

TRAVAILLER EN ÉQUIPE DANS UN CONTEXTE DE MOBILISATION

AUTEURES

Josée Latendresse

Nathalie St-Pierre

COORDINATION

Ghislaine Poirier

Centre 1,2,3 GO!

Ce feuillet a été développé par le



Toute reproduction partielle ou complète de ce document doit avoir reçu l'autorisation du Centre 1,2,3 GO!
Pour avoir une liste à jour de nos productions, consulter notre site WEB : www.centre123go.ca

TRAVAILLER EN ÉQUIPE DANS UN CONTEXTE DE MOBILISATION

Le présent guide vise à vous permettre de comprendre les bénéfices tangibles du travail d'équipe à partir de la richesse des différentes connaissances et compétences des personnes impliquées.

LES OBJECTIFS

- (1) Connaître et savoir appliquer les principes de base du travail en équipe – équipe coopérative, dynamique de groupe, compétences complémentaires, relations interpersonnelles, motivation, mobilisation....**
- (2) Reconnaître et savoir miser sur la diversité dans un exercice collectif à réaliser.**

LE TRAVAIL D'ÉQUIPE

Le travail en équipe n'est pas un concept nouveau et dans un contexte de mobilisation et de leadership partagé, la notion de travail d'équipe prend tout son sens et sa valeur. Les êtres humains ont toujours mis en commun leurs forces et leurs ressources afin d'accomplir ensemble ce qu'ils ne pouvaient faire seuls. Que l'on songe simplement aux grandes chasses de la préhistoire où la force et l'habileté de chacun étaient mises à profit afin de piéger des animaux avec des armes rudimentaires... Sans la participation de chacun, l'atteinte du but eût été impossible. Le travail d'équipe était alors essentiel, voire même un moyen de survivre. À cette époque, l'exclusion du groupe pouvait même signifier la mort.

QU'EST-CE UNE ÉQUIPE ?

Plusieurs définitions sont attribuées à la notion d'équipe. Le Petit Larousse lui donne la signification suivante : *un groupe de personnes travaillant à une même tâche ou unissant leurs efforts dans le même dessein* (but).

Dans le concept d'équipe, l'emphase est mise sur l'intérêt commun que partagent des individus à prime abord différents. Dépassant la notion de «groupe», il ajoute la notion de «lieu de convergence» où les membres s'associent et coopèrent en fonction d'atteindre une cible commune, d'accomplir une tâche. Il se développe une perception collective d'unité, une identification aux autres participants, une interdépendance entre chaque membre.

C'est un gage de succès pour réussir toute mobilisation !

Au sein de l'équipe, chaque membre est conscient que l'atteinte de l'objectif dépend de la contribution de chacun.

LE TRAVAIL D'ÉQUIPE... UN CONCEPT EN ÉVOLUTION

La coopération

La notion de travail d'équipe a évolué au cours des années. En opposition aux schémas classiques d'autorité et de hiérarchie, les nouvelles façons d'atteindre les objectifs reposent davantage sur le concept de **coopération**.

Voici un petit tableau qui permet de saisir rapidement les caractéristiques d'une équipe coopérative :

ÉQUIPE COOPÉRATIVE			
Groupe hétérogène	Réussite collective	Enseignement par les pairs	Participation égale
Entraide	La tâche est partagée	Contribution complémentaire	Tous pour un !

Tableau adapté de *Apprenons ensemble*
(<http://iquebec.ifrance.com/cooperation/enseignants/html> Larente et Boisvert)

Le leadership partagé

De plus, et encore en opposition aux schémas classiques d'autorité et de hiérarchie, les nouvelles façons d'atteindre les objectifs peuvent également reposer sur le concept de leadership partagé.¹

«**Avec**», voilà le mot clé d'un leadership partagé². C'est le signe d'une intervention interactionnelle des différents partenaires, qui assument leurs responsabilités propres tout en s'associant par des valeurs communes. Un leadership partagé est possible avec :

- une vision commune de l'action souhaitée;
- des valeurs partagées;
- des rôles clairement précisés;
- des responsabilités différenciées et assumées;
- une coordination des efforts;
- un soutien approprié;
- un dialogue continu entre les différents partenaires

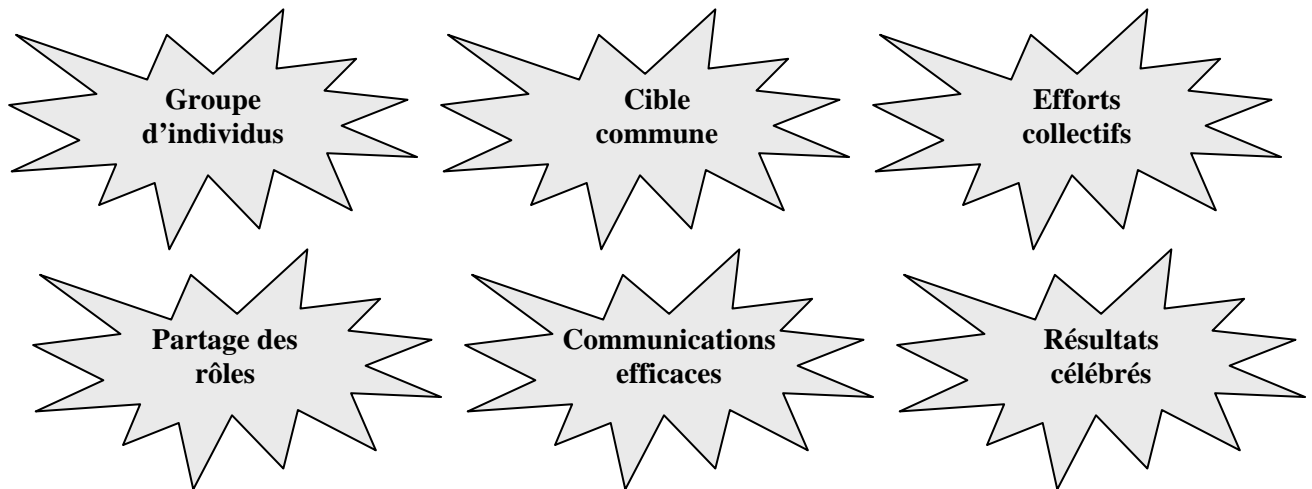
Le leadership partagé ne peut se développer que dans l'action. C'est un apprentissage qui se construit au cours d'étapes successives, c'est-à-dire par des essais progressifs qui sont évalués périodiquement. L'intervention interactionnelle se base sur le principe de la contribution des partenaires qui s'engagent dans un processus d'implantation avec leurs ressources propres, leurs

¹ **PAQUETTE, Claude**, *Jalons d'une école pour tous - Synthèse de la vision dégagée par les Groupes de travail de Mission 95*, Ministère de l'éducation du Québec, 1996, chapitre 3.

² Il convient de signaler que le développement d'un projet porteur d'une vision d'avenir peut nécessiter la multiplication des partenariats. Évidemment, les premiers partenaires sont les acteurs de la communauté et les parents, mais soulignons que dans le contexte d'une Initiative de mobilisation, il est utile d'associer les entreprises locales et autres associations, groupes ou individus engagés dans le milieu.

habiletés spécifiques et leurs expertises. Cette intervention fait appel à l'échange, à la coopération et à la responsabilisation et elle s'applique dans le cas d'une équipe de travail qui développe une approche de mobilisation de sa communauté.

LES 6 INGRÉDIENTS DE BASE D'UNE ÉQUIPE *GAGNANTE*



Un groupe d'individus

Dans le cadre d'un consortium de partenaires, on cherchera surtout à privilégier un modèle d'équipe coopérative où le leadership est partagé et visant :

- l'intersectorialité;
- la représentativité du milieu par des acteurs-clés de la communauté;
- la participation des parents;
- les compétences complémentaires.

L'équipe coopérative ne repose pas nécessairement sur des affinités personnelles. Au contraire, l'avantage d'une équipe hétérogène est de permettre à des personnes de toutes provenances (sociale, ethnique, professionnelle) de travailler ensemble. La diversité constitue une richesse en soi. Elle est porteuse d'enseignement et fournit à l'équipe une plus grande représentativité.

Pour l'illustrer, prenons une équipe de hockey. Si les joueurs étaient tous d'excellents gardiens de but, l'équipe ne pourrait pas être à l'offensive et compter des points. En fait, c'est la complémentarité de chaque joueur et la conjugaison de leurs compétences qui permettent à l'équipe d'atteindre ses objectifs.

De plus, la taille de l'équipe n'est pas un facteur à négliger. Trop grande, elle rendra le fonctionnement lourd et pourrait ne pas permettre à chacun des membres de s'exprimer aisément. Trop petite, les conflits de personnalité risquent de surgir et la tâche sera peut-être trop écrasante.

Une cible commune : la mission

La cible commune est aussi un ingrédient essentiel d'une équipe gagnante qui permet de donner un sens à l'action et de solidifier les liens entre les membres. La cible doit être précise, connue et donner une orientation aux actions et aux activités.

Pour qu'elle soit vraiment rassembleuse, la cible doit être partagée, facile à retenir et inspirante. Elle doit demeurer proche des membres de l'équipe et la mobiliser. Le partage de la tâche est alors plus facile lorsque chaque participant a à cœur les mêmes objectifs. On ne parle pas ici de compétition mais de collaboration entre les participants qui apportent au projet leurs connaissances et leurs habiletés tout en en faisant bénéficier les autres.

L'équipe gagnante est plus axée sur la tâche et moins sur la réussite de chacun de ses membres. La notion de réussite collective est forte et dans le contexte d'une Initiative de mobilisation, elle peut faire toute la différence sur l'amélioration des conditions de bien-être des tout-petits d'une communauté.

Imaginez la force de la synergie quand des représentants du CLE, du CLSC, du CPE, des entreprises, du milieu des affaires, de la CDEC, de l'école, de la ville, des organismes communautaires, des parents et du Club optimiste ont une préoccupation commune : l'amélioration du bien-être des enfants. Quand ils décident de se mettre ensemble pour se donner un agenda collectif et planifier l'amélioration des conditions qui favoriseront ce bien-être dans la communauté – voilà un travail d'équipe qui se transforme en mobile pour lequel on s'engage collectivement.

Mission

**Sensibiliser et mobiliser les membres de sa communauté afin qu'ils s'engagent dans des actions qui assurent le bien-être des enfants et qui favorisent leur développement.
Soutenir la participation des parents à la vie du consortium ainsi qu'à celle de leur communauté.**

Des efforts collectifs

Dans la formule du travail d'équipe, chaque membre est responsable de l'atteinte de la cible commune. Cette responsabilité s'exerce de différentes façons puisque *chaque membre est important par l'apport personnel qu'il fournit à l'équipe et par les interactions qu'il crée avec les autres.*

Dans le contexte d'une Initiative de mobilisation, le travail d'équipe prend toute sa force du fait qu'il s'exerce dans une communauté circonscrite, qu'il se pratique par les acteurs clés de cette communauté et que les interactions entre ses membres finissent par influencer leurs modes de

collaboration. La richesse du travail en équipe dans ce contexte peut faire en sorte que plutôt que de poursuivre du travail en silo, chacun de son côté, les acteurs clés conviennent d'une action commune et deviennent complices du bien-être de leur communauté.

Ainsi, les relations entre les participants évoluent en même temps que se font de nouveaux apprentissages. Les participants apprennent à fonctionner ensemble et à respecter la richesse que l'autre peut apporter au groupe. Pour y arriver, chaque membre doit rester attentif à l'attitude qu'il adopte. Il est important qu'il évalue à tout moment son interaction avec les autres participants afin de s'assurer qu'il permet au groupe de progresser ou si, au contraire, ses propos retardent ou font dévier le groupe de son objectif.

Un partage des rôles

Dans une équipe, il est indispensable de songer aux rôles d'animateur et de secrétaire afin de favoriser le bon déroulement des réunions. Ils peuvent être assurés à tour de rôle par chacun des membres de l'équipe ou encore être dévolus à des membres bien précis en qui le groupe reconnaît des qualités particulières. Cette question revêt une grande importance et devrait être discutée. De plus, dans un projet de mobilisation, les partenaires impliqués endossent différents rôles et se partagent équitablement les responsabilités selon leurs champs de compétences et d'intérêts. Engagés concrètement dans la réalisation des actions, ils peuvent également jouer, à certains moments, le rôle de « porteur principal d'un dossier ».

Des communications efficaces

La communication au sein d'une équipe est également essentielle. Elle rend tout le reste possible car sans communication, il ne peut y avoir ni organisation, ni gestion, ni coopération, ni motivation, bref aucun travail d'équipe puisque la communication est à sa base.

Lorsque les communications ne sont pas considérées prioritaires au sein de l'équipe, les rumeurs et la désinformation viennent suppléer allègrement les manques. Il n'y a pas de recettes miracles, mais voici quelques trucs pratiques qui aideront aux communications :

- Renforcer la participation aux réunions de tous les partenaires.
- Gérer les réunions efficacement, en les gardant courtes et bien organisées, précisant les objectifs et les résultats attendus.
- Solliciter à l'avance les idées des partenaires pour établir l'ordre du jour.
- Avoir un tableau d'affichage où figure l'information destinée aux partenaires. Le chapeauter d'une «pensée de la semaine», de découpures amusantes, etc. Personnaliser cet outil de communication.
- Prendre le temps de partager ses bons coups en groupe.

Si vous voulez franchir le fossé qui vous sépare des membres de l'équipe... l'écoute, le questionnement et le feed-back constituent le mince filet qui vous relie à eux !

Des résultats célébrés

Prenez le temps de célébrer vos bons coups. Vous avez atteint vos résultats, prenez le temps de fêter. Que ce soit en organisant une bonne bouffe collective, une activité spéciale, etc., le but est d'avoir du plaisir ensemble.

Le plaisir au sein d'une dynamique de groupe est très important. Il raffermi la cohésion, élément essentiel à la créativité et l'innovation. À vous de jouer...

LES AVANTAGES DE TRAVAILLER EN ÉQUIPE

La littérature et les recherches sont unanimes³ : le travail d'équipe génère des bénéfices tangibles et des résultats positifs.

- Meilleure gestion (résolution) des problèmes rencontrés
- Plus grande productivité
- Utilisation plus efficace des ressources
- Meilleure qualité des résultantes (extrants)
- Forte créativité et innovation
- Meilleure prise de décision

Devenu une assise solide pour tous les genres d'organisations au sens large, le travail d'équipe est perçu comme la clé du succès pour atteindre les objectifs visés.

LES DÉFIS DE TRAVAILLER EN ÉQUIPE

Les avantages son nombreux mais les défis sont aussi de taille au sein d'un consortium. Voici les défis rencontrés le plus fréquemment :

Difficulté à bien doser la quantité d'informations à fournir aux partenaires afin qu'ils puissent contribuer de façon efficace.

D'une part, s'assurer que les partenaires reçoivent toute l'information dont ils ont besoin pour être en mesure de bien s'acquitter de leurs responsabilités. D'autre part, les partenaires doivent se sentir à l'aise de demander des clarifications si les objectifs ne sont pas clairs.

Difficulté de garder les partenaires en lien avec les fondements du projet de mobilisation

Lorsque les partenaires se sentent mobilisés et engagés, ils auront le goût d'accroître leur participation. C'est alors que les initiatives individuelles se multiplient et peuvent s'égarer des fondements du projet. Il s'avérera important d'apporter régulièrement des clarifications sur les objectifs et d'encourager les partenaires à valider au sein du groupe leurs initiatives individuelles.

Difficulté à faire confiance aux autres partenaires

Nous avons souvent plus de facilité à reconnaître nos propres compétences que celles des autres personnes. Aussi, certains partenaires peuvent douter de la capacité des autres, surtout celle reliée à leurs propres champs de compétences. Souvenez-vous que si un partenaire a pris l'initiative de mener un projet, c'est qu'il se sent suffisamment mobilisé et habilité pour le réaliser. Au besoin, de l'aide pourra toujours être apportée si il se crée un écart entre les résultats attendus et ceux atteints.

³ Étude citée dans Parker :1996 :9.

Difficulté à adopter un rythme de croisière qui fasse consensus

Chaque partenaire, de par la diversité du milieu d'où il provient, travaille à un rythme différent. Ainsi, la vitesse à laquelle le consortium évolue pourra paraître trop lente ou trop rapide, selon les perceptions et certains pourraient perdre de l'intérêt. N'hésitez pas à consulter le groupe afin de trouver un rythme de travail qui fasse consensus. Votre dynamique de groupe s'en trouvera améliorée.

Difficulté à développer une dynamique saine et respectueuse

Des relations interpersonnelles satisfaisantes sont basées sur le respect, l'équité et la considération des autres. Elles invitent à trouver des terrains communs vers des débats sains et à adopter le réflexe de gestion des problèmes. Quand une dynamique est imputée à ces éléments, elle devient rapidement lourde : un inconfort général s'installe et les problèmes se multiplient. N'hésitez pas à nommer vos attentes et à renforcer collectivement les comportements attendus.

Le travail d'équipe est certes une force, mais il peut aussi devenir encombrant... Tout ne nécessitera pas que chacun y mette son grain de sel. Il faut savoir doser l'implication de tous et chacun afin de ne pas tomber dans une dynamique où tous s'impliquent pour tout.... lorsqu'une personne a pour tâche de coordonner le projet de mobilisation, il lui revient de bien cerner les compétences des partenaires et de les inviter à les mettre en valeur à travers des actions concrètes.

Bon travail d'équipe et n'oublions pas que seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin !

LE CENTRE 1,2,3 GO!



Notre projet social

Des communautés locales qui mobilisent l'ensemble de leurs ressources en faveur du plein développement et du bien-être de leurs enfants et de leurs jeunes, avec la contribution active de leurs parents. Des communautés qui sont soutenues pour le faire.

Notre vision comme organisation dans la réalisation de ce projet

Devenir un centre d'excellence en matière de mobilisation des parents et des communautés autour du plein développement et du bien-être des enfants et des jeunes.

Notre mission

Promouvoir et soutenir la mobilisation des parents et des communautés autour du plein développement et du bien-être des enfants et des jeunes, tout en favorisant l'innovation sociale et le transfert des connaissances en ces matières.

Nos partenaires financiers:

