétences particulières pour organiser des activités passionnantes et des activités d'apprentissage – pour le plus grand plaisir de toutes.

Aujourd'hui, près de 40 ans après, la plupart des membres de la patrouille de l'étoile font toujours du guidisme, nos familles se connaissent et nos enfants s'entendent à merveille – et c'est maintenant que je prends conscience du fait que la diversité et notre acceptation les unes des autres ont fait de nous une équipe.

C'est quand j'ai commencé à enseigner et à former des adultes étrangers au Guidisme/Scoutisme aux compétences de la vie en équipe – et que j'ai réfléchi aux conditions régissant les groupes et les équipes ainsi qu'aux étapes de la vie d'une équipe – que j'ai réalisé que j'en possédais déjà le modèle dans le sac à dos contenant les expériences de ma vie de guide.

Formatrice , Europe

Journal d'apprentissage

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Animation et encadrement d'une équipe

5. CONDITIONS D'UNE ÉQUIPE

Comme nous l'avons mentionné auparavant, une équipe doit avoir un objet clair et une identité bien définie et fonctionner au sein d'un ensemble de normes. C'est ainsi que lorsqu'une nouvelle équipe se forme, tous les membres doivent débattre de certaines conditions nécessaires à la création de l'équipe, s'entendre sur ce point et en être conscients en permanence. On peut les retenir facilement en utilisant les 8 règles suivantes ainsi qu'un puzzle :

Route/objet approprié		Vision et mission, buts et objectifs Raison d'être de l'équipe (voir aussi le chapitre 6.0)
Resserré/encadré		Qu'est-ce qui façonne le groupe, les salles, la place, le nombre de membres, la période de travail, les responsabilités ? Et aussi ce qui est extérieur au cadre de l'équipe, ne fait pas partie des éléments de l'équipe ?
Ressources		Économie, temps, matériels, ressources mentales, personnes, sympathisants, etc.
Responsabilités		Quelles sont vos parties prenantes, leurs attitudes et comment les tenez-vous informés ?
Rôles		Au sein du groupe, quels sont les rôles qui sont formels et ceux qui sont informels (voir aussi le chapitre 3.0)
Règles		Quelles sont les règles suprêmes qui ne peuvent faire l'objet d'une discussion ? Quelles sont les règles pour les membres du groupe ? Quel- est leur mandat ?
Routines		Comment la réalisation des tâches du groupe est-elle planifiée et répartie entre les membres de l'équipe – selon leurs compétences et responsabilités spécifiques ?
Relations		Comment décririez-vous l'engagement et l'atmosphère au sein de l'équipe – comment voudriez-vous qu'ils soient ? Comment pouvez-vous prévenir les conflits, échecs et démissions des membres de l'équipe ?



Ensemble, ils forment les conditions nécessaires à chaque équipe

Le travail en équipe est essentiel à la réussite de toutes les organisations, nos associations y compris !

“Nous ressemblons beaucoup aux briques d'un mur – nous avons chacun notre place, si une brique pourrit ou se déplace, la tension devient trop importante pour les autres, des fissures apparaissent et le mur vacille”

Lord Robert Baden-Powell

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Animation et encadrement d'une équipe

5. CONDITIONS D'UNE ÉQUIPE (suite)

ALLER A

exercice collectif 5A



CONDITIONS DES ÉQUIPES

Discussion

SUR LES 8 ÉLÉMENTS DE VOTRE GROUPE TANT QUE POSSIBLE

- Quelles sont les briques ou quels sont les éléments les plus liés à la réalisation de la tâche du groupe et quels sont ceux qui concernent davantage la vie sociale du groupe?
- Discutez à quel stade de la vie d'une équipe, selon vous, les différents éléments doivent être déterminés.

5.1 Les conditions communes d'une équipe

En façonnant leur équipe, les membres apprennent individuellement et collectivement et, au cours des stades du développement de l'équipe, la compréhension mutuelle devrait s'améliorer.

Pour qu'une équipe soit efficace, chacun de ses membres se doit d'accroître ses compétences personnelles.

Sait/expérimente

→ Reconnaît : comprend/perçoit

→ Accepte

chaque point suivant

- Soi-même (points forts, ressources, compétences, points faibles, valeurs)
- Autres membres de l'équipe (points forts, compétences, ressources, rôles, relations)
- Vision, mission, valeurs, et direction
- Règles
- Langage et terminologie

ALLER A

exercice collectif 5B



LE PUZZLE VIVANT

Journal d'apprentissage

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Animation et encadrement d'une équipe

6. ÉQUIPES VIVANTES

L'objet fournit à l'équipe une raison qui unit et motive tout ce qu'elle s'efforce d'entreprendre. Trop souvent, l'objet n'est pas examiné et adopté de manière explicite par l'équipe et les gens gaspillent leur énergie à réaliser des tâches hors du contexte de l'objet de l'équipe

QUE FAITES-VOUS?

Un homme passa en marchant près d'un chantier entouré d'une clôture très haute et invisible. Des bruits très forts s'élevaient à l'intérieur de la clôture, éveillant la curiosité du passant. Après quelques recherches, il trouva dans la clôture un trou minuscule au travers duquel il aperçut trois hommes assis près de grands tas de pierres. Chacun taillait les pierres à l'aide d'un marteau.

L'un des trois hommes sifflait en travaillant, un autre soupirait et respirait lourdement tandis que le troisième travaillait sans arrêt avec peu de changements dans son corps et son visage.

" Que faites-vous " – leur cria de l'extérieur le spectateur.

Le premier à lui répondre fut celui qui travaillait sans s'arrêter – il leva les yeux en disant : *" Je gagne déceamment ma vie "*, puis continua sa tâche.

" Qu'en est-il des autres ?" cria l'homme de l'extérieur.

L'homme qui soupirait s'arrêta, leva la tête, un rictus sur le visage: *" C'est évident, non ? Je taille des pierres ! "*

Le spectateur posa encore une question: *" Et le musicien – que fait-il? "* – Les deux travailleurs arrêtèrent l'homme qui sifflait, montrant la clôture: *" Il veut savoir ce que vous faites ? "*

Le visage éclairé d'un grand sourire, l'homme qui sifflait répondit: *" Je construis une cathédrale ! "*

Quelle est la raison d'être de vos tâches?

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Animation et encadrement d'une équipe

6. ÉQUIPES VIVANTES (suite)

6.1 Communiquer l'objet de l'équipe

Lorsqu'ils se réunissent pour la première fois, les membres de l'équipe doivent poser la question suivante :

- **Que devons-nous accomplir? OU**
- **Pourquoi sommes-nous réunis ici?**

et recevoir une réponse claire.

Les buts de l'équipe sont parfois établis par une autre partie de l'organisation (comme le conseil d'administration); il est essentiel, quoiqu'il en soit, de faire participer les membres de l'équipe à l'identification et à la négociation des buts. Le chef d'équipe doit être en mesure d'établir les buts et objectifs de l'équipe dans le contexte des objectifs stratégiques et opérationnels, de telle sorte que chaque membre puisse comprendre comment ses activités contribuent à la réalisation des buts de l'organisation.



exercice individuel 6.1



L'OBJET DE VOTRE GUIDISME/SCOUTISME FÉMININ

Un excellent chef d'équipe trouvera toujours que cela vaut la peine d'encourager la détermination des buts par la négociation vu que:

- Les membres de l'équipe seront généralement plus capables de concevoir la meilleure façon de faire les choses, et
- Si les gens participent à la définition de leurs buts, ils sont plus susceptibles de se sentir tenus de les réaliser.

De plus, les buts **imposés** :

- Limitent le débat
- Découragent la créativité
- Minimisent la certitude
- Limitent la participation
- Créent des conflits
- Limitent l'engagement
- Peuvent être utiles en cas de crise
- Réduisent la confiance
- Limitent la communication

Tandis que les buts **négociés** :

- Encouragent la responsabilité
- Reflètent les priorités de la direction
- Étendent l'influence individuelle
- Inspirent ou mettent au défi
- Valorisent les gens
- Augmentent l'autonomie personnelle
- Procurent des opportunités d'apprentissage
- Augmentent la satisfaction personnelle

L'objet de l'équipe est sa raison d'être. Il est nécessaire pour les membres de savoir pour quelle raison l'équipe a été formée. Quel est son but spécifique ?

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Animation et encadrement d'une équipe

6. ÉQUIPES VIVANTES (suite)

L'objet de l'équipe ou sa vision devrait exprimer les dimensions suivantes :

Clarté	Les buts et l'objet de l'équipe doivent être clairement établis, ce qui peut nécessiter un temps et un débat considérables
Valeur motivante	L'objet doit être quelque chose en quoi les membres de l'équipe croient et pour laquelle ils sont prêts à travailler. Il doit répondre à la question "Que vais-je en retirer ?"
Dans le domaine du réalisable	L'objet de l'équipe doit être quelque chose dont l'équipe est capable – il est inutile de définir des buts irréalisables parce qu'ils démotivent les gens.
Partage	Il est essentiel que tous les membres de l'équipe comprennent et partagent l'objet de l'équipe, sinon il est probable que leur travail sera inefficace, sujet à des malentendus et à des conflits difficilement réconciliables.
Potentiel d'avenir	L'objet doit contenir un élément de développement futur. Cela ne sert pas à grand chose d'avoir un but d'équipe fixe et interchangeable car les personnes changent, les organisations changent, les circonstances changent et la nature même du travail change. Il est nécessaire de réviser régulièrement l'objet de l'équipe pour veiller à ce qu'il reste pertinent et réponde aux besoins de situations et faits nouveaux.

En dernier lieu, les objets de l'équipe fondés sur les valeurs de l'équipe seront toujours les plus motivants à réaliser.

Selon Étienne Wenger, l'objet du groupe doit proposer à la fois **SENS ET IDENTITÉ** à chaque membre de l'équipe qui doit s'APPROPRIER les tâches.



ÉQUIPES BÉNÉVOLES ET ÉQUIPES PROFESSIONNELLES

Comparez les différents groupes et équipes que vous connaissez dans votre vie professionnelle, vos activités sportives ou de loisir.

Quels sont les défis, les ressemblances et les différences concernant les objets d'équipe de ces groupes ?

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Animation et encadrement d'une équipe

6. ÉQUIPES VIVANTES (suite)

6.2 Résultats de l'équipe

De la même façon que les équipes ont besoin de savoir et de comprendre pourquoi elles ont été créées, elles doivent être informées des résultats spécifiques que l'on attend d'elles.

Les résultats de l'équipe sont à décrire en fonction des règles SMART:

- Spécifiques
- Mesurables
- Attrayants et accessibles
- Réalistes et pertinents
- Limités dans le temps

Ceci est également mentionné dans la section Conditions d'une équipe et abordé en détail dans le module Déterminer la direction .

Pour respecter les échéances et faciliter le planning de l'équipe, il peut s'avérer utile de noter toutes les tâches qui reviennent fréquemment sur une roue des tâches – comme dans cet exemple d'une équipe de cheftaines d'une unité de guides/éclaireuses :

Janvier : Fête du Nouvel An

Février : Journée de la Pensée, le 22

Mars: Journée internationale des femmes, le 8

Avril: Fête du centenaire, le 8

Mai:

Juin : Camp

Juillet :

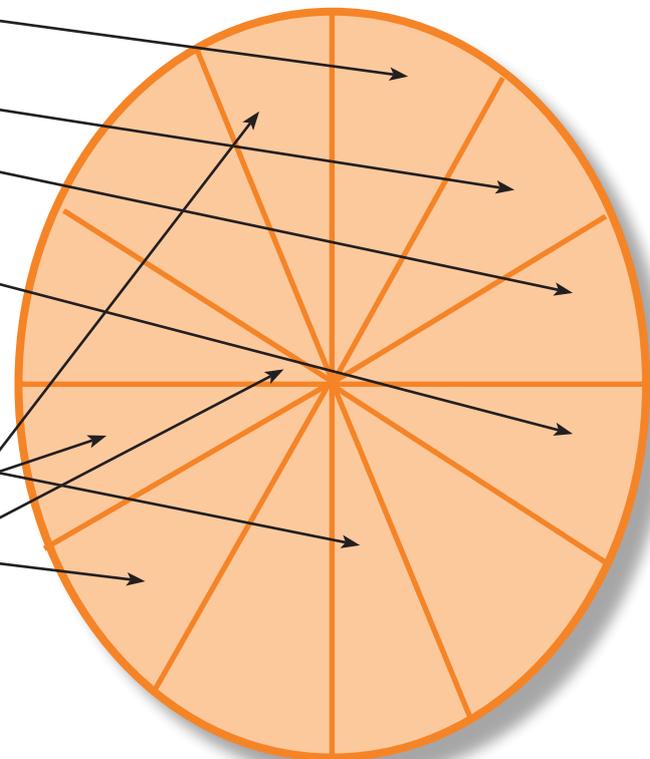
Août : Budget de l'an prochain

Septembre : Randonnée

Octobre : Formation des cheftaines

Novembre:

Décembre : Rapport de fin d'année



Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Animation et encadrement d'une équipe

6. ÉQUIPES VIVANTES (suite)

6.3 Détermination des objectifs

Pour que chacun au sein de l'équipe ait confiance en ce qu'il s'efforce d'accomplir, l'existence d'objectifs clairs, compris et adoptés par tous est essentielle.

Les objectifs doivent répondre aux questions concernant l'EFFET de la tâche – comme le descriptif d'un projet⁴ :

POURQUOI ?

- Besoins et aspirations que satisfait le projet
- Motivation et intérêt des participants
- Principaux objectifs du projet
- Options de financement du projet
- Rapports entre les objectifs des participants et ceux de l'institution

QUI ? – POUR QUI ? – AVEC QUI ?

- Identification des partenaires du projet ou groupes cibles
- Leurs rôles et rapports au sein du projet
- Leurs points de vue sur le projet
- Les points forts et points faibles de ces rapports et points de vue

OÙ ?

- Contexte social du projet et situation des participants

QUOI ?

- Les principales activités du projet – spontanées, organisées et institutionnelles
- Les dimensions sociales, économiques, culturelles, politiques et éducatives
- L'impact du projet sur ces dimensions

QUAND ?

- Sur quelle période se concentre-t-on (le passé, le présent, l'avenir) ?
- Court, moyen ou long terme ?
- Contexte des participants en relation avec le projet

COMMENT ?

- Comment a-t-il été réalisé ? Organisation et processus de participation
- Techniques et outils utilisés
- Apport de l'expérience, théories, autres projets, etc. des participants

	Question	Réponse
Vision	À quoi cela ressemblerait-il ? Quand ?	Dans il y a.....
Mission	Pourquoi devrions-nous ...?	Accomplir
Objectif	Que faisons-nous quand ?	Nous devrionsd'ici
Objet	Comment chaque partie prenante en bénéficiera-t-elle ?	... aura
Partie prenante	Qui bénéficiera ?	(toutes les personnes et tous les groupes impliqués dans le projet

⁴ Source: Project Management T-Kit (<http://www.training-youth.net>)

Animation et encadrement d'une équipe

6. ÉQUIPES VIVANTES (suite)

6.4 Développement de l'identité de l'équipe

Pour permettre à une équipe d'opérer avec la plus grande efficacité possible et de fonctionner comme une unité cohésive et coordonnée, il est essentiel que soient en place les éléments de base suivants :

- Une identité d'équipe
- Un ensemble de valeurs et de convictions d'équipe auquel adhèrent tous les membres de l'équipe
- Un accord d'équipe (l'expression visible des valeurs et convictions de l'équipe)

Toutes les équipes ont besoin d'identités claires pour travailler de manière efficace. Une identité claire garantit :

- Des niveaux élevés de confiance en soi
- Une confiance interne
- La cohésion
- Une communication claire au sein de l'équipe et au-delà
- L'adaptation à de nouvelles attitudes et nouveaux comportements

ALLER A

exercice individuel 6.2

Individuel

L'IDENTITÉ DE L'ÉQUIPE

Puis

ALLER A

exercice collectif 6A

Collectif

L'IDENTITÉ DE L'ÉQUIPE

Discussion

NOTRE ÉQUIPE ET LES AUTRES

Quand une équipe a acquis une identité qui lui est propre, ceci signifie également que certaines personnes et d'autres groupes n'en font pas partie.

Débattre des avantages de l'identité de l'équipe et des défis qu'elle pose.

Vous pouvez comparer une patrouille de guides/éclaireuses, une équipe sportive en compétition, et une équipe d'entreprise. Les attitudes sont-elles semblables ?

Comment les rencontres internationales peuvent-elles minimiser les aspects moins positifs de l'identité de l'équipe ?

ALLER A

exercice collectif 6B

Collectif

JEU DE MORPION HUMAIN

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Animation et encadrement d'une équipe

6. ÉQUIPES VIVANTES (suite)

6.5 Valeurs et convictions de l'équipe

Au sein des organisations, l'équipe est le point médian entre l'organisation et l'individu, le lieu où la contribution d'une personne s'associera à d'autres pour produire des résultats. Ceci est particulièrement vrai dans le domaine des valeurs, des attitudes et des convictions. La plupart des organisations "s'approprient" aujourd'hui un ensemble de valeurs qui s'expriment de manière directe ou indirecte dans les déclarations de mission et les visions. Chacun au sein de l'organisation, à titre individuel et en équipe, est supposé refléter les valeurs dans le mode d'exécution des tâches et activités.

Vous vous souviendrez que les valeurs qui étayent la vision et la mission de l'AMGE sont les suivantes :

- L'honnêteté
- La loyauté
- La responsabilité
- Le respect, la tolérance
- L'optimisme, la positivité
- La considération
- Les croyances spirituelles, la morale, l'éthique, la connaissance de soi.

Ces valeurs sont dérivées de la "Loi" d'origine telle que la définit le Fondateur et représentent l'essence du Guidisme/Scoutisme féminin actuel. L'AMGE a recours au système des patrouilles pour faire des filles et jeunes femmes des expertes dans le domaine de l'expérience des équipes et de leur animation.

Le maintien, au sein de l'équipe, de l'équilibre entre l'autonomie personnelle et le respect de la diversité et du "règlement" de l'équipe qui est nécessaire à son fonctionnement pose un défi constant.

Pour parvenir à cet équilibre, il est utile de considérer trois différentes sortes de responsabilités:

Responsabilité individuelle : *Les aspects pour lesquels chaque personne individuelle peut être tenue responsable.*

Inter – responsabilité : *Ce que chaque membre de l'équipe fera pour soutenir les autres*

Responsabilité de l'équipe : *Les résultats, ce que l'équipe espère assurer, seront toujours achevés*

Les valeurs, attitudes et convictions de l'équipe peuvent être :

Informes *Présumées ou allant de soi mais pas officielles*

Formées mais inutilisées *"La charte au mur". Peu de gens se réfèrent aux principes qu'elle sauvegarde ; on les considère comme appartenant à l'histoire de l'organisation ou son folklore ! les patrouilles, par exemple, ont leurs coutumes, phrases et termes spéciaux qui peuvent sembler étranges aux nouveaux-venus.*

Un modèle aspirant *Les valeurs agissent en tant que points de référence pour les décisions et les choix au quotidien.*

Ceci renforce les capacités d'action des membres qui sont encouragés à se référer aux normes dans le cadre de la performance individuelle et collective.



exercice collectif 6C



LES VALEURS ET CONVICTIONS DE L'ÉQUIPE

Animation et encadrement d'une équipe

6. ÉQUIPES VIVANTES (suite)



DISCUSSION SUR UN EXCELLENT LEADERSHIP

Si vous avez utilisé cet exercice comme base de discussion en équipe, vous aurez éventuellement découvert qu'il a exposé la nécessité d'effectuer quelques changements fondamentaux dans la manière dont votre équipe fonctionne.

Changer les opinions, valeurs et attitudes de base pose l'un des plus grands défis au responsable d'équipe et il vous faudra:

- Prévoir du temps pour travailler à fond ces questions
- Pratiquer des techniques de communication efficace, particulièrement celles de l'écoute active
- Être prêt à gérer un conflit potentiel au sein de l'équipe
- Respecter la diversité de l'équipe
- Analyser les fonctions clés au sein de l'équipe
- Œuvrer à créer et communiquer une nouvelle vision pour l'équipe
- Vous faire le champion de l'équipe auprès de l'extérieur
- Maintenir et promouvoir une attitude mentale positive et célébrer la réussite de l'équipe

ou

ALLER A

exercice collectif 6D



L'ÉQUIPE PRÉCIEUSE

Animation et encadrement d'une équipe

6. ÉQUIPES VIVANTES (suite)

6.6 Le contrat d'équipe

Quand une équipe se réunit pour la première fois, il est important que ses membres s'entendent sur la manière dont ils vont travailler ensemble. Si tout le monde participe à l'élaboration du mode de fonctionnement, chacun sera plus disposé à le respecter.

Voici les principes de base régissant la plupart des équipes :

- Faire preuve d'ouverture et d'honnêteté
- Se focaliser sur les résultats
- Éliminer "l'irréel" (rumeurs et présomptions)
- Respecter l'opinion des autres
- Vivre dans le présent tout en envisageant l'avenir
- Réagir de manière constructive
- Être disposé à prendre des risques
- Tolérer les erreurs et en tirer des leçons
- Participation de tous
- Communiquer faits et opinions
- Responsabilité à l'égard des objectifs
- Être réceptif (écoute active)



exercice collectif 6E



LE CONTRAT D'ÉQUIPE

Journal d'apprentissage

Animation et encadrement d'une équipe

7. ÉVALUATION DES PROGRÈS D'UNE ÉQUIPE

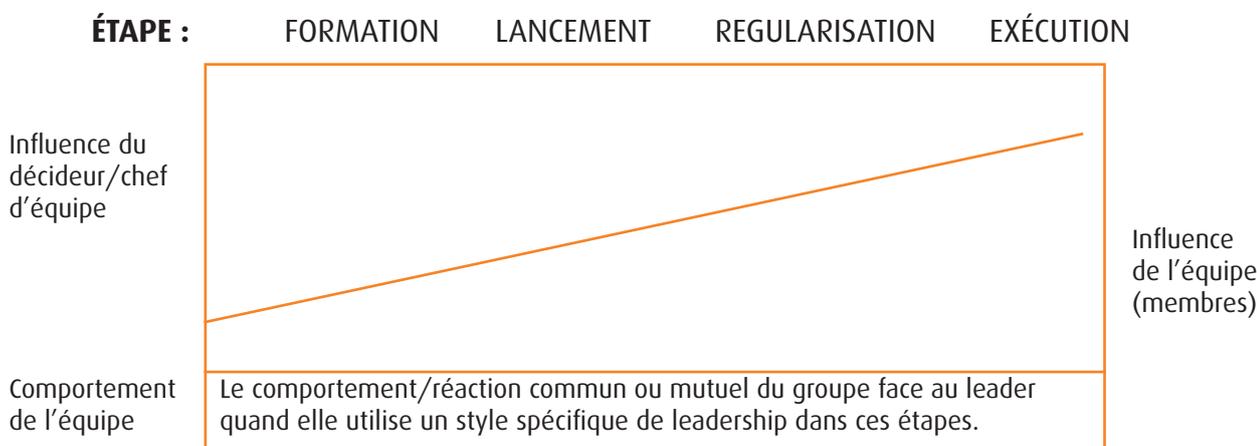
Une telle évaluation est nécessaire de temps à autre pendant la vie de toute équipe, quelle qu'elle soit; elle est encore plus cruciale en période de transition et d'incertitude.

Une évaluation régulière permet au responsable de s'assurer que les problèmes concernant à la fois les tâches et les processus sont réglés.

Le module Compétences de management propose certains outils qui sont utiles pour animer et encadrer des équipes.

Le tableau ci-après peut être utilisé pour noter les signes des différentes étapes du développement d'une équipe – afin de préparer des changements dans les réactions et le comportement:

(Pour les styles de leadership situationnel – lire le module Comprendre le leadership)

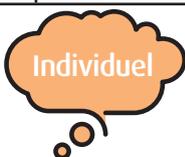


Le diagramme ci-dessous donne quelques exemples de comportement d'équipe par rapport aux styles de direction pendant les quatre étapes

Etape	Formation	Lancement	Régularisation	Exécution
Comportement d'équipe ou activité d'équipe commune	Curiosité - Parviennent à se connaître l'un l'autre - Désireux de commencer - Parfois timides - Obéissants au leader	Confusion - Compétition interne - Test de pouvoir - Pas beaucoup d'écoute	Résolution des conflits - Normes et codes de conduite convenus - Les rôles se sont formés - Tâche maîtrisée - Besoin d'appréciation	Coopération - Autoguidage
Style de leadership requis	PAROLE - Instruction	VENTE - Co-travail	PARTICIPATION - Démocratique et motivante	DÉLÉGATION - Autonomie - Meneurs dans un groupe



exercice individuel 7.1



ÉVALUATION DU STATUT DE L'ÉQUIPE

Dans le module Compétences de management, vous trouverez l'exercice collectif 6A : Efficacité des réunions et de l'équipe qui peut servir à évaluer la perception de l'efficacité de votre équipe au sein de ses membres.

Solutions pour améliorer l'équipe: si vous estimez que l'équipe pourrait améliorer sa dimension sociale ou celle des tâches, une manière de trouver la meilleure solution est de se pencher sur les étapes d'une équipe. À quel stade en sommes-nous et comment parvenir là où nous désirons nous rendre?

Animation et encadrement d'une équipe

7. ÉVALUATION DES PROGRÈS D'UNE ÉQUIPE (suite)

Vous pouvez vous inspirer des 8 briques – considérez-les l'une après l'autre pour voir si elles sont à jour, acceptées et vivantes. Si ce n'est pas le cas d'une brique, cela vaut la peine d'en débattre avec le groupe pour repartir dans le droit chemin.

ALLER A exercice collectif 7A



SOLUTION DU PROBLÈME "ANTI GRENADE"

OU

ALLER A exercice collectif 7B



DÉCHARGE DE DÉCHETS TOXIQUES

Discussion

ÉQUIPE, GROUPE OU PATROUILLE ?

Dans le Guidisme/Scoutisme féminin les patrouilles se créent de différentes façons :

- Des individus souhaitent parfois se joindre à un certain groupe
Exemple : les participants à une formation qu'ils ont choisie parce que le sujet les intéressait et parce qu'ils avaient entendu dire que l'atmosphère était bonne
- La patrouille se constitue autour d'âges, intérêts, capacités similaires etc.
Exemple : une ronde de jeannettes, une équipe de rugby, une classe scolaire
- Le groupe peut être établi pour une raison précise en fonction de compétences spécifiques et complémentaires, autrement dit selon les rôles en équipe de Belbin – ou pour remplir des critères concernant la diversité
Exemple: le Conseil mondial de l'AMGE, une équipe de planification d'une formation

Discuter comment, selon vous, les groupes de composition différente pourraient développer leur identité, motivation et efficacité en tant qu'équipe et comment leur mode de formation peut influencer sur leur développement.

Dans quelle mesure les membres d'une équipe peuvent-ils être différents et former tout de même une équipe ?

Comment un groupe multinational peut-il travailler séparément tout en formant une équipe ?

Comment une équipe de femmes peut-elle faire preuve de diversité ?

Échanger des expériences empruntées à votre vie.

Journal d'apprentissage

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Animation et encadrement d'une équipe

8. TRANSFORMATION DES CONFLITS

Cette section ne propose pas d'outils de gestion des conflits. Pour s'en procurer, voir le Module Communications. Ce module comprend

- La définition du conflit
- Les opportunités (aspects positifs du conflit)
- Aspects négatifs du conflit
- Types de conflits – conflit individuel, collectif et organisationnel
- Analyse du conflit – Suggestion quant à l'utilisation d'un outil de cartographie des conflits

8.1 Qu'est-ce qu'un conflit ?

"Une divergence d'intérêt perçue ou une conviction qu'on ne peut répondre simultanément aux aspirations (buts) des parties." en d'autres termes :

"La conviction, qui n'est pas nécessairement un fait, que si vous obtenez ce que vous désirez, je ne peux pas obtenir ce que je souhaite".

Nous pouvons conclure de ces définitions qu'il existe deux raisons primaires au conflit :

- La présence d'intérêts différents
- La présence d'intérêts identiques qui sont en conflit

Un conflit peut être positif quand:

- Il est le symptôme d'un malaise que l'on traite par la suite
- Il produit un changement positif
- Il produit des gains, innovations et idées nouvelles
- Il encourage l'unité et la compréhension
- Il amène des changements de comportement

On peut illustrer ainsi le rapport entre l'importance et la réaction :

Impact social / personnel du conflit	GROS	APLANIR / CONCILIER	CONFRONTER
	PETIT	SE RETIRER	FORCE / POUVOIR
		CONSENSUS COMPROMIS	
	PETIT	Impact sur la performance des tâches	GROS

⁵ "Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement", Dean G. Pruitt & Jeffrey Z. Rubin, (New York: Random House, 1986)

Le diagramme ci-dessus suggère une marche à suivre dans différentes situations de conflit. Par exemple s'il y a conflit dans une situation où les relations entre les personnes sont solides et la tâche ou problème sont moindres, il faut mieux essayer la médiation. Si les relations entre les personnes en conflit est moins solide que l'importance de la tâche, la personne en charge devra alors imposer son opinion pour résoudre le conflit. Il est toutefois préférable dans toutes les situations de conflit de rechercher en premier lieu le compromis..

Animation et encadrement d'une équipe

8. TRANSFORMATION DES CONFLITS (suite)



exercice collectif 8A



AVONS-NOUS LE FEU VERT ?

Journal d'apprentissage

Large dotted orange rectangular area for journaling.

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 1

EXERCICES INDIVIDUELS



Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE	Exercice 2.1
LA DIFFERENCE ENTRE UN GROUPE ET UNE ÉQUIPE	
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF
OBJECTIF <ul style="list-style-type: none">• Comprendre la différence entre un groupe et une équipe.	
MÉTHODE <p>Énumérer les caractéristiques d'un groupe. Énumérer les caractéristiques d'une équipe. Vous pouvez ajouter les caractéristiques, selon vous</p> <ul style="list-style-type: none">- d'une famille- d'une classe scolaire- d'une population- d'un groupe efficace- d'une 'communauté de pratiques' /groupe de travail- d'un groupe de collègues- d'un club ou groupe d'intérêt- d'un groupe féminin- d'un groupe mixte- d'un groupe masculin- d'un groupe de personnes du même âge- d'un groupe intergénérationnel- d'un groupe originaire du même pays- d'un groupe interculturel <p>afin de comparer et d'énumérer les différences.</p>	
MATÉRIEL <p>Stylos et papier pour usage individuel. Espace de discussion.</p>	

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE	Exercice 2.2
LES CARACTÉRISTIQUES D'UNE ÉQUIPE EFFICACE	
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF
OBJECTIF <ul style="list-style-type: none">• Comprendre les caractéristiques d'une équipe efficace..	
MÉTHODE <p>Identifier une équipe dont vous êtes (ou étiez) membre, que vous considérez être (avoir été) efficace. Pourquoi est-elle (ou était-elle) si bonne ? Énumérez 10 raisons qui en font une équipe de tête.</p>	
MATÉRIEL <p>Stylos et papier pour usage individuel. Espace de discussion.</p>	

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE	Exercice 3.1
MODÈLES DE PATROUILLES	
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF
<p>OBJECTIFS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réfléchir à la diversité de différents groupes et patrouilles et l'impact de différentes personnes au sein de ces groupes • Pratiquez vos connaissances des rôles en équipe de Belbin. 	
<p>MÉTHODE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pensez à différents groupes et patrouilles auxquels vous avez appartenu jusqu'à maintenant (travail, école, famille, amis, Guidisme/Scoutisme féminin, voisinage, sports, etc.) Notez-les dans un tableau comme ci-après. 2. Quand vous vous penchez sur chaque groupe, considérez quel rôle de Belbin vous y avez joué ainsi que les rôles qui y étaient présents et ceux qui manquaient. 3. Considérez l'efficacité et la tâche de ce groupe, et comparez-les avec les rôles joués. Certaines tendances se dessinent-elles entre la diversité, les rôles et la performance de ce groupe ? Si c'est le cas, notez vos réflexions et les leçons que vous avez tirées de ce groupe. <p>Si vous avez en tête de nombreux groupes, dressez un plus grand tableau à votre intention.</p>	
<p>MATÉRIEL</p> <p>Stylos et papier pour usage individuel.</p>	

Groupe (période)	Noms des rôles de Belbin	Mon (mes) rôle(s)	Autres rôles représentés	Mes observations pour le groupe
	Coordinateur			
	Perfectionneur			
	Organisateur			
	Propulseur			
	Plante/ Concepteur			
	Promoteur			
	Spécialiste			
	Soutien			
	Priseur			

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (Suite)

LEADING TEAMS MODULE	Exercice 4.1			
STYLES DE LEADERSHIP AU COURS DES DIFFÉRENTES PHASES				
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF			
OBJECTIF <ul style="list-style-type: none">Comprendre les différents comportements et styles de leadership au cours des différentes phases du développement de l'équipe.				
MÉTHODE <p>Décrire le comportement préféré ou recommandé du leadership au cours de chacune de ces 5 étapes :</p> <ul style="list-style-type: none">FormationLancementRégularisationExécutionSuspension <p>Ainsi que l'équilibre entre le soutien et l'évaluation dont le leadership doit faire preuve aux différentes étapes :</p>				
FORMATION	LANCEMENT	RÉGULARISATION	EXÉCUTION	SUSPENSION
MATÉRIEL <p>Un tableau (ci-dessus) pour chaque participant Stylos. Espace de discussion</p>				

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE	Exercice 4.2
STYLES DE LEADERSHIP AU COURS DES DIFFÉRENTES PHASES - EXPERIENCE PERSONNELLE	
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF
<p>OBJECTIF</p> <ul style="list-style-type: none"> Comprendre vos propres expériences de différents comportements/styles de leadership au cours des différentes phases du développement de l'équipe. 	
<p>MÉTHODE</p> <p>Réfléchir au modèle de la vie d'une équipe de Tuckman, puis remplir le tableau ci-après en tant que membre d'une équipe à laquelle vous appartenez ou avez appartenu. Utiliser des exemples et incidents spécifiques pour illustrer votre examen.</p>	
<p>MATÉRIEL</p> <p>Un tableau comme ci-après pour chaque participant. Stylos. Espace de discussion.</p>	

Phase	Comment les choses se passaient-elles à ce stade	Comment avez-vous agi et réagi?
Formation		
Lancement		
Régularisation		
Exécution		
Suspension		

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE	Exercice 6.1
L'OBJET DE VOTRE GUIDISME/SCOUTIME FÉMININ	
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF
<p>OBJECTIF</p> <ul style="list-style-type: none"> Se pencher sur la formulation de stratégies, objectifs opérationnels et activités au sein d'une organisation. 	
<p>MÉTHODE</p> <ol style="list-style-type: none"> Quelles sont les raisons qui vous ont poussée à devenir une responsable de guides/éclaireuses ? Inscrire votre réponse dans le tableau ci-après. Quels sont vos objectifs pour votre avenir dans le Guidisme/Scoutisme féminin – pour l'an prochain, les 5 à 10 prochaines années? Noter dans le tableau. Comment décririez-vous votre mission de responsable de guides/éclaireuses? Quelles sont les valeurs auxquelles se rapportent vos objectifs et mission? Quel est votre rêve – votre vision – pour votre carrière au sein du Guidisme/Scoutisme féminin? Répéter les questions de 1 à 4 pour votre unité locale, votre association nationale et l'AMGE. Découvrir similarités et différences dans les réponses aux différents niveaux. Parler de vos réflexions avec des responsables d'autres unités, associations ou régions du monde. 	
<p>MATÉRIEL</p> <p>Stylo et papier.</p>	

	Moi	Mon unité locale	Mon association	AMGE
Raisons				
Objectifs				
Mission				
Vision				
Valeurs				
Remarques				

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE	Exercice 6.2
IDENTITÉ DE L'ÉQUIPE	
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF
OBJECTIF <ul style="list-style-type: none">• Comprendre l'identité de l'équipe.	
MÉTHODE <ul style="list-style-type: none">• Penchez-vous sur l'une des patrouilles ou équipes du Guidisme/Scoutisme féminin dont vous avez été membre. Comment décririez-vous cette patrouille ou équipe en ce qui concerne son identité?• Quels étaient vos rapports avec la patrouille/l'équipe et le responsable?• Quel a été l'impact sur votre vie, jusqu'à maintenant, du temps que vous avez passé au sein de cette patrouille?	
MATÉRIEL <p>Stylo et papier.</p>	

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

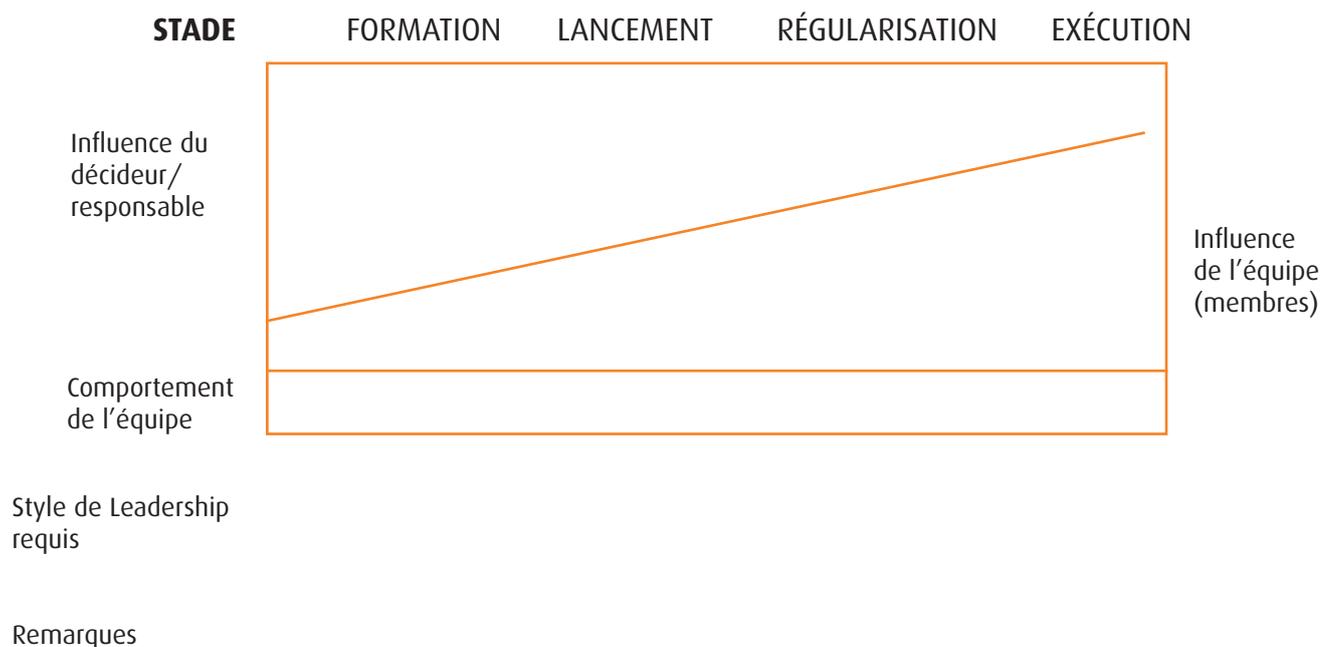
Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE	Exercice 7.1
ÉVALUATION DU STATUT DE L'ÉQUIPE	
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF
<p>OBJECTIF</p> <ul style="list-style-type: none"> Utiliser vos propres expériences des équipes pour acquérir des compétences d'encadrement d'équipe en observant une équipe. 	
<p>MÉTHODE</p> <ul style="list-style-type: none"> Réfléchissez à l'une des patrouilles ou équipes du Guidisme/Scoutisme féminin dont vous avez été membre. Comment décririez-vous cette patrouille ou équipe en ce qui concerne les étapes de l'équipe dans des situations spécifiques ? 	
<p>MATÉRIEL</p> <p>Tableau à distribuer, voir ci-après</p>	

GROUPE/PATROUILLE :

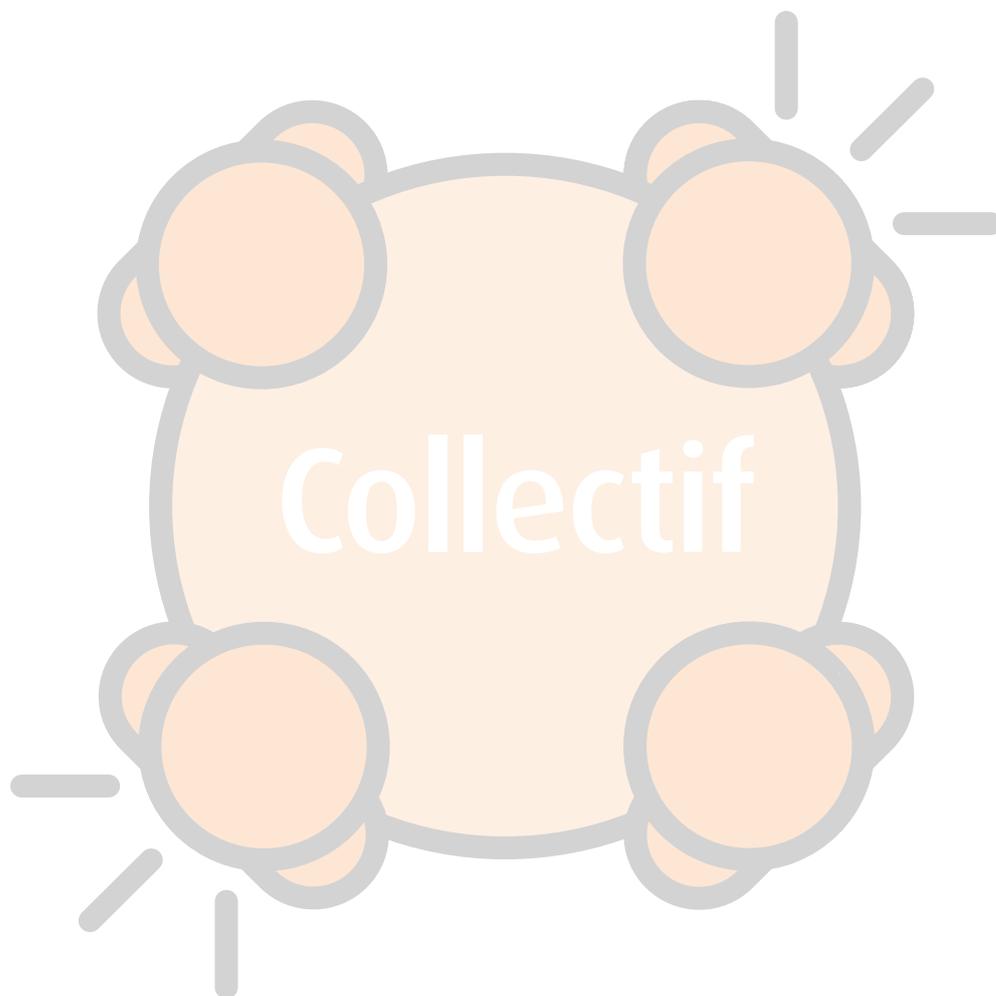
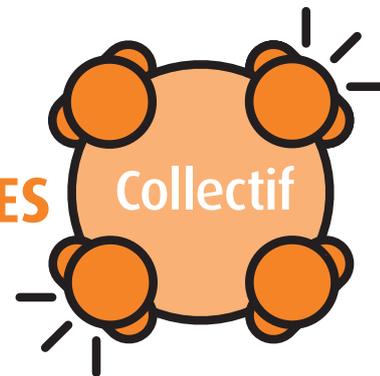
Situation:



Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 2

ACTIVITÉS COLLECTIVES



Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 2 – ACTIVITÉS COLLECTIVES (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE		Exercice 1A
DÉCOUVRIR LES ATTENTES - "RONDE"		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIF <ul style="list-style-type: none">• Déterminer les attentes (liées aux programmes de l'équipe, aux autres participants, etc.) et les préoccupations des participants		
MÉTHODE <p>Les participants sont répartis en 5 groupes. Chaque groupe demande à un volontaire d'être le rapporteur (scribe). 5 feuilles de tableau de conférence sont placées en cercle dans différents endroits de la pièce; chaque feuille contient l'une des mentions suivantes:</p> <ol style="list-style-type: none">1-Attentes liées au programme2-Attentes de l'équipe3-Attentes des participants4-Préoccupations5-Vide (à remplir par les participants avec les attentes d'aspects non-mentionnés) <p>Chaque groupe commence avec l'une des feuilles et pendant 5 minutes chacun s'exprime sur le sujet en question et le rapporteur reporte les points de vue exprimés.</p> <p>Au bout de 5 minutes, on prie les groupes de changer dans le sens des aiguilles d'une montre. Les rapporteurs restent dans le groupe d'origine et expliquent brièvement ce que les autres groupes ont dit.</p> <p>Ceci se poursuit jusqu'à ce que tous les groupes aient parcouru toutes les feuilles. Les feuilles sont ensuite affichées au mur et au cours des trois minutes suivantes, tandis que les participants lisent ce qui est écrit (on attend de l'équipe qu'elle fasse de même), les rapporteurs inscrivent leurs propres idées sous les différents sujets.</p> <p>Les attentes restent affichées au mur pendant la formation. Lors du retour en salle plénière, l'un des membres de l'équipe rapporte les attentes et les préoccupations. On peut également le faire avant de présenter le programme ou au début de la seconde séance de la matinée, en fonction du déroulement de la formation.</p>		
MATÉRIEL <p>5-10 marqueurs de tableau de différentes couleurs, 5 feuilles de tableau de conférence, papier adhésif ou adhésif détachable</p>		
DURÉE <p>Environ 35 min.</p>		

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 2 – ACTIVITÉS COLLECTIVES (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE		Exercice 1B
LE MARAIS NUTELLA		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIFS <ul style="list-style-type: none">• Expérimenter comment le leadership se manifeste et évolue au sein d'un groupe• Observer comment les groupes sont en compétition• Observer comment des individus exercent un impact les uns sur les autres et apprennent au contact les uns des autres.		
MÉTHODE <p>Répartir les participants en groupes d'environ 6 personnes Deux ou trois responsables joueront le rôle d'alligators et d'observateurs du jeu.</p> <p>L'ensemble du groupe est supposé traverser un 'marais' – espace ouvert de 10 mètres de longueur. Le marais est contaminé – la seule manière de le traverser est de marcher sur des 'empreintes de pas en chocolat' sûres.</p> <p>Dans le marais il y a des alligators qui adorent s'emparer des empreintes et les dévorer si on n'en prend pas soin.</p> <p>Observer comment le leadership, le travail d'équipe et l'apprentissage évoluent au sein des groupes et entre les groupes en compétition.</p>		
MATÉRIEL <p>Empreintes en carton- 1 par participant – ou assiettes de carton. Pour compliquer un peu les choses, utiliser des bouts de bois d'une longueur de 30 cm ou des briques</p>		
DURÉE <p>20 minutes.</p>		

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 2 – ACTIVITÉS COLLECTIVES (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE		Exercice 2A
TRAVAIL COLLECTIF		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIF <ul style="list-style-type: none">• Découvrir ce que les membres de l'équipe ont en commun, et ce qui fait le caractère unique du groupe.		
GRUPE CIBLE <p>Un groupe plus important, réparti en équipes ou patrouilles.</p>		
MÉTHODE <p>Les membres de l'équipe ou patrouille se présentent les uns aux autres au sein de la patrouille.</p> <p>Après les présentations on demande à la patrouille de trouver</p> <ul style="list-style-type: none">• Au moins 3 choses que les membres ont en commun et qui, selon elle, seront uniques dans le plus grand groupe (à savoir tous portent des socquettes blanches, tous ont une sœur dont le nom commence par M, etc.)• un nom qui représente leur patrouille• un 'signal d'appel' pour rassembler la patrouille <p>Revenir au sein du groupe et demander à chaque patrouille de présenter les facteurs communs et le nom.</p> <p>Si certains des trois facteurs significatifs ne sont pas uniques à une patrouille, les membres doivent en trouver d'autres.</p> <p>On peut élargir cet exercice de manière à ce qu'avant de donner le nom de la patrouille, les autres patrouilles puissent suggérer des noms pour la patrouille qui est présentée. Ceci peut indiquer comment les groupes et les individus ont d'eux-mêmes une perspective interne différente de la perspective externe.</p>		
DURÉE <p>30 minutes</p>		

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 2 – ACTIVITÉS COLLECTIVES (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE		Exercice 3A
SÉANCE DE TRAVAIL EN ÉQUIPE 'LA PYRAMIDE'		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIFS <ul style="list-style-type: none">• Explorer le processus de travail de l'équipe• Comprendre les différents rôles possibles au sein d'une équipe ainsi que leur impact sur le travail en commun• Sensibiliser les participants à l'importance d'un travail d'équipe efficace dans un projet de réseautage.		
MÉTHODE <p>Les différentes étapes à suivre :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Présentation du processus/étapes de la dynamique de groupe : Formation, Lancement, Régularisation, Exécution (voir le kit sur la gestion organisationnelle, p.47)2. Brainstorming sur les différents rôles que les personnes peuvent jouer au sein d'une équipe (responsables, sympathisants, experts, personnes de l'extérieur, observateurs, moutons de Panurge, destructeurs d'idées, plaisantins, etc.)3. Puis les participants font l'expérience d'un jeu coopératif : 'la pyramide'. Voici comment y jouer) : Créer 3 groupes de 10 personnes (8 joueurs + 2 observateurs). Chaque groupe se rend dans une salle différente et reçoit une feuille avec la description d'un jeu intitulé 'la pyramide' (voir ci-après) ainsi que 10 verres de plastique, 4 bouts de ficelle et un bout d'élastique. Pour chaque groupe de 10, dessiner deux cercles sur le sol, un grand cercle et un plus petit à l'intérieur (au centre du premier). Les participants ont pour instruction de ne pas pénétrer dans le cercle. Ils doivent s'organiser avec le matériel fourni pour construire une pyramide en plaçant les verres à l'intérieur du plus petit cercle, tout ceci en 20 minutes.4. Après le jeu, chaque groupe examine ce qui s'est passé afin d'identifier les différents rôles que chaque membre a joué au sein du groupe5. Examen collectif du déroulement du jeu pour en tirer les principales conclusions..6. Présentation d'un modèle de travail d'équipe efficace : le triangle Produit-Procédure-Personnes (voir le kit sur la gestion de projets, p.77) <p>Cette séance a suivi la même structure, le jeu seul a changé (voir ci-après "Sauver Konstancin").</p>		
MATÉRIEL <p>Verres de plastique, plusieurs bouts de ficelle, un bout d'élastique, (pour retenir les cheveux) par groupe</p>		
DURÉE <p>Environ 1 heure et demie</p>		

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 2 – ACTIVITÉS COLLECTIVES (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE		Exercice 3A
SÉANCE DE TRAVAIL EN ÉQUIPE 'LA PYRAMIDE' (suite)		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
Fiche : Le jeu de la pyramide		
<p>Une partie de votre terrain a été affectée par un virus abominable et inconnu qui pollue le sol ainsi que l'air à l'endroit de la zone polluée</p>		
<p>La seule chose que l'on a pu faire jusqu'alors a consisté à marquer et à isoler la zone polluée (le cercle extérieur). De cette manière le virus ne peut se propager à l'extérieur du cercle.</p>		
<p>La seule chose capable d'aider à atténuer le virus à l'intérieur de la zone polluée est une pyramide de tasses (des tasses spéciales anti-virus) qui doit être érigée au cœur de la zone polluée (cercle intérieur). Cette tâche a été assignée à votre groupe, alors veuillez :</p>		
<ol style="list-style-type: none">1. Construire la pyramide de 10 tasses dans le cercle intérieur (on ne peut faire sortir les tasses du cercle une fois qu'elles y sont)2. Vous ne pouvez mettre le pied dans le cercle ou même vous pencher/mettre la main au-dessus de la zone polluée, tellement la pollution est forte ! Si vous le faites, vous devez vous rendre à l'hôpital et vous abstenir de jouer pendant 1 minute..3. Vous ne pouvez utiliser que les tasses et le matériel fourni pour y parvenir.4. Vous pouvez communiquer librement		

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 2 – ACTIVITÉS COLLECTIVES (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE		Exercice 3B
SWOT DES RÔLES EN ÉQUIPE		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIFS <ul style="list-style-type: none">• Considérer les forces, les compétences et les défis d'un rôle en équipe spécifique.• Surveiller la nécessité et l'utilité d'un groupe diversifié.		
MÉTHODE <p>Lire les descriptions des différents rôles en équipe de Belbin.</p> <p>Pour chaque rôle, débattre et noter vos perspectives sur les</p> <ul style="list-style-type: none">• forces• faiblesses / défis• opportunités• menaces• éventuels rôles de soutien complémentaires au sein du groupe		

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 2 – ACTIVITÉS COLLECTIVES (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE		Exercice 4A
LE PUZZLE		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIFS <ul style="list-style-type: none">stimuler les participants à acquérir et utiliser une métaphore ou un paradigme simple pour les caractéristiques des équipes et organisations effectives.démontrer la valeur de l'effort collectif.		
MÉTHODE <p>Montrer au groupe une diapositive des morceaux d'un puzzle. Demander aux membres d'énumérer tous les aspects d'un puzzle rappelant la composition et le fonctionnement d'une équipe très performante.</p> <p>On peut citer parmi d'autres :</p> <ol style="list-style-type: none">La présence de démarcations/cadres (les pièces aux bords droits).Chaque pièce joue un rôle spécifique dans la solution.Le niveau d'interconnexion entre les pièces est très élevé dans le cas du travail en équipe.Chaque pièce est unique dans son genre (semblable aux différences individuelles entre les gens).La solution est fragile (se brise facilement).L'ensemble est supérieur (meilleur) à la somme de ses parties.Certaines pièces sont centrales, d'autres plus à la périphérie.Il y a des regroupements naturels (par ex. par couleur ou forme). Il est nécessaire que quelqu'un déplace les pièces.La présence d'une personne ayant une vue d'ensemble permet de parvenir plus rapidement à la solution		
QUESTIONS À DÉBATTRE <ol style="list-style-type: none">Êtes-vous surpris par le nombre de ressemblances ?De quelle façon pouvez-vous utiliser cette métaphore ?Vers quelles actions et lignes directrices ceci conduit-il ?		
CONSEIL <p>Pour renforcer l'impact du message de cet exercice, distribuez de vrais morceaux de puzzle (ou un puzzle simple) à chaque membre de l'équipe, et laissez chacun expérimenter le processus de construction.</p>		
MATÉRIEL <p>Une diapositive de pièces de puzzle ou de grandes pièces de puzzle prédécoupées.</p>		

Animation et encadrement d'une équipe

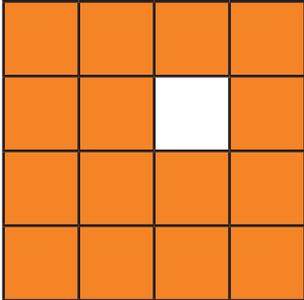
ANNEXE 2 – ACTIVITÉS COLLECTIVES (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE		Exercice 5A
CONDITIONS D'UNE ÉQUIPE		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIF		
<ul style="list-style-type: none"> Créer et s'entendre sur un ensemble de conditions d'une équipe pour le groupe. 		
MÉTHODE		
<p>Prendre le temps de débattre et de parvenir à un accord sur un ensemble de conditions d'une équipe. Vous avez la possibilité de recourir à différents exercices et outils pour chacune des briques ci-après : (Lire le chapitre 5. Conditions d'une équipe avant de travailler sur cet exercice)</p>		

Route/objet approprié		
Resserré / encadré		
Ressources		
Responsabilités		
Rôles		
Règles		
Routines		
Relations		

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 2 – ACTIVITÉS COLLECTIVES (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE		Exercice 5B
LE PUZZLE VIVANT		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIF <ul style="list-style-type: none">• Formuler les conditions de votre équipe.		
MÉTHODE <ul style="list-style-type: none">• Placer sur le dos de chacun un autocollant de couleur de manière à ce que personne ne connaisse la couleur de son propre autocollant.• Rapprocher les chaises les unes des autres de manière à ce qu'il y ait une chaise de plus que les participants et qu'elles forment un carré.• Demander à chacun de monter sur une chaise – l'une est vide.• Demander au groupe de former des rangées de la même couleur.		
RÈGLES <ul style="list-style-type: none">• Une personne seulement peut être debout sur une chaise.• On ne peut se déplacer que directement à partir des côtés de la chaise vide.• Exemple: 15 personnes. 4 couleurs chacune avec 4 autocollants		
		
MATÉRIEL <p>Des chaises en nombre suffisant pour qu'il y en ait une de plus que les participants. Des autocollants de couleurs aussi différentes que le nombre de groupes souhaité et autant d'autocollants de la même couleur que les membres de chacun des groupes. Un espace pour le jeu.</p>		

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 2 – ACTIVITÉS COLLECTIVES (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE		Exercice 6A
L'IDENTITÉ DE L'ÉQUIPE		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIF <ul style="list-style-type: none">• Développer une identité pour votre équipe.		
MÉTHODE <ul style="list-style-type: none">• Quels sont les caractères distinctifs qui donnent à votre équipe son identité unique ?• Inscire ici vos idées. <p>Dessiner ou créer une métaphore illustrant l'identité de votre groupe.</p>		
MATÉRIEL <p>Stylos et papier.</p>		

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 2 – ACTIVITÉS COLLECTIVES (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE

Exercice 6B

JEU DU MORPION HUMAIN (TIC TAC TOE)

TRAVAIL INDIVIDUEL

TRAVAIL COLLECTIF

Répartir les joueurs en 2 équipes égales (il vous faut au minimum six personnes, trois par équipe) et disposer neuf chaises au centre d'une pièce ou d'une salle de jeu en formation de jeu de morpion comme indiqué ci-après. Si vous le souhaitez, vous pouvez dessiner une grille pour remplacer les chaises ou les accompagner.



Donner un numéro à chaque joueur (1,2,3,4, etc.) de telle manière qu'ils aient un adversaire dans l'équipe opposée. En cas de nombre impair, demander à un joueur d'endosser deux numéros ou demander à une autre cheftaine de se joindre à vous pour obtenir un nombre pair.

Appeler trois numéros. Ces joueurs doivent alors se précipiter sur les chaises et, comme dans le jeu du morpion, une équipe crée une ligne droite de trois. La première équipe à y parvenir en étant assise gagne la manche. Il est également utile de stipuler qu'il est interdit à chaque équipe de former une ligne en utilisant les chaises les plus proches d'elle, autrement dit elle peut utiliser l'une des chaises les plus proches mais pas toutes les trois !

Y jouer une première fois ; puis donner à chaque équipe le temps de se concerter et d'élaborer une stratégie...

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 2 – ACTIVITÉS COLLECTIVES (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE		Exercice 6C
LES VALEURS ET CONVICTIONS DE L'ÉQUIPE		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIF <ul style="list-style-type: none">• Comprendre les valeurs et convictions de l'équipe		
MÉTHODE <ul style="list-style-type: none">• Remplir le questionnaire en tant que groupe.		
MATÉRIEL <p>Le tableau de la page suivante à remettre à chaque groupe.</p>		

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 2 – ACTIVITÉS COLLECTIVES (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE		Exercice 6C/a
LES VALEURS ET CONVICTIONS DE L'ÉQUIPE - PROSPECTUS		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
<p>Quelles sont, d'après vous, les valeurs, attitudes et convictions qui étayent votre équipe ?</p> <p>D'où proviennent-elles? Qui les a adoptées? Il y a combien de temps de cela ?</p> <p>Dans quelle mesure l'équipe se les est-elle appropriées ?</p> <p>Dans quelle mesure représentent-elles une norme vivante permettant de mesurer les comportements et la performance de chaque membre et de l'équipe ?</p> <p>Dans quelle mesure les membres de l'équipe assument-ils ?</p> <ul style="list-style-type: none">• La responsabilité individuelle• L'inter-responsabilité• La responsabilité collective <p>Quelles actions spécifiques pourriez-vous entreprendre pour promouvoir des valeurs, attitudes et convictions positives au sein de votre équipe?</p> <p>Dans quelle mesure avez-vous confiance dans le fait que les valeurs, attitudes et convictions de votre équipe s'alignent sur les valeurs fondamentales du Guidisme/Scoutisme féminin ?</p>		

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 2 – ACTIVITÉS COLLECTIVES (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE		Exercice 6D
L'ÉQUIPE PRÉCIEUSE		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIF <ul style="list-style-type: none">• Définir et décrire les valeurs mutuelles au sein d'une équipe qui sont fondées sur des valeurs personnelles.		
MÉTHODE <ol style="list-style-type: none">1. Demander à chaque membre de l'équipe d'inscrire ses trois à cinq principales valeurs sur différentes feuilles. En tant que responsable de cet exercice, il est possible d'ajouter quelques feuilles avec des termes qui pourraient être des valeurs mais sont de nature à provoquer, comme 'compétition', 'sentiment de former un groupe', 'plus un plaisir que du travail', etc.2. Toutes les feuilles avec les valeurs devraient être placées sur le sol ou au mur, visibles de tous.3. Demander à chacun de choisir 3 mots importants selon lui pour la vie de groupe. Il peut s'agir de mots qu'il a écrits lui-même comme de mots venant d'autres membres. Toutes les feuilles qui ne sont pas ramassées doivent être enlevées.4. Tous les participants font le tour de la pièce avec leurs trois feuilles portant des valeurs en face d'eux, de manière à ce que tout le monde puissent les voir. Ils peuvent changer de feuille mais doivent toujours en conserver trois.5. Ceux qui ont des mots similaires se regroupent et forment des phrases qui incluent ces mots – décrivant ainsi la valeur de l'équipe.6. Au bout du compte la phrase incorporant la valeur peut illustrer cette valeur sur une feuille de tableau de conférence. Toutes les feuilles sont réunies dans une galerie des valeurs7. En séance plénière les valeurs sont expliquées et débattues.8. L'équipe se décide quant à ses valeurs définitives de manière consensuelle.		
MATÉRIEL <p>Papier de couleur Feuille de tableau de conférence Stylos</p>		
DURÉE <p>Au moins une heure.</p>		

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 2 – ACTIVITÉS COLLECTIVES (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE		Exercice 6E
LE CONTRAT D'ÉQUIPE		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIFS <ul style="list-style-type: none">• Débattre et adopter un code de conduite pour l'équipe.• Réfléchir à l'avance aux conflits possibles au sein de l'équipe.		
MÉTHODE <p>Remettre les feuilles – deux prochaines pages.</p> <p>Demander à chaque membre de l'équipe de marquer les phrases avec lesquelles elle est d'accord.</p> <p>Demander à chaque membre, pour chaque phrase, de réfléchir à des expériences et des exemples, notamment le phénomène mentionné : donner, par exemple, un exemple d'une relation qui pourrait être sensible dans une équipe.</p> <p>Quand toutes les phrases auront été marquées, l'équipe procédera à un débat pour parvenir à un consensus sur ces phrases.</p> <p>L'énoncé des phrases peut être modifié au cours du processus afin d'en accroître leur pertinence pour l'équipe..</p>		
MATÉRIEL <p>Prospectus</p>		
DURÉE <p>Une heure.</p>		

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 2 – ACTIVITÉS COLLECTIVES (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE		Exercice 6E/a	
LE CONTRAT D'ÉQUIPE - PROSPECTUS 1			
TRAVAIL INDIVIDUEL		TRAVAIL COLLECTIF	
Évaluation personnelle			
Voici ci-après quelques phrases avec lesquelles vous serez ou non d'accord. Commencer en marquant chaque phrase individuellement dans la colonne "Moi"			
	Phrase	Moi	Équipe
1	Un membre de l'équipe devrait exprimer toutes ses pensées et tous ses sentiments		
2	Un membre de l'équipe devrait toujours rapporter clairement ses réactions si on le lui demande		
3	Il est parfois préférable de se retirer d'une discussion plutôt que de se battre		
4	Un membre de l'équipe devrait toujours conserver ses opinions quoi que fassent les autres membres de l'équipe		
5	Il est toujours possible de parvenir à un accord		
6	Les conflits ne doivent devenir ni personnels ni émotionnels		
7	Un membre de l'équipe peut devenir 'trop conciliant'		
8	La solidarité, c'est ce qu'il y a de plus important		
9	Les conflits peuvent être passionnants, créatifs et amusants		
10	Une évaluation mutuelle ne peut créer que des conflits		
11	Si on demande à un membre de l'équipe de faire quelque chose qui lui déplaît, il doit le faire tout de même		
12	Un membre de l'équipe ne doit jamais soutenir quelqu'un d'extérieur à l'équipe contre un autre membre de l'équipe		
13	Il est impossible d'avoir de bons rapports avec tous les membres de l'équipe		
14	Il y a moins de conflits avec des personnes fiables		
15	Il y a moins de conflits si les membres de l'équipe ne se retrouvent pas en privé		
16	Un membre de l'équipe doit toujours appuyer une décision de consensus		
17	Comprendre est plus important que de parvenir à un accord		
18	Certains membres de l'équipe ne parviennent jamais à trouver leur place		
19	Les conflits sont totalement improductifs		
20	Il faut faire attention si vous donnez votre accord trop rapidement et trop facilement		
21	L'équipe devrait formuler des règles et des normes concernant la gestion des conflits		
22	Le chef d'équipe doit gérer tous les conflits qui émergent au sein de l'équipe		

Une fois que vous aurez fini de marquer l'ensemble des 22 phrases, merci de dresser la liste des 5 phrases les plus importantes pour vous, celles pour lesquelles vous refuseriez de changer d'avis.

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 2 – ACTIVITÉS COLLECTIVES (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE		Exercice 6E/b
LE CONTRAT D'ÉQUIPE - PROSPECTUS 2		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
Discussion d'équipe		
<ol style="list-style-type: none">1. Débattre des annotations personnelles et découvrir celles sur lesquelles tout le monde s'entend (consensus).2. Vous pouvez envisager de reformuler ou d'apporter des changements sans conséquence aux phrases pour parvenir à un consensus.3. En cas de désaccord, parler d'expériences et témoignages susceptibles d'éclairer l'opinion. La discussion est plus importante que le résultat4. Pour terminer, l'équipe décide de cinq phrases qu'elle ne serait pas prête à modifier et sur lesquelles tous les membres s'entendent.		
<p style="text-align: center;"><i>Ces phrases pourraient former le CODE DE CONDUITE DE L'ÉQUIPE.</i></p>		

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 2 – ACTIVITÉS COLLECTIVES (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE		Exercice 7A
RÉSOLUTION DE PROBLÈME "ANTI GRENADE"		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIFS <ul style="list-style-type: none">• Faire travailler le groupe en équipe• Encourager l'interaction entre les participants pour résoudre un problème• S'amuser		
MÉTHODE <p>Les responsables seront répartis en groupes de cinq à sept membres</p> <p>Ils rivaliseront entre eux pour construire un "anti grenade" capable de protéger même la coque d'un œuf contre la casse</p> <p>On leur remettra un kit de matériel et ils auront 30 minutes pour le réaliser</p> <p>Une fois l'anti-grenade construit, il est nécessaire de le tester (jeter l'anti-grenade à une distance de quatre mètres sans briser l'œuf qu'il contient – s'ils souhaitent le tester avant le lancement de la compétition, tout matériel détruit ne sera pas remplacé)</p> <p>Après la construction, les équipes seront amenées au « site du test » pour procéder à l'évaluation.</p>		
MATÉRIEL <p>Pour chaque équipe:</p> <ul style="list-style-type: none">Un œuf (cru dans sa coque)2 ballonsUne paire de ciseauxUne règle4 fiches4 élastiques10 pailles6 trombones2 tasses de polystyrène10 cm de ruban adhésif2 feuilles A41m de ficelle		

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 2 – ACTIVITÉS COLLECTIVES (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE		Exercice 7B
DÉCHARGE TOXIQUE		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIFS		
<ul style="list-style-type: none"> • Fournir une chance de planification et d'expérience du travail en équipe • Fournir une tribune en direct d'analyse de la planification des préalables, processus et conséquences • Focaliser l'attention de l'équipe sur la manière dont les membres travaillent ensemble pour atteindre les objectifs. 		
MÉTHODE		
<p>Demander aux participants d'identifier les caractéristiques des équipes hautement efficaces.</p> <p>Expliquer que les équipes efficaces suivent de près la tâche et le processus (autrement dit comment leurs membres travaillent ensemble pour réaliser l'objectif).</p> <p>Établir un espace ouvert pour le groupe avec un cercle de 2,5 m de diamètre délimité par une corde.</p> <p>Distribuer la fiche d'instructions (page suivante) à chacun, et mettre en marche le chronomètre.</p> <p>Appliquer les règles de manière stricte.</p>		
QUESTIONS À DÉBATTRE		
<p>Votre équipe a-t-elle réussi ? Grâce à quelles mesures ?</p> <p>Qu'a fait votre équipe qui l'a aidée à réussir ?</p> <p>Quelles actions des membres de votre équipe lui ont causé des problèmes ?</p> <p>Quelles leçons tirées de cet exercice pouvez-vous appliquer dans votre travail ?</p>		
MATÉRIEL		
<p>Feuille d'instruction pour chaque participant, 2 boîtes à café, suffisamment de popcorn pour remplir une boîte à moitié, de 6 à 8 morceaux de corde de 2,2 mètres de long, une grande feuille de plastique, une corde de 15 mètres, un tube de pneu de bicyclette, un chronomètre.</p>		
CONSEIL		
<p>Sélectionner une plus grande boîte de conserve (verte) pour le contenu sûr et une plus petite (rouge) pour le contenu toxique.</p>		
NOTE À L'INTENTION DES CHEFS D'ÉQUIPE		
<p>La plupart des groupes y parviennent (après discussion et planification) en pliant le tube en un plus petit cercle, nouant de 3 à 5 petits morceaux de corde sur ses divers côtés et en l'étirant pour qu'il s'ajuste à la boîte toxique une fois jeté par-dessus afin de la saisir.</p> <p>En coordonnant leurs efforts, un membre glisse autour du cercle avec sa corde afin de contrôler le processus de la décharge tandis que les autres maintiennent la boîte en suspension au-dessus de la boîte sûre.</p> <p>Ils peuvent y parvenir grâce à des manœuvres délicates.</p> <p>La feuille de plastique sous le cercle et les boîtes facilite le nettoyage quand leur contenu se répand.</p>		

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 2 – ACTIVITÉS COLLECTIVES (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE		Exercice 7B
DÉCHARGE TOXIQUE (suite)		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
Fiche d'instructions - décharge toxique		
Cadre :		
<p>Une boîte de popcorn hautement toxique a contaminé un cercle d'environ 2,40 m de diamètre. Cette zone toxique s'étend jusqu'au plafond. Si le popcorn empoisonné n'est pas transféré dans un récipient sûr, il va contaminer et détruire la population de toute la ville. On estime qu'il existe un délai de 30 minutes avant que le popcorn n'explose. Ceci est bien entendu insuffisant pour prévenir les autorités et évacuer la ville. La vie de milliers de personnes est par conséquent entre vos mains.</p> <p>Vous trouverez deux boîtes à l'intérieur du cercle. Un récipient (toxique) est à moitié rempli de popcorn. L'autre récipient (sûr) est disponible pour la décontamination.</p>		
But de l'équipe		
<p>Trouver une manière sûre de transférer le popcorn toxique du récipient non sûr au récipient sûr, en ne se servant que du matériel fourni. Pour votre groupe, ceci comprend une longueur de corde d'environ 2,30 m pour chaque personne et d'un tube de pneu de bicyclette.</p>		
Règles		
<ol style="list-style-type: none">1. AUCUN membre ne peut traverser le plan du cercle avec une partie quelconque du corps. Si ceci se produit, le joueur doit être conduit à l'hôpital sans retard (s'abstenir de jouer) et ne peut plus participer sous une forme ou sous une autre. Le groupe est responsable de la sécurité de tous ses membres2. AUCUN membre ne peut se sacrifier pour aider au transfert du popcorn.3. Il ne peut y avoir de débordement car le popcorn exploserait.4. Les membres peuvent utiliser UNIQUEMENT le matériel fourni. Ils peuvent toutefois l'utiliser sous toutes les formes qu'ils souhaitent.5. La toxicité du popcorn ne s'étendra ni au récipient sûr, ni aux cordes, ni au tube ou à la personne donnant des instructions. Les membres ne disposent d'AUCUNE protection à l'intérieur du cylindre imaginaire créé par le cercle de 2,40 m de diamètre.6. Le récipient sûr peut être déplacé n'importe où à l'intérieur ou à l'extérieur du cercle. Le récipient toxique doit demeurer à l'intérieur du cercle et ne peut être déplacé de plus de 30cm de son centre.		
<p>Souvenez-vous que le transfert du popcorn doit s'effectuer en une demi-heure, faute de quoi une grande catastrophe aura lieu.</p>		

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 2 – ACTIVITÉS COLLECTIVES (Suite)

MODULE ANIMATION ET ENCADREMENT D'UNE ÉQUIPE		Exercice 8A
FEU VERT OU FEU ROUGE ?		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
OBJECTIF		
<ul style="list-style-type: none">Aider un facilitateur à découvrir s'il existe un consensus véritable entre les membres de l'équipe.		
MÉTHODE		
<p>Cette procédure aide à lutter contre l'un des plus grands dangers de la prise de décision au sein d'une équipe, à savoir la supposition erronée qu'un consensus a été atteint parce que personne n'a émis d'objections. Il est nécessaire que vous sachiez si l'équipe soutient (feu vert) ou non (feu rouge) une proposition avant d'aller plus en avant.</p> <p>Avant cet exercice, créer des cartes dont les membres peuvent se servir pour vous adresser des messages non verbaux. Il est possible de se procurer des affiches en carton rouges d'un côté et vertes de l'autre. Les découper en carrés.</p> <p>Au début de l'exercice, distribuer les cartes à chaque participant.</p> <p>Demander aux membres de présenter une carte de couleur – de manière continue ou périodique en réponse à des questions directes. Les cartes vertes doivent être présentées quand ils sont d'accord avec une conclusion qui émerge (au rythme de la discussion).</p> <p>Les membres présentent les cartes rouges quand ils sont opposés à une proposition d'action ou à la rapidité ou la direction de la discussion. Vous souhaitez éventuellement fournir d'autres cartes pour d'autres messages comme des cartes blanches pour la neutralité ou jaunes pour l'incertitude.</p>		
IDÉES SUPPLÉMENTAIRES		
<p>Vous pouvez confectionner des cartes jaunes à l'intention de chaque participant pour qu'ils puissent indiquer quand ils sont incertains, ont besoin d'une explication ou attendent un complément d'information. Vous pouvez également envisager de créer des jeux de cartes de notation de style olympique (par ex. 10, 9, 8,) pour chaque membre. De cette manière, en réponse à une question qui s'efforce de mesurer le degré d'entente ou de soutien, vous obtiendrez une évaluation rapide de la force de leurs sentiments.</p> <p>Vous pouvez encore créer des cartes en blanc, rouge, jaune, vert, bleu et noir pour inciter les membres à dévoiler leur mode de réflexion actuel (chapeau), en référence aux chapeaux de la réflexion de Bono. (Voir davantage dans le module des Compétences de management du PDLA, chapitre 9)</p>		
QUESTIONS À DÉBATTRE		
<p>Quel est le sens du consensus?</p> <p>Dans quelle mesure est-il important de découvrir ce que les autres pensent et ressentent ?</p> <p>Quelle est notre responsabilité au niveau de la recherche de cette information ? Et de l'action une fois que nous l'avons obtenue?</p>		
MATÉRIEL		
Une provision adéquate de cartes		

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 3

BIBLIOGRAPHIE



Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 3 - BIBLIOGRAPHIE (Suite)

Dr Raymond Meredith Belbin (né en 1926), est un chercheur et théoricien du management britannique, mieux connu pour son travail sur la gestion des équipes. Il est actuellement professeur associé et membre honoraire du "Henley Management College" Henley Management College au RU.

Il obtint son premier et son second diplôme à l'université de Cambridge. Son premier poste à l'issue de son doctorat fut en tant que chercheur au Collège de Cranfield (aujourd'hui Cranfield School of Management à l'université de Cranfield). Ses premières recherches furent centrées essentiellement sur les travailleurs plus âgés du secteur industriel. Il retourna à Cambridge et se joignit à l'Industrial Training Research Unit et c'est au cours de son séjour à Cambridge, dans les années soixante, qu'il fut invité à faire des recherches à ce que l'on appelait alors l'Administrative Staff College à Henley-on-Thames. Ce travail sur lequel se fonde son ouvrage classique de 1981 prit plusieurs années et l'importance de cet ouvrage ne fut reconnue que plusieurs années après sa publication. En 1988, Belbin établit avec son fils Nigel, Belbin Associates afin de publier et de promouvoir ses recherches.

L'ouvrage de Belbin en 1981, *Management Teams*, présentait les conclusions de son étude de l'interaction entre les membres des équipes au cours de jeux d'entreprise animés au Henley Management College. Figurait parmi ses conclusions clés la proposition qu'une équipe effective disposait de membres couvrant les neuf rôles clés de la gestion d'une équipe et la manière dont elle réalisait ses tâches. Ceci peut être séparé du rôle de chaque membre de l'équipe dans la réalisation des tâches de l'équipe.

Si le modèle de Belbin est aujourd'hui connu dans le monde entier et enseigné de façon standard dans le cadre de la formation au management, le modèle en soi et la manière dont on l'utilise parfois peuvent susciter certaines critiques.

La recherche qui a identifié ces rôles a été menée sur des cadres établis qui étudiaient à l'Administrative Staff College de Henley (aujourd'hui le Management College de Henley); ces cadres étaient sélectionnés pour ce cours prestigieux par leurs entreprises qui avaient reconnu en eux des candidats aux postes de direction. Cet échantillon était par conséquent déjà très sélectif. Belbin indique lui-même dans son livre la possibilité que des personnes qui auraient pu devenir autrement d'excellents managers aient décidé de ne

pas faire partie des personnes sélectionnées pour ce programme.

Les exercices consistaient en jeux conçus pour stimuler la prise de décision dans un cadre commercial tout en mettant l'accent sur la génération de bénéfices dans une société fictive et en une version du Monopoly spécialement adaptée pour supprimer le hasard et permettre aux groupes de jouer en équipes contre d'autres équipes. Si Belbin s'inspire d'exemples d'organisations réelles, le développement du modèle est basé sur le comportement de sujets dans l'environnement artificiel d'un exercice d'une école commerciale.

Certains enseignent que la présence des neuf rôles est essentielle au bon fonctionnement d'une équipe. Belbin reconnaît lui-même que certaines équipes composées d'un propulseur et d'un groupe de bœufs oui-oui obtiennent de bonnes performances, surtout quand la prévisibilité est élevée. Il identifie dans son ouvrage un certain nombre de combinaisons ayant obtenu de bons résultats dans les exercices, particulièrement quand les équipes sont conscientes du manque de certains rôles dans leurs rangs.

Certains tentent de faire correspondre les rôles de Belbin avec les huit types de personnalité de Carl Jung ainsi qu'avec les neuf types de l'Ennéagramme de la personnalité ou tout autre type de classification de la personnalité. Belbin prend bien soin d'attirer l'attention sur le fait que les rôles en équipe ne sont pas des types de personnalité. Il les considère comme des groupes de caractéristiques, dont la préférence psychologique n'est qu'une dimension.

Maximilien Ringelmann (1861-1931) – Cet ingénieur agronome français demanda à des personnes de tirer, seules et en groupes, sur une corde reliée à un calibre de tension afin de mesurer la force du trait, constatant, avec surprise, que la somme des efforts individuels n'égalait pas la somme des efforts collectifs. Les efforts de trois personnes correspondaient à 2 fois et demie la performance d'une seule et 8 personnes tiraient avec moins de force que quatre. Le résultat collectif était bien inférieur à la somme des efforts individuels. Ceci va à l'encontre de la notion que l'effort collectif et le sentiment de participer à une équipe débouchent sur un effort accru.

Ringelmann remarqua que plus on ajoutait de personnes à un groupe tirant sur une corde, plus la force totale exercée par le groupe augmentait mais plus la force moyenne exercée par chaque membre

Documentation de l'AMGE sur le Leadership

Animation et encadrement d'une équipe

ANNEXE 3 - BIBLIOGRAPHIE (Suite)

du groupe déclinait. L'effet Ringelmann décrit ainsi la relation inverse entre la taille d'une équipe et l'ampleur de la contribution individuelle de chaque membre du groupe à l'accomplissement de la tâche.

Edgar H. Schein (né en 1928), professeur au MIT Sloan School of Management a marqué de façon notable le développement organisationnel dans de nombreux domaines, notamment le développement professionnel, la consultation du processus de groupe et la culture de l'organisation. On lui attribue généralement l'invention du terme culture de l'entreprise. Il a reçu en 2000 de la société américaine des directeurs de la formation le Lifetime Achievement Award in Workplace Learning and Performance.

Bruce Wayne Tuckman (né en 1938) est un psychologue américain qui a publié en 1965 un court article - Developmental sequence in small groups. En 1977, il a ajouté une cinquième étape : ajournement (Stages of Small Group Development Revisited).

Autres ouvrages à consulter:

Belbin, R. Meredith (1981):
Management Teams: Why They Succeed or Fail. Butterworth Heinemann

Belbin, R. Meredith (1993):
Rôles en équipes. Butterworth Heinemann

Bion, Wilfred R. (1961):
Experiences in Groups and other Papers.
Tavistock Publications

Kinlaw, Dennis C. (1998): *Superior Équipes*. Gower.

Randall, R and Southgate, J. (1980): *Co-operative and Community Group Dynamics.....or your meetings needn't be so appalling*. London: Barefoot Books.

West, Michael A. (1994):
Effective Teamwork. British Psychological Society.

Wenger, Etienne (1998):
Communities of Practice: Learning, meaning and identity.
Cambridge University Press

AMGE : *Nos droits, nos responsabilités - Le droit de travailler ensemble*

Kit de management de projets - www.training-youth.net