

Séances de perfectionnement Leo

Travail en équipe



Manuel du participant



Objectifs de travail

Cet atelier débouche sur la maîtrise des notions suivantes :

- Cinq caractéristiques des équipes efficaces
- La sécurité psychologique et ses bienfaits
- La sécurité psychologique comme pilier du travail d'équipe

Activité : Bataille de boules de neige

Inscrivez votre prénom et votre nom dans l'espace ci-dessous, puis retirez cette page et la page suivante du manuel. Roulez chaque page en boule. Vous aurez ainsi une boule de neige avec votre nom et une vierge.

Nom :

<Page vierge>

Discussion en sous-groupes n° 1 : Qu'est-ce qui fait l'efficacité d'une équipe ?

Prenez pour exemple une équipe particulièrement efficace dont vous avez pu faire partie.

Qu'est-ce qui lui donnait son efficacité ? Quel(s) facteur(s) y jouai(en)t un rôle ?

Était-ce le niveau d'expérience des membres de l'équipe ou les interactions qui y prenaient place ?

Selon Google, cinq facteurs font les meilleures équipes

Zack Friedman

PDG de Mentor (mentormoney.com), auteur du best-seller *The Lemonade Life*.

Le projet Aristote s'est constitué autour de la question « Qu'est-ce qui rend une équipe efficace chez Google ? ».

Voici les résultats de cette étude.

Les cinq facteurs d'efficacité

Google a analysé les réponses de cadres, chefs d'équipe et membres de ces équipes pour cerner la dynamique d'une équipe performante. Il en est ressorti que c'est la qualité des interactions au sein de l'équipe qui en détermine l'efficacité, qui qu'en soient les membres.

Les cinq principaux facteurs de performance sont les suivants :

1. Sécurité psychologique
2. Fiabilité
3. Structure et clarté
4. Mission
5. Résultats

Examinons plus en détail ce qui est ressorti de cette étude.

1. Sécurité psychologique

La sécurité psychologique est une question de climat, de cadre au sein duquel les membres de l'équipe se sentent libres de s'exprimer en toute sécurité. Il peut en effet être risqué d'exprimer des opinions potentiellement divergentes de celles de la majorité. Les équipes qui savent générer une atmosphère de sécurité psychologique encouragent la prise de risques. Un membre d'équipe qui prend un risque en ce sens n'y est pas considéré perturbateur, irrespectueux ou incompétent.

Une équipe qui instaure une atmosphère de sécurité psychologique encourage la libre circulation des idées, qui peut être source de résultats à un plus haut niveau. On peut demander de l'aide sans crainte de représailles ou d'impact sur sa réputation. Les membres de l'équipe se sentent à l'aise pour poser des questions et faire part de leurs opinions, ce qui peut mener à un débat sain pour l'équipe.

2. Fiabilité

La fiabilité est une question de responsabilité. Pouvoir compter les uns sur les autres engendre la confiance. Lorsque chaque membre de l'équipe se montre fiable et digne de confiance, et assume sa part de responsabilité, l'équipe en ressort grandie.

Que se passe-t-il dans une équipe lorsqu'une personne se dérobe à ses responsabilités ? C'est quelque chose que nous connaissons tous. Un seul membre sur lequel on ne puisse pas compter peut faire capoter le travail de toute une équipe. Les équipes fiables produisent de bons résultats, et à temps.

3. Structure et clarté

Toute équipe a besoin de structure et de clarté, du moment que les règles ne sont pas si rigides qu'elles entravent les progrès.

Des normes et lignes de conduite précises et claires permettent à chaque membre d'une équipe de bien comprendre sa fonction, son objectif et les attentes à son égard.

Le travail d'équipe est gratifiant lorsque chacun de ses membres a des objectifs clairs et précis et sait ce qu'on attend de lui. Google, en l'occurrence, suit la méthode dite des OKR, sigle qui en anglais signifie 'objectifs et résultats clés', pour établir et communiquer ses objectifs à court et à long terme. Certaines équipes y définissent des normes qui reflètent leur identité distincte.

4. Mission

Le travail dans une entreprise ou organisation dont l'activité s'inscrit dans une mission donnée apporte plus de satisfactions que dans un cadre dont les aspirations sont vagues. Il en va de même pour les équipes. L'action d'une équipe peut trouver son sens dans le travail accompli en lui-même ou dans le résultat atteint.

L'enquête de Google a montré que le sens que ses employés donnent à leur travail s'inscrit dans une quête de sécurité financière, de soutien à la famille, de contribution à la réussite du travail d'équipe, ou de liberté d'être soi-même.

5. Résultats

Le travail consiste à créer un résultat et de la valeur. Les membres de toute équipe ont besoin de savoir que leur travail produit des résultats positifs. Ce travail d'équipe est encore plus gratifiant s'il sert les objectifs de l'organisation, sa mission et son impact positif dans son domaine d'activité. Demander à chaque membre de l'équipe de réfléchir aux résultats souhaités de son action est un exercice qui nourrit l'engagement.

Effacité du travail d'équipe - Guide de discussion

Voici quelques indicateurs de performance et questions de discussion.

Sécurité psychologique

Signes que votre équipe peut mieux faire en matière de sécurité psychologique :

- Peur de faire des critiques constructives ou d'en demander
- Hésitations à exprimer des idées divergentes ou à poser des questions

Questions à méditer :

- Tous les membres de l'équipe se sentent-ils assez à l'aise pour lancer des idées ?
- Tous les membres de l'équipe ont-ils le sentiment d'avoir le droit à l'erreur ou ont-ils peur d'être stigmatisés ?

Recommandations aux responsables :

- Sollicitez les opinions des membres du groupe.
- Exprimez vos préférences en matière de travail en commun et encouragez les autres à faire de même.
- Regardez une conférence TED d'Amy Edmondson sur la sécurité psychologique [en anglais].

Fiabilité

Signes que votre équipe peut mieux faire en matière de fiabilité :

- L'équipe semble peu informée des priorités ou progrès des projets.
- Les responsabilités sont diffuses en ce qui concerne les tâches à accomplir

et les problèmes à résoudre.

Questions à méditer :

- Quand un membre de l'équipe annonce qu'il va se charger de quelque chose, cette intention est-elle suivie par des actes ?
- Les membres de l'équipe communiquent-ils de manière préventive en ce qui concerne tout retard sur le planning et assument-ils leur part de responsabilité ?

Recommandations aux responsables :

- Clarifiez les fonctions et responsabilités de chacun.
- Structurez bien les projets de manière que le rôle de chacun y soit clair.

Structure et clarté

Signes que votre équipe peut mieux faire en matière de structure et de clarté :

- Manque de clarté quant aux responsabilités de chacun
- Manque de clarté quant au processus de prise de décision, à sa logique ou à l'attribution des responsabilités.

Questions à méditer :

- Les membres de l'équipe sont-ils informés des objectifs à court et long terme, de comment les atteindre ?
- Les membres de l'équipe ont-ils le sentiment d'avoir une certaine autonomie et des responsabilités et projets distincts ?

Recommandations aux responsables :

- Rendre tout objectif clair et veiller à ce que tous les membres de l'équipe comprennent bien

comment l'atteindre.

- Veiller à ce qu'il y ait un ordre du jour clair et un leader désigné pour toute réunion de l'équipe.

Mission

Signes que votre équipe peut mieux faire en ce qui concerne le sens de sa mission.

- Répartition des tâches uniquement basée sur les capacités, l'expertise et la charge de travail de chacun ; manque de considération pour les intérêts et besoins en développement individuels.
- Manque de reconnaissance officielle des accomplissements ou des étapes franchies.

Questions à méditer :

- Les membres de l'équipe ressentent-ils un sentiment d'accomplissement personnel ou professionnel à l'égard du travail accompli ?
- Le travail est-il réparti en fonction des compétences, des capacités et des intérêts ?

Recommandations aux responsables :

- Offrez des retours positifs sur tout accomplissement notable, ainsi que votre aide pour résoudre tout problème.
- Exprimez officiellement votre gratitude pour toute aide reçue.

Résultats

Signes que votre équipe peut mieux faire en matière de résultats :

- Son action semble faire du surplace.
- Trop d'objectifs, ce qui limite les progrès.

Questions à méditer :

- Les membres de l'équipe ont-ils le sentiment de générer des changements positifs ?
- Les membres de l'équipe estiment-ils que leur travail contribue à l'atteinte d'un objectif plus large ?
- Le fonctionnement de l'équipe y est-il source de stress ?

Recommandations aux responsables :

- Effectuez une réflexion collective pour définir la perspective dans laquelle le travail de chaque personne contribue à l'atteinte des objectifs de l'équipe et de ceux de l'organisation dans son ensemble.
- Effectuez une réflexion sur les bienfaits de votre action sur ses bénéficiaires et l'organisation.

Ces recommandations proviennent du site rework.withgoogle.com et ne peuvent être utilisées qu'à des fins non commerciales conformes aux conditions d'utilisation qui y sont énoncées.

Discussion en sous-groupes n° 2 : Guide de discussion

La finalité de cette étude de Google était de doter ses dirigeants et employés d'un outil pour analyser la dynamique de leurs équipes et définir des améliorations à apporter. Ils ont donc élaboré un guide de discussion sur le rendement du travail d'équipe autour des cinq piliers énoncés.

Comment appliquer les principes de ce guide aux équipes de votre club, district ou district multiple Leo ?

Sécurité psychologique

<https://rework.withgoogle.com/>

La chercheuse en comportement organisationnel Amy Edmondson, professeure de leadership et de management à la Harvard Business School, a défini le concept de « sécurité psychologique en équipe » en 1999 comme « *principe selon lequel la prise de risques sans crainte de pénalisation règne au sein d'une équipe* ».

Cela signifie une culture d'équipe au sein de laquelle...

- les membres de l'équipe n'ont pas peur d'admettre leurs erreurs ou d'aborder des sujets difficiles.
- Les connaissances de l'équipe s'en ressortent renforcées.
- Cela constitue un environnement au sein duquel on peut faire part de toute idée « en étant confiant de ne pas être ridiculisé, rejeté ou puni ».
- Cela renforce les liens au sein de l'équipe, ainsi que l'engagement et le moral des troupes, et produit des données utiles à l'optimisation des prises de décision et à l'innovation.

Amy Edmondson – La sécurité psychologique et le projet Aristote de Google [en anglais]

<https://youtu.be/DXgMV0Gmf08>

Traduction :

*Voici ce qui, à mon avis, a fait connaître le concept de sécurité psychologique au cours des dernières années. Je l'étudiais depuis un bon moment lorsqu'une étude très médiatisée de Google, intitulée *Projet Aristote*, a cherché à répondre à la simple question suivante : *Qu'est-ce qui fait que certaines équipes sont plus performantes que d'autres ? Comment définir ce facteur ? Est-ce le niveau d'études ? Est-ce une question de proportions en termes de genre ? De quoi s'agit-il exactement ?* »*

Google a mis toute sa capacité analytique et 180 équipes sur la question pendant trois ans, et qu'est-ce que toutes ces recherches, toutes ces données ont trouvé ? Comme l'a rapporté Julia Rosovsky, titulaire d'un doctorat en psychologie et directrice de cette étude, c'est la sécurité psychologique qui, à leur grande surprise, en est ressortie comme le facteur crucial, celui qui distingue les équipes les plus performantes des moins performantes. Ça n'a pas manqué de retenir leur attention. Cela les a incités à se demander comment cultiver ce sentiment de sécurité psychologique au sein de leurs équipes. Ce qu'il faut retenir de cette étude, ce n'est pas un niveau de sécurité psychologique particulièrement élevé ou faible chez Google, mais plutôt une variance particulièrement élevée en la matière d'une équipe à l'autre. Sans cela, la sécurité psychologique n'aurait pas pu apparaître comme facteur prédictif.

Il en ressort donc que ce n'est pas une fonction de la culture d'une organisation donnée — la culture Google est plutôt marquée et distincte. Ce qu'il faut retenir est plutôt que ce facteur que nous appelons sécurité psychologique, qui représente un climat interpersonnel, est variable. Il varie d'une équipe à l'autre au sein d'une même organisation. C'est donc quelque chose à garder à l'esprit à l'avenir, un peu comme un équilibre entre une bonne et une mauvaise nouvelle. La mauvaise nouvelle est qu'il pourrait être très difficile de dire : « Très bien. Assurons donc la sécurité psychologique au sein de notre organisation ». Comme ça ; d'un bloc. Cela serait plutôt difficile. Mais la bonne nouvelle, c'est que, où que l'on travaille, quelle que soit la fonction de son équipe, on a la possibilité d'y assurer la sécurité psychologique. On peut créer un espace de sécurité, une bulle au sein de laquelle on l'instaure, sans avoir à se soucier de l'ensemble de l'organisation.

Cinq bienfaits de la sécurité psychologique au travail

23 juin 2022. Adapté de l'article en anglais suivant : <https://narativ.com/leadership/5-benefits-psychologically-safe-workplace/>.

Quand on désire instaurer un espace de sécurité psychologique, en prenant le temps de creuser, d'être attentif, on trouve des changements à effectuer qui peuvent avoir un réel effet positif sur le rendement d'une équipe. Voici cinq bienfaits avérés d'un climat de sécurité psychologique :

1. Maintien de l'effectif

La fidélisation des effectifs est devenue un problème majeur pour de nombreuses entreprises au cours de ces dernières années. L'une des raisons communément invoquées pour justifier un départ est le sentiment de ne pas être libre de s'exprimer sans risque. Qu'un formateur sans patience y rabaisse une personne qui pose une question ou que l'on y ait l'impression de ne jamais être écouté, un manque de sécurité psychologique est l'un des moyens les plus rapides de perdre ses meilleurs éléments.

2. Productivité et performances

Soyons honnêtes : à quand remonte la dernière fois où vous pouvez affirmer que vous avez fait du bon travail parce que vous étiez sous pression ? À moins d'avoir un moral d'acier, difficile de donner le meilleur de soi-même quand on a peur de faire la moindre erreur ou de demander l'extension d'une date butoir. Toutes les études montrent que les personnes qui ont un sentiment de sécurité et d'appréciation sont infiniment plus performantes que celles qui sont constamment sur la brèche.

3. Créativité et innovation

La créativité et l'innovation se nourrissent de confiance. La confiance autorise les questions et les erreurs, sources de créativité et d'innovation.

La confiance repose sur les liens tissés. Publier un récit qui met en scène une action accomplie est un moyen puissant de créer des liens qui peuvent inspirer la confiance et l'émulation. Résultat : des processus de travail plus efficaces, une réserve d'idées plus profonde pour l'organisation et plus de bien-être au sein d'une équipe.

4. Inclusion et empathie

Dans la culture actuelle, l'inclusion et l'empathie ne sont plus en option — elles sont considérées comme essentielles à un environnement productif. Selon une étude de l'organisation caritative internationale Center for Creative Leadership, « l'empathie sur le lieu de travail a un effet direct sur la qualité du travail accompli ».

La mise en récit de l'action d'une organisation donnée crée un climat d'empathie et d'inclusion en offrant la chance de voir le monde à travers les yeux d'autrui, même pour un instant. Ces récits peuvent contribuer à l'entente mutuelle et aident les dirigeants à mieux comprendre leurs collaborateurs. Si vous voulez vous targuer d'une « culture d'entreprise fertile » dans vos annonces de recrutement, ce niveau de sécurité émotionnelle est absolument essentiel.

5. Climat propice au bien-être

Ce point devrait être évident, mais si vous avez déjà connu le mal-être sur un lieu de travail, vous pouvez aisément mettre le doigt sur les facteurs qui créaient ce sentiment. Lorsque des responsables font l'effort d'instaurer un sentiment de sécurité psychologique au sein d'une équipe, non seulement l'attitude des membres en est plus positive, mais ils se sentent habilités à soulever toute cause de problème qui pourrait s'envenimer, ou à le faire plus rapidement.

En fait, tout cela revient à savoir écouter. Il est essentiel de créer un climat au sein duquel les gens se sentent suffisamment en sécurité pour s'ouvrir parce qu'ils se savent écoutés. C'est cela qui crée les relations humaines dont nous avons tous besoin.

Vidéo Phil Boissiere

<https://youtu.be/0AurglDbrJ4>

Traduction :

Ce qui manque souvent à la dynamique d'une équipe est le sentiment de sécurité. Je ne parle pas de sécurité physique. Je parle de sécurité psychologique. C'est-à-dire la sécurité d'exprimer ce que nous pensons ou ressentons. Votre équipe est-elle un espace où tout le monde se sent libre de s'exprimer, ou cela n'est-il réservé qu'à un petit groupe de privilégiés ? Sans sécurité, sans capacité de communiquer et d'essayer de nouvelles choses, l'innovation est étouffée et les conflits s'exacerbent.

Votre équipe offre-t-elle un climat au sein duquel les gens peuvent réellement s'exprimer et réexaminer les habitudes établies ? Ont-ils le sentiment que leurs opinions comptent ? Se sentent-ils encouragés à s'exprimer ? Ou s'agit-il d'un environnement où les gens sont récompensés pour un esprit d'équipe qui fait simplement ronronner la machine ? Cela n'est certainement pas la sécurité psychologique. Je ne sais pas combien de fois j'ai travaillé dans une équipe et que quelqu'un, à la toute fin d'une réunion, a levé la main et proposé un point de vue qui changeait tout.

Dernier point : si vous êtes chef d'équipe, pratiquez-vous ce que vous prêchez ? Incarnez-vous réellement la culture et les valeurs que vous essayez de promouvoir ? Vous montrez-vous vulnérable ? Admettez-vous votre faillibilité et encouragez-vous les gens à vous donner leur avis ? Êtes-vous capable de vous excuser si vous faites une erreur ? Tout leader qui ne le fait pas contribue à éroder la sécurité psychologique plus rapidement qu'elle ne peut se construire. Lorsque la sécurité règne dans l'équipe, on ne craint pas les conflits. Ne laissez pas vos angles morts limiter votre cap. Ne laissez pas les bonnes idées passer entre les mailles du filet. Remettez-vous en question. Invitez les autres à être ouverts. Ils ont peut-être les réponses dont vous avez besoin pour faire avancer l'équipe.

Pensez maintenant à une équipe dont vous faites partie dans votre Leo club. Il peut s'agir d'une commission ou d'un projet de service. Cette équipe est-elle efficace ? Avez-vous le sentiment que les membres de l'équipe y ont un sentiment de sécurité psychologique ?

Évaluation du niveau de sécurité psychologique

Les membres d'une équipe performante ont un sentiment de sécurité psychologique : ils se sentent à l'aise pour s'exprimer, poser des questions et admettre leurs erreurs. Voici un questionnaire pour évaluer le niveau de sécurité psychologique de votre équipe.

Évaluez les énoncés suivants sur une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).

		Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord
	Section 1 : Sécurité individuelle	1	2	3	4	5
1	Dans cette équipe, il est possible d'aborder les sujets délicats et les problèmes.					
2	Je ne serai pas l'objet de critiques ou de représailles si je reconnais avoir fait une erreur.					
3	Il est facile de demander de l'aide aux autres membres de cette équipe.					
4	Je me sens assez à l'aise pour proposer de nouvelles idées, même s'il ne s'agit pas de plans complètement élaborés.					
	Section 2 : Respect	1	2	3	4	5
5	Dans cette équipe, les gens sont acceptés comme ils sont.					
6	Mes coéquipiers accueillent favorablement mes idées et leur accordent du temps et de l'attention.					
7	Les membres de cette équipe savent définir la valeur des contributions des autres.					
	Section 3 : Apprentissage collectif	1	2	3	4	5
8	Dans cette équipe, on aborde ses erreurs et les moyens de les corriger et d'en tirer des leçons.					
9	Nous prenons le temps de trouver de nouvelles façons de perfectionner les processus de travail de notre équipe.					
10	Les membres de cette équipe lui font part de tout souci concernant ses projets ou décisions.					
11	Nous essayons d'être conscients de nos préconceptions et de tester les idées en recherchant des contre-arguments.					

Activité : Récit collectif

Principe : Les participants improvisent une histoire.

Objectif : Apprendre à écouter attentivement, à accepter les idées et les opinions de chacun et à trouver des solutions créatives.

Durée : 10 minutes

Nombre de participants : 8-10 personnes

Instructions :

1. Formez des équipes de 8 à 10 personnes*.
2. Tenez-vous debout ou assis en cercle.
3. Choisissez une personne pour commencer par « Il était une fois, un Leo... ».
4. La personne à sa droite poursuivra l'histoire en y ajoutant une ou deux phrases. L'histoire doit avoir un sens au fur et à mesure qu'elle progresse.
5. Continuez jusqu'à ce que chaque membre de l'équipe ait ajouté sa part d'histoire.
6. La dernière personne doit conclure l'histoire en une ou deux phrases.

*Si vous êtes déjà à des tables de 5-6 personnes, chacune peut constituer une équipe. Dans ce cas, l'histoire devra faire deux fois le tour du cercle avant de se conclure.

Comment instaurer un climat de sécurité psychologique

Faites preuve d'engagement

- Concentrez-vous sur la conversation (pas d'écran allumé devant vous, par exemple).
- Posez des questions avec l'intention d'apprendre de vos coéquipiers.
- Faites des commentaires, dialoguez et montrez que vous écoutez.
- Manifestez votre engagement par des mots (« C'est logique. Dis-nous en plus. »)
- Soyez conscient de votre langage corporel. Penchez-vous ou tournez-vous vers la personne qui parle.
- Établissez un contact visuel pour montrer une écoute active.

Montrez que vous comprenez

- Récapitulez ce qui a été dit pour en vérifier la compréhension ou confirmer que vous êtes sur la même longueur d'onde (« Si je comprends bien, ... »), puis revenez sur les points d'accord ou de désaccord, et soyez ouvert aux questions.
- Validez verbalement les opinions offertes (« Je comprends ». « Je vois ce que tu veux dire. »)
- Évitez les reproches (« Pourquoi est-ce que tu as fait ça ? ») et concentrez-vous sur les solutions (« Comment nous assurer que ça se passera mieux la prochaine fois ? », « Comment mieux nous organiser pour la prochaine fois ? »).
- Pensez aux expressions de votre visage. Peuvent-elles être involontairement négatives (grimace, par ex.) ?
- Faites signe de la tête pour exprimer votre compréhension.

Faites preuve d'inclusivité dans les rapports interpersonnels

- Exprimez vos préférences, votre style de travail, et encouragez les autres à faire de même.
- Montrez-vous disponible et accessible à l'égard de vos coéquipiers (par ex. pour une conversations impromptue, pour un conseil, une opinion).
- Communiquez clairement le but de toute réunion nécessaire en dehors des réunion prévues.
- Exprimez votre gratitude pour toute contribution d'un membre de l'équipe.
- Intervenez si un membre de l'équipe parle négativement d'un autre.
- Adoptez une posture ouverte (face à autant de personnes que possible ; évitez de tourner le dos à quelqu'un).
- Établissez des relations (en discutant de sujets étrangers à l'équipe).

Faites preuve d'inclusivité dans la prise de décision

- Sollicitez les réactions et opinions de vos coéquipiers.
- N'interrompez pas, et n'autorisez pas les interruptions.
- Expliquez le raisonnement qui sous-tend vos décisions, en personne ou par courriel.
- Prenez acte des contributions à une réussite ou à une décision.

Faites preuve de confiance et de conviction sans paraître inflexible

- Sachez gérer les discussions (par exemple, ne pas autoriser les conversations personnelles lors de réunions, s'assurer que les désaccords ne sont pas d'ordre personnel).
- En réunion, exprimez-vous d'une voix claire et audible.
- Faites connaître le travail de votre équipe (faites-en remonter les résultats aux cadres de l'organisation, reconnaissez les mérites des coéquipiers).
- Invitez l'équipe à examiner vos points de vue et à les remettre en question.
- Montrez-vous vulnérable ; donnez des exemples de vos propres revers et échecs à vos coéquipiers.
- Encouragez la prise de risque, et donnez l'exemple en la matière.

Sources

- Edmondson and Lei (2014). "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct," Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior.
- Edmondson (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly Juin 1999.
- Goman, Carol Kinsey Ph.D. 'The Silent Language of Leaders: How Body Language Can Help--or Hurt--How You Lead.' Jossey-Bass Publishing, Avril 2011.

Ces recommandations proviennent du site rework.withgoogle.com et ne peuvent être utilisées qu'à des fins non commerciales conformément aux conditions d'utilisation qui y sont énoncées.