

FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES CENTRES COMMUNAUTAIRES DE LOISIR

L'INSTITUT NATIONAL DE FORMATION
ET DE RECHERCHE-ACTION

LA GESTION D'UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

JOCELYNE NADEAU
AVRIL 2004

Objectif 1 : Identification des différents défis liés à la gestion d'une équipe de travail

1.1 GÉRER UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Dans cette formation nous identifierons les défis liés à la gestion participative. Les centres communautaires de loisir ainsi que les organismes partenaires agissent à partir d'une approche d'empowerment qui implique les participants dans les prises de décision, dans l'élaboration des actions et dans l'agir. Vous tenez ainsi compte des expériences, du potentiel et des forces de chaque participant.

Dans la gestion d'une équipe de travail les mêmes concepts sont présents et ceci demande aux gestionnaires d'agir à partir d'une approche démocratique tout en tenant compte de son rôle de gestion.

Il est donc essentiel pour le gestionnaire d'avoir une bonne écoute, d'être familier avec les modes de communication efficaces, de savoir animer son groupe, de permettre aux groupes de trouver des solutions pour résoudre les conflits et de travailler avec eux à la motivation, la reconnaissance et l'évaluation des actions et attitudes.

En bon coach le gestionnaire doit : communiquer, conseiller, guider, former et confronter, nous y reviendrons plus tard.

1.2 LES DÉFIS

Il est important de bien connaître notre mandat. S'il y a plusieurs niveaux de hiérarchie (exemple : directrice/directeur, coordonnateur des programmes et coordonnateur de camp de jour...) bien définir ce qui appartient à chacun et comment vous allez collaborer ensemble pour le mieux-être de l'équipe et des participants.

Par la suite, il est essentiel d'expliquer aux membres de l'équipe le fonctionnement de votre organisme. Ce qui semble clair et facile à comprendre peut parfois être compris de manière très différente par chaque personne.

1.3 L'INFORMATION VERSUS LA CONSULTATION

Une approche participative ne signifie pas que toutes les décisions se prennent en équipe, nous ne devenons pas un collectif de travail.

Il est important de différencier ce qui est de l'information, qui est transmise (chaque personne peut demander des clarifications mais n'est pas appelée à remettre en question l'information transmise) et une consultation qui conduit à une prise de décision où l'objectif est la meilleure décision possible en tenant compte des ressources disponibles présentement.

Notes :

Objectif 2 : Définition des ambitions et valeurs du gestionnaire et de l'équipe de travail

2.1 LA VISION DU GESTIONNAIRE: ATTITUDES GAGNANTES POUR L'EMPLOYÉ(E)

Adaptabilité :	Capacité de l'individu de s'harmoniser avec l'ensemble des conditions qui encadrent son travail ; souplesse.
Assiduité :	Qualité de l'individu qui manifeste de la constance à l'emploi et dans l'exécution de ses tâches ; application au travail.
Autonomie :	Aptitude à agir avec un minimum de consignes et d'encadrement ; débrouillardise.
Capacité d'apprentissage :	Rapidité d'assimilation et faculté de compréhension des exigences d'une tâche et de ses implications.
Capacité de travail en équipe :	Aptitude à fonctionner avec les autres. Désir d'aider et de coopérer avec ses collègues de travail.
Discrétion :	Aptitude à garder des secrets ; retenue judicieuse dans les paroles et les actions.
Entregent :	Aptitude à échanger verbalement ; habileté, adresse à se conduire en société, à lier des relations, à se faire valoir.
Initiative :	Aptitude d'une personne à agir spontanément, d'elle-même, et à devancer les autres dans une affaire.
Jugement :	Habileté à évaluer une situation d'une façon précise et exacte et à prendre des décisions objectives, impartiales et de nature à entraîner les meilleurs résultats possibles.

Leadership :	Aptitude à diriger, à encourager. Talent pour faire valoir son point de vue et y faire adhérer les autres.
Loyauté :	Aptitude de l'individu à remplir ses engagements, à manifester un attachement constant ; honnêteté.
Minutie :	Aptitude à travailler avec soin, à tenir compte des petits détails ; précision.
Motivation :	Enthousiasme et intérêt apportés dans l'exécution des tâches et habileté à les transmettre aux autres.
Ordre et méthode :	Qualité d'une personne qui sait organiser, disposer harmonieusement les choses et qui agit selon certaines règles éprouvées.
Ponctualité :	Capacité de respecter les horaires établis, de se présenter à temps aux rendez-vous fixés et d'exécuter un travail dans les délais prévus.
Présentation :	Ordre et propreté sur sa personne, dans sa tenue vestimentaire.
Résistance au stress :	Habileté à travailler sous pression avec calme, sans emportement.
Sens des responsabilités :	Aptitude d'un individu à se porter garant des actes posés dans l'exécution des tâches confiées, incluant les tâches qui relèvent des personnes à sa charge. Qualité d'une personne en qui on peut avoir confiance.
Vitesse d'exécution :	Qualité d'une personne qui agit rapidement tout en respectant la qualité du travail.

Nommer les dix qualités/attitudes les plus importantes pour vous :

L'impact de mes choix sur le travail d'équipe :

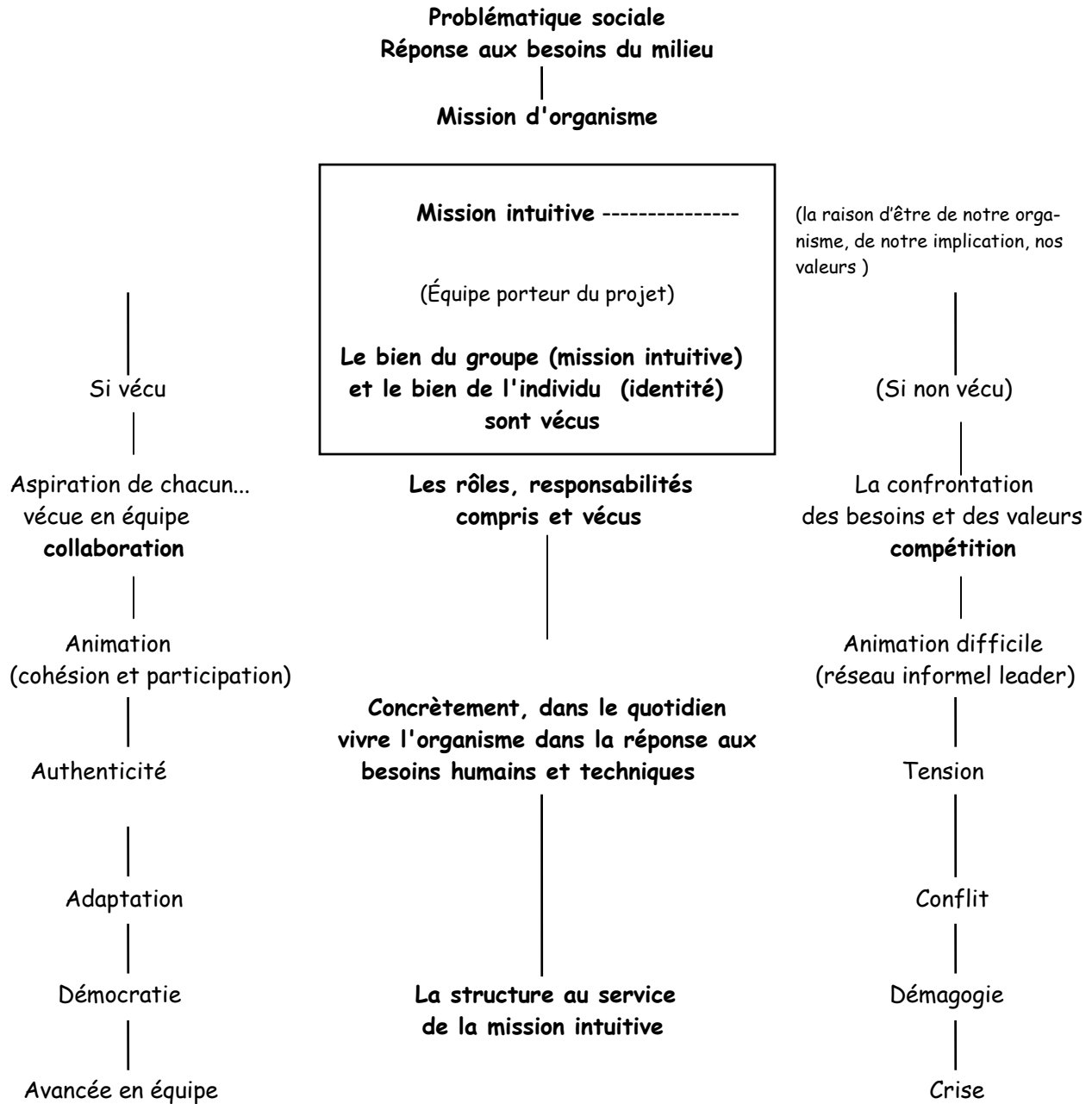
La dynamique d'équipe :

Une équipe c'est plus que le nombre de personnes, il faut aussi tenir compte des relations entre les personnes.



Dynamique relationnelle

(en milieu communautaire)



Les outils permettent d'atteindre les objectifs communs et permettent à chacun(e) de s'impliquer et d'être reconnu dans son travail.

Objectif 3 : Gestion du rendement au quotidien : écouter, favoriser l'engagement dans l'action, reconnaître l'intervenir le plus rapidement possible dans la résolution de problème

3.1 LA COMMUNICATION

Les pièges à la communication :

- rester sur ses positions
- être centré sur le problème au lieu de sur la relation avec la personne
- avoir peur de ce que les autres vont penser
- nous exprimer à partir de notre tête
- laisser nos émotions dictées nos actions, nos paroles
- ne pas vouloir que rien ne change.

Les pièges liés à l'écoute :

- ne pas écouter, être centré sur ce que nous voulons dire
- vouloir plus que l'autre
- conseiller, juger, comparer
- avoir une idée préconçue de ce que l'autre pense de la situation.

Une seule fermeture chez une des deux personnes enclenche un mouvement chez les deux, déclenchant une tension, souvent jusqu'au conflit.

La relation existante entre les deux personnes crée un mouvement englobant toute la communication.

3.2 L'IMPLICATION ET LA PARTICIPATION

Comment je perçois l'implication des membres de mon équipe ?

Comment je leur fais connaître l'implication et la participation auxquelles je m'attends?

Mes attentes versus la réalité.

La lune de miel. La désillusion. La collaboration.

Ces étapes peuvent se répéter à chaque nouvelle étape, nouvelle fonction.

Les outils

L'accueil, la présentation de l'organisme : historique, valeur, fonctionnement, règles formelles/informelles, description de tâches, modèles d'évaluation.

L'intégration : par qui, quand, comment ?

Le support : soutien individuel, d'équipe, formation...

L'évaluation : la fréquence, la méthodologie, la rencontre.

3.3 LA RÉOLUTION DE CONFLIT

Aspects positifs et aspects négatifs des conflits :

- Ce que le conflit nous permet d'identifier.
- Le conflit comme moyen de communication.

Conflits, source d'énergie à canaliser ou menace au niveau du pouvoir, du rejet...

Conflits de structure :

- Définition des tâches.
- Définition des rôles.
- Définition des limites.

Hiérarchie :

Conflits d'organisation :

- du temps
- du lieu
- des règles de fonctionnement
- de culture.

Conflits de gestion :

- la bonne personne, à la bonne place, au bon moment
- principe de Peter
- enrichissement de tâche.

Conflits socio-émotifs :

- Étape de vie, situation stressante

Déplacement de tensions famille/travail

Selon le type de conflit, le conflit doit être travaillé en équipe ou individuellement.

Convertir le conflit en besoins nous permet de rechercher plus facilement des moyens de s'en sortir.

Lorsque le conflit se situe entre deux personnes il est important de mutualiser le problème de manière à ce qu'aucune des personnes se sentent le problème lui-même.

- Estimer que le problème est clair et que tout le monde comprend.
- Termes trop abstraits.
- Estimer que le problème n'est pas important.
- Porter des jugements sur les idées exprimées.
- Climat rigide.
- Le problème n'est pas présenté par la bonne personne.
- Vouloir arriver à une solution trop vite.

3.2 LA MOTIVATION ET LA RECONNAISSANCE

Les caractéristiques importantes que l'on retrouve dans une équipe :

- ↘ Complémentarité
- ↘ Sentiment d'appartenance
- ↘ Stimulation
- ↘ Valorisation.

Les gains du travail d'équipe :

- ◆ pour les intervenants
- ◆ pour la clientèle
- ◆ pour l'organisme.

LES ÉTAPES D'UN GROUPE DE TRAVAIL :

Définition d'un groupe

Ce qui fait la distinction entre un groupe et un rassemblement c'est *la possibilité d'interaction* entre les membres.

Le groupe existe lorsque les individus peuvent entrer en relation direct (interaction) avec chacun des membres.

La 1^{ère} caractéristique primordiale est l'interaction. Une fois l'interaction installée dans le groupe, nous devons retrouver les trois (3) éléments suivants :

- ◆ l'objectif
- ◆ les règles
- ◆ le rôle.

L'objectif : Un groupe est vivant lorsqu'il y a « vie » et « mouvement ». Le groupe se définira un but, une raison « d'être », une cible.

Exemple : Un club social, une équipe sportive.

Les règles : Afin d'atteindre l'objectif visé, le groupe se définira des règles. Deux (2) genres de règles sont présentées :

Explicites : Elles servent au bon fonctionnement du groupe. Elles sont « clairement » énoncées, comprises de tous.

Exemple : Règles du jeu au hockey.

Implicites : Elles contrôlent le groupe. Elles ne sont pas énoncées, elles ne sont pas « claires » et elles peuvent être attribuées à un ou des individus du groupe.

Exemple : Un individu du groupe qui désire que la rencontre se termine tôt, s'organisera pour faire accélérer le processus.

Les rôles : Qui fera quoi ?

Chaque participant prendra sa place à l'intérieur du groupe afin de lui apporter vitalité. À cette étape les types de « leadership » commencent à prendre place.

(Note : voir types de participants)

Le groupe est un ensemble plus ou moins grand de personnes différentes qui visent un but commun. Les individus du groupe sont reliés entre eux, donc au groupe, de telle sorte qu'un changement chez un individu affecte une autre personne et finalement le groupe.

Le groupe est influencé, individuellement et collectivement, par :

- la culture
- les croyances
- les valeurs
- les règles.

Exemple : Un adulte qui change de niveau de langage pour s'adresser à un groupe de jeunes.

La culture : Ensemble des connaissances, de l'éducation, des formations, de l'instruction, du savoir personnel et collectif.

Les croyances : Ensemble des convictions, en ce qui a trait à un élément, un ensemble, d'un individu ou d'un groupe d'individus donnés. Les croyances guident le jugement et influencent la culture.

Les valeurs : Intérêt et sens d'une action, pensée, réflexion. Ce qui donne de l'importance ou non, personnellement ou collectivement.

Les règles : Lois inhérentes au fonctionnement du groupe. Deux types : explicites et implicites.

Critères de formation d'un groupe :

A) La poursuite d'objectifs communs formulés à partir du **but du groupe** ou du **but personnel des participants**.

Lorsque les buts personnels des participants n'entrent pas en contradiction avec le but du groupe, on parle de bon « mariage ».

Lorsque les buts personnels entrent en contradiction on parle alors de « mariage de raison ».

De ce fait, il faut se questionner et se demander comment les objectifs personnels peuvent être clarifiés afin qu'ils dynamisent le groupe plutôt que le ralentir.

B) La stabilité peut être assurée par l'homogénéité des participants : les **intérêts**, les **habilités**, les **valeurs** et les **normes**.

Lorsque ces éléments sont semblables voire complémentaires, on parle de « bonne » homogénéité du groupe. Ce qui permet à ce dernier de faire augmenter l'esprit d'appartenance et le niveau de synergie à l'intérieur du groupe. Les liens entre les participants sont alors plus « serrés ».

Si les éléments semblables assurent une stabilité, ils peuvent aussi rendre le groupe stagnant. Les nouvelles idées ou la différence peuvent alors être perçues comme « irritantes » voire « provocatrices ».

C) La vitalité est assurée par l'hétérogénéité :

- ♦ des participants « investigateurs » qui stimulent le groupe
- ♦ des participants « neutralisateurs » qui font office de contrôle
- ♦ des participants « neutres sociaux » assurant l'élément de stabilité.

Ainsi, dans un premier temps, il faut tabler sur la similitude des participants en tenant compte des différents comme « complémentarité » du groupe.

LES OUTILS POUR FACILITER LE TRAVAIL D'ÉQUIPE :

- La reformulation :** L'animateur exprime ce qu'il a compris de l'échange en utilisant les mots du participant.
- La synthèse :** L'animateur dégage ce qui s'est dit et passé dans le groupe et permet aux participants de faire le point.
- Le résumé :** L'animateur reprend en peu de mots le contenu d'un échange, les faits, les opinions, les idées exprimées.
- Faire des liens :** L'animateur établit la relation entre ce qu'un participant exprime et une autre idée, un fait, une opinion exprimée antérieurement.

LA DYNAMIQUE D'ÉQUIPE :

- Reconnaître l'impact des problèmes personnels sur la qualité de vie et le rendement au travail.
- Promouvoir la collaboration, la coopération.
- Établir un climat de confiance.
- Avoir un but commun.
- Briser l'isolement et développer un réseau de support.

LA CARTE MENTALE DE LA MOTIVATION

Il est important d'identifier les éléments qui influencent la motivation des personnes.

FACTEURS : personnel, relationnel, organisationnel

Personnel : Attitude positive envers moi-même dans mes différents rôles :

Ce que je me reconnais comme force personnelle

Ce que je me reconnais comme acquis au niveau de l'animation

Ce que je me reconnais comme acquis au niveau de l'organisation, la planification.

Relationnel : Attitude positive envers les autres et moi-même :

Ce que chaque personne apporte à l'équipe : forces et qualités (animation-cadeau).

Organisationnel : Attitude positive au travail :

fiabilité : sécurité
fierté : satisfaction
respect : droit et reconnaissance
considération : reconnaître les autres
connaissances : encadrement, support, formation.

SIGNES DE DÉMOTIVATION

- Changement dans le rendement au travail.
- Absentéisme et/ou isolement.
- Changement dans le comportement :
 - *apparence*
 - *parole*
 - *agressivité, nervosité.*
- Détérioration des relations interpersonnelles au travail :
 - *humeur changeante*
 - *réactions excessives aux critiques*
 - *difficulté à travailler en équipe.*

Les habitudes structurelles démotivantes :

- la perte de temps
- le cas particulier
- le surinvestissement
- le laisser-faire
- le noyé.

Les éléments organisationnels qui motivent :

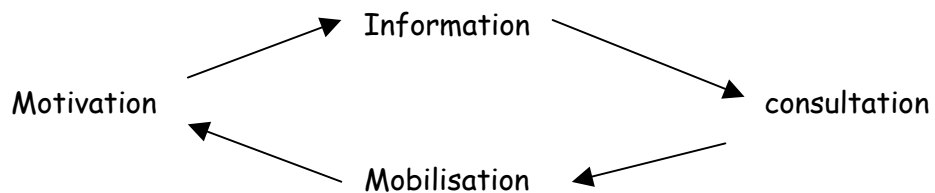
- l'élaboration des objectifs
- le partage des tâches
- les rituels de reconnaissance
- le travail d'équipe
- l'utilisation des compétences personnelles
- le rappel du sens
- le projet éducatif
- la structuration.

DÉCOUVRIR DES MOYENS POUR AUGMENTER LA MOTIVATION

Rôle et responsabilités de chacun des partenaires :

- reconnaître l'impact des problèmes personnels sur la qualité de vie et le rendement au travail
- promouvoir la collaboration, la coopération
- établir un climat de confiance
- avoir un but commun, donner un sens au travail
- briser l'isolement et développer un réseau de support.

LA BOUCLE DE MOTIVATION



« Pour motiver, il faut mettre en place les conditions favorables pour que chaque personne dans l'organisation développe ses compétences ».

Objectif 4 : Évaluation des différents rôles du gestionnaire

- communiquer
- conseiller
- guider
- former
- confronter.

Objectif 5 : Relation de superviseur

Relation de collaborateur

Relation de superviseur

Relation de collègue

Relation de superviseur

Relation d'ami(e)

Relation de superviseur

Je supervise ton travail en :

LES COMPÉTENCES EN GESTION

5	4	3	2	1
caractérise beaucoup	caractérise modérément	caractérise un peu	caractérise pas vraiment	caractérise pas du tout

COMMUNIQUER

1. Je suis facilement accessible et il me voit comme disponible
2. J'établis un climat qui facilite les échanges
3. Je leur permets d'exprimer leurs difficultés sans se sentir incompetent(e)
4. Je les amène à reconnaître et à nommer les lacunes de manière à trouver ensemble des solutions
5. Je suis présent au quotidien afin de les aider à atteindre nos objectifs
6. Je ne permets pas de moqueries qui porteraient atteinte à leur estime
7. J'écoute activement sans préparer ma réponse lorsqu'il me parle
8. Je suis sensible à ce qu'ils vivent et ressentent dans l'exercice de leur fonction
9. Je travaille de manière à chercher comment résoudre le problème et non sur le pourquoi et à cause de qui (recherche de coupable)
10. Je travaille de manière à favoriser une relation ouverte

CONSEILLER

11. Je les aide à élargir leur vision lorsqu'ils présentent un problème
12. Je m'oblige à bien saisir toutes les dimensions du problème avant de participer à la recherche de solutions
13. J'écoute leurs opinions avant d'exprimer la mienne
14. Je favorise la participation de l'équipe à la recherche de solution

- 15.
16. Je les aide à différencier ce qui leur appartient de ce qui appartient à la situation elle-même
17. Je les aide à identifier les scénarios de réussite qu'ils ont déjà eus dans des situations semblables
18. J'anime la rencontre de manière à demeurer dans le sujet
19. J'agis comme personne ressource et présente des pistes de solutions
20. Je les aide à envisager toutes les solutions possibles
21. J'évite de vouloir plus que le collaborateur ou le collègue

GUIDER

22. J'accueille les nouveaux venus en leur permettant de comprendre les enjeux organisationnels qu'ils doivent connaître et prendre en considération
23. J'aide les collaborateurs et collègues à saisir la culture de l'institution
24. Je nomme les attentes et les objectifs de manière claire et vérifier la compréhension
25. Je favorise leur intégration (nouvelle ou suite à un changement) et à assumer les responsabilités en lien avec leur fonction
26. Je les aide à trouver les ressources/outils nécessaires
26. J'accepte d'être au service des collègues qu'il dirige, est coresponsable de créer, de faciliter des conditions favorables au travail d'équipe
27. Je fais cheminer les personnes face à des objectifs, des valeurs individuelles et collectives
28. Je rends de plus en plus les personnes autonomes
29. Je suis capable d'apprécier les acquis, les compétences des membres de l'équipe
30. Je célèbre les succès d'une équipe, d'un individu

FORMER

- 31. Je les encourage à mettre en pratique leurs connaissances et les compétences nouvelles
- 32. J'encourage de manière positive l'apprentissage et l'application de nouvelles connaissances particulières
- 33. Je prépare un individu à une extension de ses responsabilités
- 34. Je favorise le partage des expériences et connaissances au sein de l'équipe
- 35. Je les aide à trouver leurs propres manières d'améliorer leurs performances
- 36. Je les encourage à chercher de nouvelles occasions de perfectionnement
- 37. Je les incite à ce que les personnes se perfectionnent continuellement
- 38. J'analyse les besoins de formation et les informe ou leur offre les journées de formation
- 39. Je mets en place des lieux d'échange des acquis après chaque rencontre formative
- 40. Je m'assure qu'ils possèdent tous les outils et compétences nécessaires pour bien faire leur travail

CONFRONTER OU ALERTER

- 41. Je clarifie les attentes non comblées face à leur attitude/comportement/compétences professionnelles
- 42. J'aborde les situations problématiques de manière précise et dans le but de trouver des solutions et non de blâmer
- 43. Je nomme les résultats attendus et la manière d'évaluer la situation
- 44. Je vois la rencontre comme une réponse constructive et chaleureuse pour trouver des solutions à une situation difficile pour l'individu, l'équipe et l'organisation
- 45. Je mets l'emphase sur les réalisations futures plutôt que sur les échecs passés
- 46. Je travaille le plus rapidement possible les problèmes de performance

47. Je revois avec l'individu ou le groupe les règles de fonctionnement
48. J'évite la formation de clans ou la dynamique de boucs émissaires
49. Je supporte le collègue ou le groupe dans la mise en place de solution
50. Je traite la situation comme appartenant à l'organisme et travaille ensemble

COMMUNIQUER :

/10

1. établir un climat qui permet aux collaborateurs de venir vers soi
2. établir des contacts avec eux
3. accueillir les personnes de manière à ce qu'elles se sentent à l'aise et ne croient pas qu'elles nous dérangent
4. savoir écouter
5. éviter de juger ou comparer leurs opinions
6. ne pas monologuer
7. s'intéresser au point de vue de ses collaborateurs

CONSEILLER

/10

1. Éviter de comprendre trop rapidement, donner la chance aux personnes de bien exprimer ce qu'elles vivent et la situation problématique
2. se positionner en questionneur plutôt qu'en réparateur, ceci leur permet de travailler avec nous à chercher leurs propres solutions
3. garder la conversation sur le sujet principal
4. partager l'information qui peut faciliter la recherche de solution
5. agir comme personne ressource

GUIDER

/10

1. Présenter la culture organisationnelle, les objectifs, les valeurs de l'organisme
2. Éviter de croire que tout le monde connaît les éléments historiques qui influencent la vie organisationnelle
3. Revoir chaque année les règles de fonctionnement formelles et informelles
4. Aider les collaborateurs à développer leur propre réseau de relations (éviter d'être le seul lien de référence)
5. Favoriser l'utilisation de leur potentiel, de leurs connaissances

FORMER

/10

1. Identifier les connaissances à acquérir par les membres de notre équipe
2. Partager nos connaissances et élaborer un processus qui permet un partage collectif des compétences de chacun
3. Reconnaître le rythme d'apprentissage de chacun
4. Favoriser le perfectionnement
5. Encourager le retour sur les différentes sessions de perfectionnement afin d'enrichir l'ensemble de l'équipe

CONFRONTER/ALERTER

/10

1. S'assurer que les attentes sont bien comprises de tous
2. Présenter les problèmes de manière concrète sans jugement de la personne et de son agir
3. Mettre l'emphase sur les changements à élaborer plutôt que sur les échecs passés
4. Élaborer des stratégies concrètes pour améliorer la performance
5. Nommer les moyens d'évaluation future