

# **Bâtir la confiance au sein d'équipes diverses:**

**Manuel abrégé pour les formateurs**



**Comment bâtir la  
confiance au sein  
d'équipes diverses**  
"manuel abrégé pour  
les formateurs"

# Remerciements

## **Bâtir la confiance au sein d'équipes diverses : manuel abrégé pour les formateurs.**

Ce livre est une traduction de l'anglais d'une version abrégée de *Building Trust in Diverse Teams: The Toolkit for Emergency Response* publié en 2007 par Oxfam GB pour le projet « Emergency Capacity Building » [www.ecbproject.org](http://www.ecbproject.org). Ce livre est disponible en version intégrale en ligne sur [www.ecbproject.org/resources/staff](http://www.ecbproject.org/resources/staff) ou sur [www.oxfam.org.uk/publications](http://www.oxfam.org.uk/publications). Il est disponible en copie papier auprès de Practical Action Publishing ([www.practicalaction.org/publishing](http://www.practicalaction.org/publishing)) ou ([www.developmentbookshop.com](http://www.developmentbookshop.com)).

Cette édition abrégée a été mandatée, éditée et révisée par Yamina Himeur et Kitka Goyol avec des contributions additionnelles de Kwok Lee, Richard Corbett et Hannah Scott. Le manuel a été écrit et édité par Mark McCallum. Voir la partie des remerciements de la version intégrale pour accéder à toutes les informations concernant l'édition originale.

## **À propos du projet « Emergency Capacity Building »**

La publication originale *Building Trust in Diverse Teams: The Toolkit for Emergency Response* a été produite dans la cadre de la Phase 1 du projet « Emergency Capacity Building » (ECB), un effort de collaboration des sept agences du groupe de travail « Inter-agency Working Group on Emergency Capacity » : CARE International, Catholic Relief Services, the International Rescue Committee, Mercy Corps, Oxfam GB, Save the Children, et World Vision International. Ces agences et leurs partenaires s'intéressent conjointement à la question de la capacité du personnel, de la redevabilité et de la mesure de l'impact, de la réduction du risque avec pour objectif d'améliorer la rapidité, la qualité et l'efficacité de la communauté humanitaire en ce qui a trait au sauvetage de vies, à la sauvegarde des moyens de subsistance et à la protection des droits des personnes concernées par les urgences. Une seconde phase de cinq ans du projet ECB a débuté en août 2008. Pour plus d'informations, rendez-vous sur [www.ecbproject.org](http://www.ecbproject.org) ou envoyez un courrier électronique à [info@ecbproject.org](mailto:info@ecbproject.org).

Le projet Emergency Capacity Building a été principalement financé par Bill & Melinda Gates Foundation, aux côtés d'autres bailleurs de fonds supportant des parties spécifiques du programme. L'adaptation de cette édition abrégée ainsi que sa traduction et sa production ont été financées par Oxfam GB.

# **Comment bâtir la confiance au sein d'équipes diverses**

“manuel abrégé pour les formateurs”

Cette édition abrégée en français a été publiée par Oxfam GB pour le projet « Emergency Capacity Building » sous l' ISBN 978-1-84814-774-4 en décembre 2010

© Oxfam GB pour cette édition abrégée et traduite en français pour le projet « Emergency Capacity Building », 2010

L'édition originale a d'abord été publiée par Oxfam GB pour le projet « Emergency Capacity Building » en 2007 sous l'ISBN 978-0-85598-615-5  
Édition originale © Oxfam GB pour le projet « Emergency Capacity Building », 2007

Couverture : © iStockPhoto/Gary Woodard

Toutes les sources des matériaux utilisés dans cette édition abrégée ont été reconnues aussi souvent que possible et des efforts importants ont été réalisés pour localiser les origines des matériaux. Toutefois, si vous reconnaissez votre travail dans ce livre et aimeriez être reconnu dans de prochaines copies, contactez ECB en joignant toutes les informations nécessaires.

Tous droits réservés. Toute reproduction, copie, transmission ou traduction d'une partie ou de l'ensemble de cette publication doit répondre aux conditions suivantes :

- avec une autorisation écrite de l'éditeur ; ou
- avec une licence obtenue auprès de l'organisme national compétent de réglementation professionnelle ; ou
- citation pour une révision du travail; ou
- sous les termes et conditions exposés ci-dessous.

Cette publication est protégée par droits d'auteur mais peut être reproduite de différentes façons et gratuitement à des fins d'enseignement mais en aucun cas pour la vente. Une autorisation formelle est nécessaire mais sera généralement accordée de façon immédiate. En toute autre circonstance, ou pour une réutilisation dans d'autres publications, pour traduction ou adaptation, une autorisation écrite préalable doit être obtenue auprès de l'éditeur et vous sera peut-être facturée.

Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, Royaume-Uni Imprimé par <>

Oxfam est une organisation caritative enregistrée en Angleterre et au Pays de Galles (no 202918) et en Écosse (SC039042). Oxfam GB est membre d'Oxfam International.

This book is a translation into French of an abridged version of *Building Trust in Diverse Teams: The Toolkit for Emergency Response* published in 2007 by Oxfam GB for The Emergency Capacity Building Project ([www.ecbproject.org](http://www.ecbproject.org)).

This concise French edition published by Oxfam GB for the Emergency Capacity Building Project under ISBN 978-1-84814-774-4 in December 2010  
© in this concise French edition Oxfam GB for the Emergency Capacity Building Project 2010

The original edition was first published by Oxfam GB for the Emergency Capacity Building Project in 2007 under ISBN 978-0-85598-615-5

Original edition © Oxfam GB for the Emergency Capacity Building Project 2007

<b>Sommaire</b>	<b>6</b>
Ce qu'est ce manuel, quand et comment l'utiliser	
<b>Introduction</b>	<b>7</b>
La confiance : son importance dans la formation d'une équipe	
<b>Comment mettre des équipes en confiance</b>	<b>9</b>
Qu'est-ce qui rend confiant ?	
<b>Les dix critères de confiance</b>	<b>10</b>
La confiance : comment la reconnaître et la mesurer	
Les outils de mise en confiance	
Comment s'en servir	
<b>Outil # 1: Enquêtes appréciatives</b>	<b>12</b>
Servez-vous d'exemples de confiance dans la vie courante pour en montrer l'importance – durée : 40 minutes	
<b>Outil # 2: Cartes de confiance</b>	<b>15</b>
Comment commencer la mise en confiance – durée : 1 heure	
<b>Outil # 3: La promenade en confiance</b>	<b>33</b>
Une manière amusante d'amener les membres d'une équipe à se faire mutuellement confiance – durée : 1 heure	
<b>Outil # 4: Charte de communication</b>	<b>36</b>
Se mettre d'accord sur les meilleures façons de communiquer avec les autres – durée 1 heure 30 minutes	
<b>Outil # 5: Harmonisation</b>	<b>41</b>
Amener les gens à confronter leurs hypothèses et à des pratiques de travail trouver des moyens de travailler ensemble en harmonie – durée 1 heure 30 minutes	
<b>Outil # 6: Le courrier électronique</b>	<b>45</b>
Prendre conscience de la façon dont les styles de communication écrite varient d'un individu à un autre – durée : 1 heure	
<b>Outil # 7: La chasse aux trésors</b>	<b>52</b>
Aider les membres d'une équipe à se connaître et à apprécier leurs différences – durée : 30 minutes	
<b>Outil # 8: Parcours dans le temps</b>	<b>56</b>
Aider les membres d'une équipe à comprendre ce qui compte pour l'autre – durée : 40 minutes	
<b>Annexe A</b>	<b>58</b>

# Sommaire

## Ce manuel...

... est un ensemble d'exercices qui peuvent être utilisés pour ...développer la confiance entre les membres d'une équipe et/ou augmenter le degré de confiance.

## Ce qu'il contient

- Une explication des valeurs, des comportements et des caractéristiques qui aideront les superviseurs et les membres d'une équipe à reconnaître la confiance en action ainsi que le développement de la confiance entre les membres d'une équipe; une explication des raisons pour lesquelles la confiance est importante dans le travail d'équipe.

Une série d'outils visant à aider les superviseurs et les membres d'une équipe à mettre l'équipe en confiance et à mesurer le degré de cette confiance.

## Ce qu'il fait

Ce manuel fournit des exercices à n'importe quel membre d'équipe, superviseur ou animateur externe. Ces exercices peuvent être utilisés pour développer la confiance au sein d'une nouvelle équipe ou d'une équipe déjà existante.

## À qui il est destiné

N'importe qui ayant la volonté de mettre son équipe en confiance ou voulant aider les membres d'une autre équipe à développer la confiance entre eux.

## Quand il peut être utilisé

Les outils de ce manuel peuvent être utilisés lorsqu'une équipe vient d'être constituée et aussi à d'autres moments de la vie d'une équipe déjà existante.

## Si vous voulez approfondir

Vous pouvez utiliser ce manuel avec le manuel et le CD *Comment bâtir la confiance au sein d'équipes diverses* qui fournit des articles, des références et des exercices supplémentaires visant le développement de la confiance au sein d'une équipe.

Qu'est-ce que la confiance ? Pourquoi est-elle importante pour l'efficacité d'une équipe ? Qu'est-ce qui peut augmenter ou diminuer le degré de confiance au sein d'une équipe ? Comment les chefs d'équipe peuvent-ils atteindre un haut niveau de confiance dans leur équipe et maintenir ce niveau ?

En bref, la réponse est que sans la confiance, les membres d'une équipe ne peuvent pas travailler efficacement, quel que soit l'endroit où ils se trouvent et quelle que soit leur activité en cours. Beaucoup d'ouvrages existent sur ce que la confiance signifie, dans un large éventail de contextes et de situations. Mais jusqu'à présent, il n'y a eu aucun effort concerté visant à créer un ensemble de connaissances sur la confiance appliquée spécifiquement à des équipes diverses.

Ce manuel destiné aux animateurs de groupe est basé sur l'ouvrage *Comment bâtir la confiance au sein d'équipes diverses – Manuel pour les situations d'urgence*. Cet ouvrage est le résultat du *Projet pour bâtir la confiance* qui, lui, a émergé de *The Emergency Capacity Building Project* (ECB – voir [www.ecbproject.org](http://www.ecbproject.org)). Ce projet consistait à mener une enquête réalisée auprès de 102 employés de 7 organisations internationales, travaillant au bureau ou sur le terrain. L'enquête, menée auprès de ces deux groupes d'employés, a révélé qu'une gamme de facteurs tant d'ordre pratique que d'ordre managérial étaient considérés comme primordiaux dans le lancement efficace et opportun d'une réponse à une situation d'urgence. Il importe de souligner que le deuxième facteur considéré comme le plus important était la confiance au sein des équipes.\*

En raison de son importance, un ensemble d'outils accessibles et adaptables a été créé. Puis, à chaque étape du processus, des employés sur le terrain devaient réexaminer, réviser et approuver chacun des outils. Ces outils ont ensuite été utilisés dans tout le secteur afin d'augmenter la confiance au sein des équipes et, en conséquence, leur efficacité durant les réponses aux situations d'urgence. Toutefois, leur usage s'est rapidement étendu vers les organisations et les équipes non humanitaires.

À Oxfam, la réaction des équipes de programme en particulier a démontré le besoin d'une version plus courte et plus facile et dans un langage plus simple pour les séances d'animation de groupe avec les collègues. C'est pourquoi cette nouvelle version est concise est destinée à tous les

---

\* Pour les autres facteurs considérés comme primordiaux, voir l'annexe.



employés de l'agence qui veulent soit augmenter, soit bâtir la confiance au sein de leurs équipes, quelque soit leur place dans l'organisation. Le manuel se concentre sur 8 outils pratiques destinés à des personnes ayant une certaine expérience en tant qu'animateurs de groupe, adaptés aux besoins de leur équipe et à leur temps disponible. En outre, il résume le travail accompli par des organisations de recherche, des collègues et des partenaires des agences ECB, travail qui explique la véritable signification de la confiance – ceci est exposé dans la partie “Les dix critères de confiance” (voir page 10).

Etant donné qu'il s'agit d'une version abrégée, ceux qui veulent en savoir plus sont encouragés à se référer au manuel initial complet. Ce dernier contient un index de confiance qui peut être utilisé pour une analyse plus détaillée des niveaux de confiance dans une équipe (voir Comment bâtir la confiance dans les équipes diverses, page 22). Cet index présente les facteurs qui influencent les niveaux de confiance.

Finalement, il est important de se rappeler que la confiance dans une équipe n'est, bien sûr, que le point de départ. La confiance entre l'équipe et la communauté, entre les différentes agences et les donateurs, est aussi très importante. Mais, sans la confiance au sein de l'équipe, la communication manquera d'efficacité et de coordination, et la confiance entre l'équipe et le reste du monde en souffrira.

# Comment bâtir la confiance au sein des équipes : les outils

L'une des principales conclusions de l'enquête réalisée par le Projet pour Bâtir la Confiance était que malgré l'importance de la confiance dans l'efficacité du travail des équipes, il existait très peu d'outils disponibles pour aider à bâtir effectivement la confiance. Ce constat a abouti à l'élaboration d'un ensemble d'outils, inspiré d'un large éventail d'approches, destiné à aider les équipes à bâtir cette confiance grâce aux étapes suivantes :

- Bâtir au sein de l'équipe une prise de conscience et un esprit de coopération autour la confiance en amenant les membres de l'équipe à partager leurs expériences, à se raconter des histoires et en créant des opportunités pour leur permettre de communiquer et de se rapprocher les uns des autres.
- Donner des moyens aux membres de l'équipe de communiquer et de travailler ensemble, tout en mettant l'accent sur les différences individuelles et culturelles.
- Aider les coéquipiers à apprendre à se connaître tout en mettant l'accent sur le développement de relations de confiance.

Dans cette version abrégée, nous avons sélectionné 8 des 10 outils initiaux. Ils peuvent tous être utilisés avec l'équipe concernée. Chaque outil se concentre sur un aspect différent, mais ils peuvent tous être utilisés de façons différentes, en fonction des besoins de l'équipe. Chacun des outils est lié aux dix critères de confiance et peut aider à aborder un ou plusieurs de ces critères. Ces outils peuvent être utiles à différents moments de la vie de l'équipe. Dans ce manuel, les outils ont été référencés dans un index en fonction du critère de confiance auquel ils se rapportent le mieux et en fonction du temps nécessaire pour les utiliser avec une équipe. Cela permettra à l'animateur de gagner du temps et de choisir ce qui correspond le mieux aux besoins de l'équipe.

# Les dix critères de confiance

Les dix principaux critères pour que la confiance s'installe durablement sont énumérés ci-dessous. Ils peuvent être utilisés pour fournir une définition adéquate de la confiance, dans le cadre de l'édification d'une équipe :

- Compétence** Pensons-nous que les gens sont en mesure de faire le travail qu'ils ont à faire ? Et savons-nous qu'ils ne nous laisseront pas tomber ? Par exemple, quand nous prenons l'avion, nous faisons confiance au pilote pour qu'il nous amène à destination. Nous lui faisons confiance parce que nous savons qu'il est compétent.
- Ouverture** Est-ce que les gens partagent entièrement les informations qu'ils ont pour que l'équipe obtienne les meilleurs résultats possibles ? Si des gens refusent de nous faire part des informations qu'ils détiennent nous pouvons devenir suspicieux. N'oublions pas que l'information c'est le pouvoir. Parfois, une information ne peut pas être partagée, mais il est important que les collègues comprennent pourquoi il en est ainsi. D'un autre côté, quand des personnes nous transmettent des informations, c'est le signe pour nous qu'ils nous font confiance et, en retour, nous sommes plus enclins à leur faire confiance.
- Intégrité** Est-ce que les gens font ce qu'ils promettent de faire ? Quand quelqu'un tient parole, on est plus enclin à lui faire confiance. D'un autre côté, il est parfois tentant de faire des promesses, de ne pas dire non, dans le but de plaire aux autres. Mais la confiance peut s'envoler très rapidement, si nos actes ne correspondent pas à nos paroles.
- Réciprocité** Pouvez-vous voir que vos collègues vous font confiance et êtes-vous plus enclins en retour à leur faire confiance ? Il est plus facile de faire confiance à quelqu'un qui vous fait confiance. Mais si nous avons le sentiment que quelqu'un ne nous fait pas confiance, c'est l'opposé qui se produit et la méfiance crée alors un environnement nuisible et négatif.
- Compatibilité** Partagez-vous vos valeurs, votre histoire, vos centres d'intérêt et vos aspirations avec vos collègues ? La plupart d'entre nous est plus à l'aise avec ceux qui semblent être "comme nous" et nous sommes plus enclins à leur faire confiance. Il est facile de comprendre quelqu'un qui aime et qui connaît ce que nous aimons. Par contre, établir une relation de confiance avec quelqu'un ayant des attentes, des buts et des expériences différents des nôtres est beaucoup plus difficile. Mais, l'un est tout aussi important que l'autre.
- Bonne volonté** Vous souciez-vous de vos collègues et est-ce réciproque ? Le travail d'une équipe peut être exigeant et stressant et nous avons tous besoin de l'aide d'un collègue nous aide de temps à autre. Si mes collègues valorisent la contribution que j'apporte à l'équipe, s'ils remarquent ce que j'éprouve et s'ils prennent le temps de savoir quelles sont mes occupations en dehors

de mon travail, il me sera plus facile de leur faire confiance. Si, de mon côté, je me soucie d'eux, ils seront plus enclins à en faire de même. Il est encore plus important de bâtir la confiance dans les cultures où les relations personnelles sont extrêmement importantes.

- Prévisibilité** Vos collègues, sont-ils constants dans leur comportement dans le temps et quel que soit le contexte ? Par exemple si je prête de l'argent à l'un de mes amis proches, je suis capable d'évaluer le risque car je connais son comportement depuis un certain temps, donc je connais la probabilité qu'il me rembourse.
- Bien-être** Ai-je le sentiment que je n'ai rien à craindre des membres de mon équipe ? Puis-je commettre des erreurs sans être jugé ? Quand quelque chose va mal, le plus facile c'est de pointer quelqu'un du doigt et de le blâmer, mais il est difficile de faire confiance à des gens dont on a peur. On est sur la défensive, il y a moins de communication, moins d'initiative et moins d'innovation de la part de l'équipe. Cela devient évident par exemple quand tout le monde commence à demander que toutes les communications soient faites par écrit.
- Inclusion** Y a-t-il quelqu'un qui est mis à l'écart ou exclu de l'équipe ? Est-ce que tout le monde se sent intégré dans les différentes activités de l'équipe ? Certaines personnes aiment la compagnie des autres. D'autres aiment plutôt rester seules. Dans les équipes, des divisions peuvent être organisées en fonction de la culture ou de la nationalité. Par exemple, certains peuvent vouloir passer du temps avec des personnes qui parlent leur langue maternelle. Tout ceci est compréhensible, mais nous avons tous besoin d'être intégrés dans les activités importantes de l'équipe de telle sorte que ces différences ne sapent pas l'esprit d'équipe.
- Accessibilité** Avons-nous le sentiment que les autres peuvent être abordés facilement et sont disposés à exprimer ce qu'ils ressentent ? Si c'est le cas, on leur fera plus facilement confiance. Certains n'hésitent pas à exprimer ce qu'ils ressentent, alors que d'autres préfèrent garder leurs pensées et leurs sentiments pour eux-mêmes, ce qui leur donne l'air d'être distants et réticents à communiquer. L'accessibilité revêt une plus grande importance dans certaines cultures que dans d'autres.

Ces critères peuvent être subdivisés en deux grandes catégories : la confiance immédiate et la confiance profonde :

- La confiance immédiate ou rapide peut être facilement atteinte. Elle est nécessaire dans les premiers moments d'existence d'une équipe. Les critères de confiance qui lui sont relatifs sont : compétence, ouverture, intégrité, réciprocité.
- Il y a un niveau plus profond de confiance qui prend plus de temps à s'établir et qui demande des efforts continus dans chaque aspect du travail d'équipe. Les critères de confiance qui lui sont relatifs sont : compatibilité, bonne volonté, prévisibilité, bien-être, inclusion, accessibilité.

# Outil #1: Enquêtes appréciatives

## Objectifs d'apprentissage

Amener les membres de l'équipe à utiliser des exemples de confiance dans la vie courante qui ont un impact positif pour bâtir la confiance dans le présent

<b>Temps global nécessaire</b>	40 minutes
<b>Taille du groupe</b>	8 personnes ou plus
<b>Critères de confiance correspondant</b>	Variable selon les résultats de l'activité
<b>Matériel nécessaire</b>	<p>Copies des dix critères de confiance servant de référence à l'animateur</p> <p>Tableau à feuilles mobiles et marqueurs (pour écrire les instructions à l'avance et rédiger les histoires)</p> <p>Blocs-notes, stylos et crayons</p> <p>Ruban adhésif ou punaises pour afficher les feuilles tout autour de la pièce</p>

## Conseils à l'animateur

Utilisez cet outil à n'importe quel moment de la vie d'une équipe afin de développer la confiance entre ses membres.

Cet outil est particulièrement utile pour les équipes ayant déjà établi des relations de travail.

Lorsque vous utilisez cet outil, rappelez-vous les points suivants :

- Centrez la discussion sur des exemples positifs illustrant les applications dans la vie réelle
- Ne laissez pas la discussion s'attarder sur des échecs passés
- Prêtez attention aux différents types d'expérience des membres de l'équipe
- Toutes les expériences positives pouvant aider l'équipe à aller de l'avant sont à valoriser.

- Si l'équipe éprouve des sentiments positifs à propos d'expériences passées, cela aidera les membres à être positifs à propos des défis qui les attendent

## Comment procéder

1. Introduisez les objectifs de la session ainsi que les idées qui sous-tendent les enquêtes appréciatives:
  - o Se concentrer sur des expériences positives en rapport avec ce qui est efficace
  - o Amener les membres de l'équipe à parler de leurs propres expériences
  - o Narration d'histoires
  - o Identifier les thèmes communs que l'équipe peut utiliser pour bâtir la confiance
  - o Créer un débat sain et animé
2. Inscrivez et montrez ce qui suit sur le tableau et demandez à chacun d'y réfléchir personnellement pendant quelques minutes :

*Décrivez une époque où vous faisiez partie d'une équipe où il y'avait un haut niveau de confiance et de respect, entre les membres de l'équipe mais aussi de la part des personnes qui lui étaient extérieures. Comment cette confiance et ce respect ont-ils été bâtis et transmis ? Qu'est-ce qui a rendu possible l'établissement de la confiance au sein de ce groupe ?*

3. Groupez les participants par deux, en s'assurant que, dans la mesure du possible, les paires sont mixtes (par exemples autochtones et étrangers, jeunes et moins jeunes, hommes et femmes).
4. Demandez à chaque paire de participants de raconter ses expériences vécues dans d'autres équipes où un haut niveau de confiance était établi et de noter les points clés sur une feuille du tableau.
5. Si les participants ont besoin d'aide, vous pouvez leur suggérer de réfléchir aux questions suivantes :
  - o Qu'est-ce que vous-même et les autres avez fait pour créer un sentiment de confiance ?
  - o Quelle est la situation qui a permis à la confiance d'atteindre un haut niveau ?
  - o Quel rôle le ou les chefs d'équipe ont-ils joué pour bâtir cette confiance ?

- o Quel rôle les membres de l'équipe ont-ils joué pour bâtir cette confiance?
  - o Est-ce que le haut niveau de confiance a aidé l'équipe dans l'accomplissement de son travail ?
  - o Comment vous sentiez-vous lorsque vous travailliez au sein de cette équipe ?
  - o Comment étaient les relations de l'équipe avec son environnement (par exemple d'autres équipes, les organisations etc.) et comment cela a-t-il contribué à l'établissement de la confiance au sein de l'équipe ?
6. A présent demandez à quelques uns des participants de résumer l'histoire que leur partenaire leur a racontée.
  7. Arrivé à cette étape, demandez aux participants de lire les différentes feuilles du tableau et séparez-les en deux groupes.
  8. Demandez à chaque groupe d'utiliser les thèmes clés de leurs expériences passées qui ont été identifiés sur les feuilles du tableau pour préparer une proposition sur la façon dont cette équipe pourrait travailler ensemble.
  9. En tant qu'animateur, il se peut que vous ayez à aider les équipes avec leurs suggestions. Veuillez utiliser les critères suivants afin de juger si une idée est utile ou non :
    - o Est-ce que cette idée nous met face à un défi ? Est-ce qu'elle est différente?
    - o Est-ce qu'elle motivera les gens ?
    - o Comment est-elle rédigée ? Met-elle l'accent sur ce qui est positif et nous encourage-t-elle à aller de l'avant ?
    - o Est-ce ce dont nous avons besoin et est-ce ce que nous voulons ?

*Rappelez-vous ceci : évitez les déclarations abstraites, ayez toujours un exemple d'expérience vécue pour appuyer une idée ou une suggestion. Et assurez-vous que les plans sont applicables dans la vie et de tous les membres de l'équipe.*
  10. Quand toutes les suggestions auront été ajoutées sur une feuille du tableau, affichez les feuilles tout autour de la pièce et demandez à des personnes différentes de les lire à haute voix, en faisant preuve d'enthousiasme.
  11. Encouragez les membres de l'équipe à parler des suggestions reçues à d'autres personnes et à les mettre en valeur de telle sorte qu'ils se souviennent décisions qu'ils ont prises.

# Outil # 2: Cartes de confiance

## Objectifs d'apprentissage

Cet outil vous aidera à identifier les caractéristiques, les valeurs et les attitudes que vous pouvez utiliser pour bâtir la confiance au sein de l'équipe et pour apprendre pourquoi la confiance est importante pour les membres de l'équipe.

## Plan de la séance

<b>Temps global nécessaire</b>	1 heure
<b>Taille du groupe</b>	10–25 personnes
<b>Critères de confiance correspondants</b>	Les comportements de confiance choisis par l'équipe correspondront à certains des critères
<b>Matériel nécessaire</b>	<p>Copies des dix critères de confiance servant de référence à l'animateur</p> <p>Un jeu de 50 cartes de confiance (Matériel didactique 2a)</p> <p>Un jeu de cartes de confiance vierges (Matériel didactique 2b)</p> <p>Tableau à feuilles, marqueurs couleur, stylos et crayons, anciens journaux et magazines (pour créer une image visuelle et montrer une déclaration de confiance écrite)</p>

## Conseils à l'animateur

Les aspects importants de la confiance choisis par l'équipe correspondront aux dix critères de confiance.

Lorsque vous utilisez cet outil, rappelez-vous les points suivants :



- Préparez les cartes à l'avance.
- Si la taille du groupe n'est pas importante, vous pouvez réduire le nombre de cartes que vous mélangez afin de s'assurer que chacun des dix critères de confiance seront équitablement représentés parmi les cartes distribuées. Le nombre entre parenthèses après chaque caractéristique de confiance sur chaque carte représente le critère auquel elle correspond (nombres 1–10).
- Au début, il est mieux que les gens travaillent par groupes de deux. Selon le nombre de participants, des groupes de trois peuvent être plus convenables.
- Au moment du choix des 5 derniers éléments, laissez l'équipe déterminer elle-même, si possible, sa propre méthode pour arriver à la conclusion.
- Suggérez qu'il y ait un consensus et que les avis de ceux du groupe qui sont les plus réservés soient pris en compte autant que ceux des personnes qui s'expriment le plus.
- S'ils trouvent cela difficile, vous pouvez suggérer une méthode pour les aider. (Par exemple, faire une liste des éléments sur le tableau et accorder à chaque personne cinq votes qu'ils peuvent utiliser pour indiquer les éléments qu'ils appuient).
- Une fois que tout le monde a voté, les éléments ayant le plus petit nombre de voix sont éliminés et le processus recommence jusqu'à ce qu'il reste seulement cinq éléments.
- Ne vous souciez pas trop du résultat. La réflexion et la discussion sont beaucoup plus importantes que les cinq éléments qui auront été retenus.

### *Comment procéder*

1. Présenter l'activité et les objectifs d'apprentissage : l'équipe doit s'engager, en travaillant ensemble, à adopter les cinq caractéristiques de confiance qui auront été retenues.
2. Donnez une carte vierge à chaque participant et demandez-leur d'écrire : « une chose qui, pour moi personnellement, est essentielle pour que je fasse confiance à mes coéquipiers ».
3. Demandez aux membres de l'équipe de ne pas se parler durant cette étape de l'exercice.

4. Rassemblez toutes les cartes, placez-les sur le sol ou sur la table avec la face écrite en bas. Demandez à chaque personne de choisir une carte. Ce n'est pas un problème si quelqu'un choisit sa propre carte.
5. Mélangez les cartes de confiance et donnez-en deux à chaque personne, de telle sorte que chacun ait trois cartes en tout.
6. Formez des groupes de deux personnes. Demandez à chaque membre du groupe de classer leurs trois cartes par ordre d'importance, selon leurs propres critères.
7. Chaque membre de l'équipe discute de l'ordre de son classement avec son partenaire. Ils doivent parvenir ensemble à réduire les six cartes à deux cartes qui correspondent aux critères les plus importants pour eux deux.
8. Regroupez les paires, de façon à avoir de nouveaux groupes de quatre confiance personnes.
9. Demandez à ces groupes de réduire leurs quatre cartes à deux. Si le nombre de participants est important, on peut demander à trois groupes de deux de réduire leurs six cartes à deux.
10. Rassemblez tous les participants et demandez-leur de s'entendre jusqu'à obtenir un total final de cinq cartes.
11. Une fois qu'un consensus est trouvé sur la liste des cinq cartes, séparez les participants en deux groupes.
12. Demandez à un groupe de faire un dessin pour chacune des cinq cartes qui montre les relations entre les éléments et à quel point ces éléments sont importants pour le travail de l'équipe.
13. Demandez à l'autre groupe de préparer un court texte en rapport avec le comportement et les valeurs que l'on attend de chaque membre d'une équipe pour qu'il y ait un très haut niveau de confiance au sein de cette équipe.
14. Demandez aux groupes de se présenter les résultats de leurs travaux aux autres. Demandez ensuite à chaque groupe d'expliquer comment les cinq facteurs seront mis en pratique dans leur équipe.
15. Demandez à chacun des participants de travailler individuellement pendant cinq minutes pour identifier deux ou trois aspects de leur comportement qu'ils vont changer afin de satisfaire aux exigences des cinq facteurs.
16. Demandez à chacun des participants, l'un après l'autre, d'expliquer quels changements il s'engage à mettre en œuvre personnellement.

## Matériel didactique 2a: Cartes de confiance

Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...

...aient des valeurs qui concordent avec les miennes. (2)



Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...

...tiennent leurs promesses et respectent leurs engagements. (4)



Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...

...soient efficaces dans leur travail. (1)






Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...





...se soucient vraiment de moi. (3)







## Matériel didactique 2a: Cartes de confiance

<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...aient un comportement judicieux et fiable. (5)</p> 	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...m'encouragent à dire ce que je pense. (6)</p> 
<p>portant pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...s'assurent que je suis intégré dans les différentes activités. (7)</p> 	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...partagent leurs informations de façon transparente et claire. (8)</p> 





## Matériel didactique 2a: Cartes de confiance

<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...montrent qu'ils sont sincères quand ils me font part de leurs émotions. (9)</p> 	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...agissent envers moi d'une manière juste et raisonnable. (10)</p> 
<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...aient les capacités et l'expérience nécessaires pour remplir leur rôle dans le groupe. (1)</p> 	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...partagent ma façon de penser et mon point de vue sur le travail. (2)</p> 


## Matériel didactique 2a: Cartes de confiance

<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <p>...soient m'aident lorsque j'en ai besoin. (3)</p> 	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <p>...soient honnêtes et ne mentent pas. (4)</p> 
<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <p>...se comportent de façon constante et prévisible. (5)</p> 	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <p>...fassent preuve de tolérance quand des points de vue différents et impopulaires sont exprimés. (6)</p> 

## Matériel didactique 2a: Cartes de confiance

<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...prennent des décisions de manière participative et démocratique. (7)</p> 	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...soient ouverts à propos de leurs besoins et à propos des raisons de ces besoins. (8)</p> 
<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...soient transparents sur le plan émotionnel – leurs émotions sont faciles à discerner. (9)</p> 	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...soutiennent les efforts des autres membres de l'équipe. (10)</p> 

## Matériel didactique 2a: Cartes de confiance





<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...soient qualifiés et expérimentés dans leurs domaines respectifs. (1)</p> 	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...aient des antécédents et un niveau académique similaire aux miens. (2)</p> 
<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...fassent de leur mieux pour comprendre mes priorités et mes centres d'intérêt. (3)</p> 	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...ne soient pas égoïstes, qu'ils pensent au reste de l'équipe. (4)</p> 







## Matériel didactique 2a: Cartes de confiance

<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <p>...respectent les normes et les règles établies au sein de l'équipe. (5)</p> <p>Confiance WorldWork</p>	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <p>...ne me jugent pas négativement quand je fais de graves erreurs. (6)</p> <p>Confiance WorldWork</p>
<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <p>...soient disposés à me faire part de leurs réussites. (7)</p> <p>Confiance WorldWork</p>	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <p>...ne cachent pas des informations utiles venant d'autres membres de l'équipe. (8)</p> <p>Confiance WorldWork</p>





## Matériel didactique 2a: Cartes de confiance

<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...soient personnels et sensibles dans la manière dont ils me traitent. (9)</p> 	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...soient prêts à prendre des risques en me faisant confiance. (10)</p> 
<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...soient dignes de confiance pour ce qui est de fournir un travail de très bonne qualité. (1)</p> 	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...travaillent pour atteindre des objectifs communs au lieu de se focaliser sur leurs projets personnels. (2)</p> 





## Matériel didactique 2a: Cartes de confiance

<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <p>...fassent ce qu'ils ont dit qu'ils feraient. (4)</p> 	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <p>...ne me trahissent jamais et ne tirent pas profit de mes erreurs. (6)</p> 
<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <p>...m'apportent le soutien dont j'ai besoin. (3)</p> 	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <p>...soient dignes de confiance. (5)</p> 

## Matériel didactique 2a: Cartes de confiance

<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...m'écoutent et réagissent positivement à mes opinions. (7)</p> 	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...se montrent accessibles, soient amicaux et compréhensifs. (8)</p> 
<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...soient disposés à révéler des informations personnelles les concernant. (9)</p> 	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...coopèrent avec moi dans le sens de la réussite de notre travail. (10)</p> 





## Matériel didactique 2a: Cartes de confiance

<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...soient connus comme étant efficaces dans leurs domaines respectifs. (1)</p> 	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...utilisent une « langue » connue ou un code de communication qui m'est familier. (2)</p> 
<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...ne profitent pas de la situation quand je suis à une position vulnérable. (3)</p> 	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...soutiennent l'équipe même lorsque d'autres ne le font pas. (4)</p> 



## Matériel didactique 2a: Cartes de confiance

<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...soient disciplinés et travailleurs. (5)</p> 	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...ne se montrent pas dominateurs envers moi. (6)</p> 
<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...me traitent, ainsi que les autres membres de l'équipe, comme leur égal. (7)</p> 	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <hr/> <p>...n'hésitent pas à me faire part d'informations importantes. (8)</p> 

## Matériel didactique 2a: Cartes de confiance

<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <p>...ne me cachent pas leurs sentiments. (9)</p> 	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <p>...soient prêts à compter sur moi pour des questions importantes. (10)</p> 
<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <p>...sont disciplinés dans leur façon d'aborder le travail. (5)</p> 	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <p>... ne se montrent pas dominateurs envers moi. (6)</p> 

## Matériel didactique 2a: Cartes de confiance

<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <p>... me traitent, ainsi que les autres membres de l'équipe, comme leur égal. (7)</p> 	<p>Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...</p> <p>... soient prêts à me faire part d'informations importantes. (8)</p> 		
--	--	--	--



## Matériel didactique 2b: Cartes de confiance

Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...



Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...



Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...



Il est important pour moi que les autres membres de l'équipe...



# Outil # 3: Promenade en confiance

## Objectifs d'apprentissage

Cet outil est une méthode amusante et engageante pour que les membres d'une équipe apprennent à se faire confiance et à compter les uns sur les autres. Ceci est réalisable grâce à une expérience de groupe qui permet aux membres d'une équipe de discuter et de comprendre les facteurs qui peuvent renforcer ou saper la confiance

<b>Temps global nécessaire</b>	1 heure
<b>Taille du groupe</b>	8–15 personnes
<b>Niveau d'animation nécessaire</b>	Moyen
<b>Critères de confiance correspondants</b>	Compétence, Ouverture, Bonne Volonté, Bien-être
<b>Matériel nécessaire</b>	Un bandeau propre pour chaque personne  Une ou deux longues cordes  Piquets et rubans pour délimiter le parcours  Tableau à feuilles mobiles, trépied et marqueurs

## Conseils à l'animateur

Voici en quoi consiste cette activité : les membres de l'équipe marchent le long d'un parcours prédélimité avec les yeux bandés. Les membres de l'équipe forment une ligne à la queue-leu-leu et chacun tient soit l'épaule de celui qui est devant lui, soit une corde qui relie les différents membres de l'équipe entre eux.

Tout en longeant le parcours de la promenade en confiance, l'équipe est guidée par un ou plus de ses membres qui joueront le rôle de guide en utilisant un nombre limité de signaux pour guider les autres.

Lorsque vous utilisez cet outil, rappelez-vous les points suivants :

- Avant la séance, délimitez un parcours difficile, au relief irrégulier, que les participants mettront 20 minutes à parcourir avec les yeux bandés.
- Pour des groupes de dix personnes ou moins, utilisez un seul guide. Mais pour des groupes plus importants, utilisez-en deux.
- Mettez l'accent sur l'importance de réaliser cet exercice lentement. Si, à un moment donné, quelqu'un ne se sent pas en sécurité, vous pouvez interrompre l'exercice pour résoudre le problème.
- Convenez d'un signal avec le(s) guide(s) pour signifier l'arrêt (par exemple, les deux mains en l'air ou un dire un mot particulier).
- Expliquez que l'objectif est d'amener toute l'équipe à enchaîner un parcours d'obstacles. La difficulté résidera dans le fait qu'ils auront tous les yeux bandés, excepté un ou deux guides.
- Assurez-vous que les membres du groupe acceptent d'avoir les yeux bandés. Insistez sur le fait que vous serez présent pour assurer leur sécurité.
- Dans les cultures où il est tabou que les personnes de sexe différent se touchent, ou si vous voulez mettre l'accent sur un point en rapport avec la question du genre, vous pouvez faire un groupe avec les femmes et un autre avec les hommes, ou encore utiliser une corde pour guider le groupe, sans que les personnes aient à se toucher.

### Comment procéder

1. Présentez l'exercice à toute l'équipe. Expliquez les objectifs d'apprentissage.
2. Expliquez que les participants vont exécuter l'exercice et devront se rappeler ce qu'ils ont éprouvé pendant celui-ci, afin de pouvoir en discuter après.
3. Rappeler à l'équipe le mot ou le signe « de sécurité » (NB : Veuillez l'expliquer à nouveau, comme indiqué dans la partie « conseils à l'animateur »).
4. Demandez à l'équipe de choisir un ou deux de leurs coéquipiers qui servira (ront) de guide(s). Expliquez que vous allez partir avec le(s) guide(s) pour explorer le parcours et que le groupe devrait profiter de ce moment pour se préparer à l'exercice.
5. Expliquez à tout le monde que le(s) guide(s) ne sera (seront) pas autorisé(s) à dire quoique ce soit à qui que ce soit, ni à communiquer verbalement avec les membres du groupe qui auront les yeux bandés. Ils peuvent utiliser le son de leur choix, ils peuvent siffler, claquer la langue, frapper les mains etc. afin

de guider l'équipe. Ils ne sont pas non plus autorisés à toucher les membres du groupe.

6. Amenez le(s) guide(s) avec vous pour leur montrer le parcours. Rejoignez le groupe avec le(s) guide(s) et rappelez à chacun les règles suivantes :
  - o Pas de communication verbale, seuls des sons peuvent être utilisés comme moyens de communication
  - o Le(s) guide(s) ne peuvent pas toucher les autres
7. Donnez au groupe quelques minutes pour s'entendre sur les signaux de communication.
8. Demandez à chacun de mettre son bandeau. Faites le tour et assurez-vous que tout le monde va bien et que personne n'est en mesure de voir. Quand tout est prêt, donnez le signal pour que la promenade commence.
9. Rejoignez les participants sur le parcours. Soyez prêt à détecter les dangers potentiels et assurez-vous que vous êtes toujours dans une bonne position.

Indiquez le chemin au(x) guide(s) au cas où il(s) se perdrai(ent). Soyez attentif aux situations qui seront utiles lors de la discussion après la promenade. Prenez des notes, si nécessaire.
10. Quand l'équipe aura terminé le parcours, demandez au(x) guide(s) de refaire le parcours, en sens inverse, avec le groupe afin que tout le monde puissent voir ce qu'il ne pouvait pas voir. Ainsi, chacun pourra faire part de ses réactions et de ses impressions quand il avait les yeux bandés.
11. Entamez une discussion autour de la promenade. Marquez sur le tableau à feuilles mobiles les points importants soulevés par l'équipe. Certaines des questions suivantes peuvent se révéler utiles :
  - o Comment et pourquoi les deux guides ont été choisis ?
  - o Comment vous êtes-vous sentis par le fait d'être guidé ?
  - o Comment avez-vous trouvé l'expérience d'être un guide ?
  - o Qu'est-ce qui a bien fonctionné ?
  - o La prochaine fois, qu'est-ce que vous feriez différemment (demandez au(x) guide(s), demandez au groupe – la perspective est-elle différente ?)
  - o Quelles leçons s'appliquent à notre travail d'équipe ?

# Outil # 4: Charte de Communication

## Objectifs d'apprentissage

Cet outil démontre l'importance d'une communication efficace lorsqu'on veut bâtir la confiance entre les membres d'une équipe.

Il aide les membres de l'équipe à améliorer le contenu de leur communication ainsi que leurs moyens de communications.

En outre, il démontre l'importance pour les membres de l'équipe d'adhérer au système de communication de l'équipe et de le soutenir.

<b>Temps global nécessaire</b>	1 heure 30 minutes
<b>Taille du groupe</b>	Toute l'équipe
<b>Niveau d'animation nécessaire</b>	Moyen
<b>Critères de confiance correspondants</b>	Ouverture, Intégrité, Réciprocité, Inclusion
<b>Matériel nécessaire</b>	Copies du matériel didactique 4a: Liens avec les dix critères de confiance  Copies du matériel didactique 4b: Exemple de Charte de Communication  Post-it de deux couleurs  Tableau à feuilles mobiles, marqueurs et ruban adhésif / punaises

## Conseils à l'animateur

Lorsque vous utilisez cet outil, rappelez-vous les points suivants :

- Chaque membre de l'équipe doit prendre part à cet exercice, puisque dans cet exercice l'accent est surtout mis sur la communication interne de l'équipe. Assurez-vous que cela reste le point central de l'exercice et qu'il ne dévie pas vers d'autres aspects de la communication.
- Cet exercice est beaucoup plus pratique et plus utile lorsqu'il y a interdépendance dans le travail des différents membres du groupe, comme cela devrait être normalement le cas dans une équipe de gestion.

## Conseils à l'animateur-suite

- Il est important de limiter les éléments à inclure dans la charte à un nombre raisonnable. Si trop d'éléments sont inclus, l'exercice sera trop long et compliqué.
- Toutefois, si les éléments sont trop généraux cela diminuera l'impact de la charte. Donc, la meilleure chose à faire est de chercher des groupes de communication de type similaire (par exemple, rapports de budget mensuel).
- L'activité devrait normalement être conduite par un animateur externe. Cela permettra au chef d'équipe d'y prendre part et d'exprimer plus librement son point de vue.
- Avant la séance, il peut se révéler utile que le chef d'équipe fasse circuler un communiqué au sein de l'équipe pour informer ses membres des raisons pour lesquelles l'activité sera conduite de cette manière.

## Comment procéder

1. Introduisez la séance et ses objectifs, tout en soulignant l'importance d'une bonne communication dans la réussite d'une équipe.
2. Distribuez le matériel didactique 4a, qui établit les liens entre les dix critères de confiance et une bonne communication.
3. Expliquez que, dans cette séance, l'accent sera mis sur la communication entre les membres de l'équipe et avec le chef d'équipe, mais non pas avec une quelconque entité externe.
4. Afin d'identifier tous les différents types de communication régulière à l'intérieur de l'équipe, distribuez deux lots de post-it de couleur différente aux membres de l'équipe.
  - o Donnez-leur assez de temps pour écrire sur les post-it d'une couleur toutes les informations clés, les opinions, les réactions etc. qu'ils ont besoin de recevoir des autres membres de l'équipe afin d'accomplir efficacement leur travail. Ils écriront une idée sur chaque post-it.
  - o Écrire sur les autres post-it d'une couleur toutes les informations clés, les opinions, les réactions qu'ils sentent qu'ils pourraient utilement donner à d'autres membres d'équipe. Ils écriront une idée sur chaque post-it.
5. Une fois cette étape terminée, faites en sorte que tous les post-it soient affichés sur un mur. Demandez à l'équipe de travailler en commun pour rassembler les post-it qui expriment la même idée, puis les regrouper dans des rubriques aux noms éloquentes.

6. Le chef d'équipe doit jouer un rôle important dans cette discussion en encourageant les autres à émettre des idées et suggestions nouvelles. Il suggérera aussi des regroupements appropriés. Le chef d'équipe doit être satisfait du résultat final.
7. Montrez au groupe un modèle de charte de communication (Matériel didactique 4b) afin qu'ils puissent voir à quoi ressemblera le résultat.
8. Formez des groupes de deux ou de trois personnes et assignez à chaque groupe une ou plus des rubriques déterminées à l'étape 7. Les groupes doivent prendre tous les éléments identifiés et les écrire sur le tableau à feuilles dans un format similaire à celui du matériel didactique 4b.
9. Les groupes doivent entamer une discussion et trouver une entente sur les points suivants :
  - o Qui devrait commencer ces sortes de communiqués ?
  - o Qui devrait recevoir ces communiqués et qui n'en a pas besoin ?
  - o Quel est le contenu type de ce genre de communiqués ?
  - o Quelle serait la meilleure méthode pour communiquer ?
  - o Quelle priorité devraient avoir des communiqués de ce type ?
  - o Quand ces informations devraient-elles être communiquées ?
10. Affichez les feuilles du tableau comportant les résultats finaux tout autour de la pièce et demandez à chacun de faire le tour et à chaque groupe de lire les résultats de l'autre groupe. Rassemblez toute l'équipe et donnez à tous l'opportunité de poser des questions et de commenter les résultats. Demandez à l'équipe de relever toute incohérence ou contradiction entre les travaux des deux groupes. Réolvez ces problèmes au moyen d'une discussion.
11. Demandez à chaque membre de l'équipe d'écrire en deux ou trois lignes les engagements qu'ils prendront envers l'équipe. Chacun doit :
  - o Identifier les membres de l'équipe avec qui il doit améliorer sa communication en particulier.
  - o Identifier les éléments de la charte de communication sur lesquels il doit se focaliser.
  - o Dire spécifiquement ce qu'il s'engage à faire ou à faire différemment, suite au fait d'avoir été impliqué dans la préparation de la charte.
12. Demandez à un volontaire de taper les résultats dans une charte et de la distribuer à tous ceux qui sont présents.

## Matériel didactique 4a: Liens avec les dix critères de confiance

critères	définition	Impact de la charte de communication
Ouverture	Confiance basée sur le fait d'avoir observé d'autres membres de l'équipe partager leurs informations pour mener l'équipe vers le succès.	La création d'une charte de communication bâtit la confiance en fournissant un cadre structuré et approuvé pour la communication à l'intérieur de l'équipe. Ainsi, l'efficacité et la pertinence de toutes les formes de communication s'en trouvent renforcées.
Intégrité	Confiance basée sur le fait d'avoir observé que d'autres membres de l'équipe tiennent leurs promesses.	Un manque de communication approprié signifie souvent que les gens ne savent pas si oui ou non leurs collègues ont respecté leurs engagements. En l'absence d'information, il est facile de présumer le pire. La charte de communication devrait permettre à chacun d'être convenablement informé et d'éviter que de telles suspicions ne voient le jour.
Réciprocité	Confiance basée sur le fait d'avoir observé que d'autres membres de l'équipe me font confiance et coopèrent avec moi.	Si les informations ne sont pas partagées de manière appropriée, un signal de méfiance est lancé. Cela peut ne pas être intentionnel. Cela peut être dû à d'autres facteurs, tels la pression du travail. Mais le signal est lancé quand-même. et alors niveau de confiance peut diminuer. Si ceci se produit, d'autres membres de l'équipe peuvent réagir en conséquence et une spirale de diminution de la confiance devient inévitable.
Inclusion	Confiance basée sur le fait d'avoir observé que d'autres membres de l'équipe sont exclus des activités de l'équipe.	La charte de communication doit établir des règles en ce qui concerne le partage des informations et d'idées, de telle sorte que personne ne se sente laissé de côté. Cela peut être particulièrement important là où des différences de pouvoir sont perçues et où il y a des risques que se forment des cliques, par exemple parmi les membres d'une équipe qui sont autochtones ou entre ceux qui sont des étrangers.



## Matériel didactique 4b: Modèle de charte de communication

De qui ?	À qui ?	Sujet ?	Méthode ?	Priorité ?	Quand ?
Chef d'équipe	Tous les rapports directs	Décisions importantes prises et leurs implications	Appel téléphonique suivi de courrier électronique	Elevée	Quand la décision est atteinte
Tout le personnel de terrain	Chef d'équipe	Rapport de situation	programmé appel téléphonique	Moyenne	Hebdomadaire
Tout le personnel de terrain	Chef d'équipe	Situation report	Rapport écrit annexé au courrier électronique	Elevée	D'ici le troisième jour de chaque mois
Ressources Humaines	Tous les membres de l'équipe	Liste des nouvelles recrues et détails de leur rôle et de leur déploiement	En ligne ou physiquement tableau d'affichage courrier à ceux qui auront à travailler avec eux	Basse	Avant qu'ils commencent
Responsable des finances	Tous les gestionnaires de budget	Rapport mensuel des dépenses par rapport au budget	Télocopie et courrier électronique	Moyenne	moitié de la première semaine du mois suivant
Reponsable Fonctionnel	Responsables rapports directs	appui personnalisé et vérification du bien-être	Tête-à-tête ou appels téléphoniques	Elevée	Au moins mensuellement
Ann Smith	Marwa Hussein	Détails des commandes faites chez un fournisseur local	Courrier électronique	Basse	Quand prêt
Tous les managers	Leurs rapports directs	Feedback et é t a b l i s s e m e n t d'objectifs	Tête-à-tête	Elevée	Mensuellement
Chef d'équipe	Tous les membres de l'équipe	Progrès et échecs	Blog des leaders en ligne	Basse	Mise à jour hebdomadaire
Chef d'équipe	Membres de l'équipe avec la plupart des contacts avec des gens locaux	Recherche de feedback à propos de l'aide demandée par la communauté locale	Téléphone personnel appels	Moyenne	Quand nécessaire
Chef d'équipe	Managers Senior	Plans pour prochaine étape de la réponse	Réunion des managers Senior	Élevée	Mensuellement
Responsable Fonctionnel ou géographique Chef d'équipe	Membre du staff information & systemes	Demande pour plus d'installations information & systemes	Appel téléphonique suivi par Courrier électronique	Basse	Quand identifié
Manager local	Tous les membres de l'équipe	Invitation à un pique-nique dans le désert	Intranet	Basse	Une semaine à l'avance
Chef d'équipe	Tous les membres de l'équipe	Mise à jour sur le financement provisions	Réunion d'équipe Cascade par Briefings d'équipes	Moyenne	Mensuellement
Officier de sécurité	Tous les membres de l'équipe	Mise à jour sur la sécurité situation	Courrier électronique	Élevée	Comme et Quand nécessaire
Manager de la logistique	Tous les chauffeurs	Arrangements révisés pour faire le plein des véhicules	Courrier électronique avec lire reçu ou lettres individuelles	Élevée	Avant mise en oeuvre
N'importe qui	Tous les membres de l'équipe	Demande pour aller à la capitale	Intranet	Basse	Quand nécessaire

# Outil # 5: Harmonisation des pratiques de travail

## Objectifs d'apprentissage

Cet outil permet aux membres de l'équipe de reconnaître les valeurs et les idées préconçues qu'ils ont sur le fait de travailler dans une équipe

Il aide à illustrer les différentes valeurs, les différents présupposés et les différentes expériences que des gens d'origines diverses apporteront à l'équipe.

Il aide à établir la manière dont les membres de l'équipe travailleront ensemble ainsi qu'un engagement envers cette approche commune.

<b>Temps global nécessaire</b>	1 heure 30 minutes (N.B. Veuillez ajouter 15 minutes supplémentaires au cas où vous feriez aussi un exercice de préparatoire)
<b>Taille du groupe</b>	6–8 personnes qui travaillent en étroite collaboration ou dont les rôles les rendent interdépendants
<b>Critères de confiance correspondants</b>	Compétence, Compatibilité, Prévisibilité
<b>Matériel nécessaire</b>	<p>Copies du Matériel didactique 5a : Travailler ensemble: Questionnaire sur les valeurs culturelles</p> <p>Plusieurs tableaux à feuilles (dix si possible) avec les questions et les échelles du Questionnaire sur les valeurs culturelles (Matériel didactique 5a et voir point 2 sous la rubrique « Comment procéder»)</p> <p>Stylos de différentes couleurs (un pour chaque nationalité)</p>

## Conseils à l'animateur

Afin d'économiser du temps, vous pourriez envoyer à l'avance le questionnaire (matériel didactique 5b) aux participants pour qu'ils le remplissent et l'apportent à la séance.

## Comment procéder

1. Cet outil aide les chefs d'équipe à travailler avec leur équipe afin de trouver une entente sur les normes régissant la manière dont ils vont travailler ensemble. Des entretiens réalisés avec des personnels de différentes agences ont démontré qu'une approche basée sur la participation de tous les membres d'une équipe est beaucoup plus efficace qu'une approche où les règles sont tout simplement imposées.
2. Utilisez cet outil avec de petits groupes et choisissez les membres de l'équipe qui travaillent réellement ensemble. Si nécessaire l'activité peut être reproduite dans des équipes fonctionnelles ou géographiques.
3. Introduisez les objectifs de la séance. Distribuez le matériel didactique 5b et demandez à chacun de compléter le Questionnaire sur les valeurs culturelles, s'ils ne l'ont pas fait au préalable.
4. Affichez sur un mur des feuilles de papier du tableau à feuilles sur lesquelles ont été pré-écrites les questions et les échelles du Questionnaire sur les valeurs culturelles.
5. Ensuite, demandez à chacun de marquer leurs notes sur chaque feuille. Chaque personne fait deux marques : une sur chaque échelle. Une marque (un 'X') indique ce qu'ils souhaiteraient que la situation soit. Cette marque est faite au-dessus de la ligne. Une deuxième marque (un petit cercle) indique ce qu'ils croient que la situation est en réalité. Cette marque est faite au-dessous de la ligne.
6. Une fois que tout le monde a fini de marquer ses réponses sur les feuilles, demandez-leur de faire le tour de la salle et de regarder les autres résultats. Demandez au groupe de discuter des différences remarquées et de dire pourquoi ils ont mis des croix ou des cercles là où ils les ont mis.
7. Encouragez-les à raconter des histoires tirées de leur expérience personnelle à propos de ce qui a bien marché et de ce qui n'a pas bien marché.
8. Aidez à présent le groupe à discuter et à trouver un consensus sur les différentes manières de travailler ensemble. Demandez aux membres du groupe de discuter à tour de rôle de chacune des questions suivantes (ou d'autres questions pertinentes en rapport avec les habitudes de travail d'une équipe), en se rappelant la façon dont le questionnaire a fait ressortir différentes approches :
  - o Comment préparerons-nous et conduirons nous nos réunions ?
  - o Comment ferons-nous pour prendre des décisions ?
  - o Comment ferons-nous part l'un à l'autre de nos impressions ?
  - o Comment ferons-nous ensemble l'évaluation de nos performances ?
  - o Comment résoudrons-nous nos conflits ?
9. Pour chaque domaine déterminé, demandez-leur de trouver un consensus sur la façon dont ils travailleront ensemble à l'avenir.

## Matériel didactique 5a: Travailler ensemble – Questionnaire sur les valeurs culturelles

### Objectif

Cet exercice vous encourage à réfléchir sur la façon dont vous travaillez avec les autres membres de l'équipe de telle sorte que l'équipe soit productive. Dans une même équipe, des personnes différentes, surtout si elles sont issues de cultures différentes, ont souvent des attentes différentes et parfois même opposées sur la façon d'aborder les choses. Cet exercice offre l'opportunité de discuter d'éventuelles différences et de se mettre d'accord, à l'avance, sur la manière dont les membres de l'équipe vont travailler ensemble.

Souvenez-vous qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, puisque chacun aura des idées différentes et des méthodes de travail privilégiées.

### Instructions

1. Prenez cinq minutes pour remplir seul le Questionnaire sur les valeurs culturelles ci-dessous.
2. Au verso du Questionnaire sur les valeurs culturelles, vous trouverez dix sujets, chacun présentant deux approches différentes aux deux extrémités d'une échelle. Veuillez marquer l'échelle avec une croix là où vous, personnellement, souhaiteriez que l'approche soit. Veuillez faire un cercle à l'endroit qui selon vous correspond à la situation réelle de l'équipe.
3. Par exemple : Si vous pensez que des règles efficaces se développent à travers les relations entre les personnes, faites une croix vers l'extrémité droite de l'échelle. Si vous reconnaissez que, à l'intérieur d'une équipe en général, et peut-être parmi les dirigeants en particulier, il y a une perception selon laquelle créer un ensemble de règles dès le début sera plus efficace, faites un cercle près de l'extrémité gauche de l'échelle.

### Questionnaire sur les valeurs culturelles

	Pour une interaction efficace, l'équipe devrait, avant tout, établir un ensemble de règles et y adhérer.		Des règles efficaces se développeront de par les relations établies à l'intérieur de l'équipe.				
	1	2	3	4	5	6	7

1	Pour une interaction efficace, l'équipe devrait, avant tout, établir un ensemble de règles et y adhérer.	1	2	3	4	5	6	7	Des règles efficaces se développeront de par les relations établies à l'intérieur de l'équipe.
2	Les rôles de chacun à l'intérieur de l'équipe devraient être clairement définis au début de chaque séance.	1	2	3	4	5	6	7	Les membres d'équipe devraient adopter le rôle qui leur convient, à chaque séance, et petit à petit en fonction des évolutions qui se produisent.
3	Le chef d'équipe devrait résoudre les problèmes de divergences d'opinions.	1	2	3	4	5	6	7	L'équipe dans son ensemble doit trouver un compromis avant de passer à autre chose.
4	Il est inapproprié d'exprimer de fortes émotions sur le lieu de travail et dans le cadre de ce programme..	1	2	3	4	5	6	7	Exprimer ce que l'on ressent ouvertement et honnêtement, est l'unique fondement pour une bonne relation.
5	Cela prend beaucoup de temps pour apprendre à connaître quelqu'un et donc avant d'être en mesure de travailler harmonieusement avec cette personne.	1	2	3	4	5	6	7	Il n'est pas nécessaire de bien connaître les gens pour travailler efficacement avec eux.
6	C'est en faisant les choses les unes après les autres que l'on atteint un haut degré de performance.	1	2	3	4	5	6	7	C'est en travaillant simultanément sur plusieurs aspect d'un grand projet que l'on atteint un haut degré de performance.
7	Un travail d'équipe est efficace lorsqu'on met les différences en évidence et qu'on travaille avec.	1	2	3	4	5	6	7	Un travail d'équipe est efficace lorsqu'on met les ressemblances en évidence et qu'on travaille avec.
8	Vous devriez seulement dire des choses pertinentes qui ont été soigneusement réfléchies.	1	2	3	4	5	6	7	Lorsqu'on dit des choses comme elles nous viennent à l'esprit, cela peut aboutir à des idées intéressantes et à une plus grande créativité.
9	Chaque membre de l'équipe se doit d'apporter sa contribution aux efforts de l'équipe.	1	2	3	4	5	6	7	La responsabilité est partagée pour s'assurer que tous les membres de l'équipe ont l'opportunité de donner leurs contributions.
10	Que l'on soit satisfait ou pas du comportement d'autres personnes, il faut le leur dire directement.	1	2	3	4	5	6	7	Si on est satisfait ou en désaccord avec le comportement d'autres personnes, c'est mieux de le faire savoir de manière subtile et indirecte.

# Outil # 6: Courrier électronique

## Objectifs d'apprentissage

Cet outil aide les gens à prendre conscience des différents styles de communication qui peuvent exister au sein d'une équipe et à en discuter.

<b>Temps global nécessaire</b>	1 heure (N.B. L'activité peut-être divisée et avoir lieu en deux séances, si cela est approprié)
<b>Taille du groupe</b>	10 personnes ou plus
<b>Critères de confiance correspondants</b>	Ouverture, Réciprocité, Bonne Volonté, Inclusion
<b>Matériel nécessaire</b>	<p>Copies des dix critères de confiance</p> <p>Copies des messages électroniques (Perspective nationale)</p> <p>Copies des messages électroniques (Perspective internationale)</p> <p>Copies de la feuille d'analyse de courrier électronique</p> <p>Copies des Différences Culturelles dans les Styles de Communication</p> <p>Trombones ou une agrafeuse par groupe</p>

## Conseils à l'animateur

Cet outil montre à quel point les différences en rapport avec la diversité culturelle peuvent affecter les niveaux de confiance lorsqu'on communique à distance avec un collègue que l'on n'a pas encore rencontré.

Vous pouvez faire une pause entre les étapes 12 et 13 de l'exercice.

Lorsque vous utilisez cet outil, rappelez-vous les points suivants :

- Ne supposez pas que les membres du personnel d'autres pays (staff international) réagiront selon un style de bas contexte et que le staff national réagira selon un style de contexte élevé.
- Il y aura un mélange basé sur le style personnel, l'expérience et les antécédents professionnels. Certaines personnes adapteront consciencieusement leur style selon leur perception des besoins et préférences des autres.
- Si vous n'avez pas un mélange de staff national et international dans un groupe, divisez le groupe en deux et distribuez le matériel didactique 6a à une moitié du groupe et le matériel didactique 6b à l'autre moitié.
- Le message électronique peut être écrit selon deux perspectives différentes – d'un membre du personnel national à un membre du personnel international ou vice-versa. Dans les deux cas, l'expéditeur n'est pas satisfait de ce que font ses collègues et a besoin de le communiquer pour les amener à changer.

### Comment procéder

1. En rédigeant le courrier, les participants sont obligés de faire face à un dilemme. S'ils sont tranchants ou brusques, cela risque de nuire à une nouvelle relation qui pourrait devenir importante. D'un autre côté, s'ils se concentrent sur le besoin de conserver de bonnes relations, leur collègue risque de ne pas comprendre de ce qu'ils veulent.
2. L'activité entraîne une prise de conscience des raisons qui se cachent derrière les différentes réactions possibles au dilemme. Il aide l'équipe à mieux communiquer et bâtit la confiance en aidant à comprendre différentes approches de la communication lors de situations difficiles.
3. Introduisez les objectifs de la séance puis les dix critères de confiance (voir pages 8 et 9).
4. Divisez le groupe en plus petits groupes de 5 ou 6 personnes, distribuez les matériels didactique 6a et 6b (Les messages électroniques) en s'assurant que les membres du groupe reçoivent le même message. Quand c'est possible, donnez la version "Perspective nationale" (Matériel didactique 6a) aux membres du staff national et la version "Perspective internationale" (Matériel didactique 6b) aux membres de l'équipe venant d'autres pays.
5. Demandez à chaque personne de faire une réponse individuelle au courrier qu'on leur a remis. (10 minutes)
6. Distribuez le matériel didactique 6d et demandez aux participants de le lire.

7. Assignez une lettre à chaque groupe (A, B, C, etc). Puis, demandez à chaque participant d'écrire leur nom ainsi que la lettre A, B ou C sur le courrier qu'ils ont rédigé.
8. Remettez au groupe B les courriers du groupe A, au groupe C les courriers du groupe B, et au groupe A les courriers du groupe C, etc.
9. Distribuez le matériel didactique 6c "Analyse du courrier électronique" à chaque groupe et expliquez-en le contenu au groupe.
10. Demandez-leur de faire ce qui suit :
  - o Attacher une feuille "Analyse du courrier électronique" à chaque courrier (dos à dos) avec l'agrafeuse ou les trombones fournis et commencez à remplir la feuille "Analyse du courrier électronique" pour chaque courrier, puis passer chaque courrier terminé à la personne à leur gauche.
  - o Poursuivre ainsi jusqu'à ce que chaque membre du groupe ait lu et noté chaque courrier.
11. Demandez à chaque personne du groupe de prendre un courrier et de calculer la moyenne des notes pour les réactions émotionnelles (faces) et la moyenne des réactions de contexte bas ou élevé. Puis entrez les résultats dans les espaces appropriés dans la rangée « Résultats ».
12. Faites en sorte que tous les courriers retournent à leurs expéditeurs avec la feuille de notes annexée. Accordez aux gens quelques secondes pour regarder leurs notes.
13. Demandez-leur de former un demi-cercle avec la moyenne des notes de très bas contexte à une extrémité, et la moyenne des notes à contexte très élevé à une autre extrémité.
14. Demandez à ceux qui se trouvent à l'extrémité de bas contexte s'ils veulent faire part de l'intention qu'ils avaient en rédigeant ce courrier de cette façon et demandez-leur si cela les dérangerait si vous (l'animateur) lisez leur courrier pour que tout le monde puisse entendre. Demandez-leur quelles ont été les réactions émotionnelles à leur courrier.
15. Animez une discussion sur les avantages et les inconvénients de communiquer dans ce style. Puis, choisissez un courrier de l'extrémité contexte élevé du demi-cercle. Refaites l'étape 14.
16. Concluez l'exercice en disant quelque chose comme « Dans cet exercice, nous avons exploré différents styles de communication et nous avons vu comment certaines personnes sont trop directes et d'autres trop indirectes. Nous avons vu aussi les réactions émotionnelles qui peuvent être provoquées chez différentes personnes. Il est important que vous compreniez ces différences et que vous fassiez de votre mieux pour les concilier. »



## Matériel didactique 6a: Message électronique (perspective nationale)

Vous travaillez depuis cinq jours dans un projet d'urgence dans votre pays avec des collègues nationaux et internationaux. Des employés d'autres pays se préparent à rejoindre votre équipe la semaine prochaine. Jusqu'à présent, les deux groupes n'ont communiqué que par courrier électronique, et ils utilisent français dans leurs communications.

Vous n'êtes pas du tout satisfait de la façon dont le chef d'équipe de l'étranger prépare l'arrivée du personnel. Cette personne semble ne pas comprendre ou ne pas apprécier le travail que vous avez déjà réalisé. Tous les arrangements et préparatifs que vous avez faits sur le plan local ont été ignorés et on veut que tout soit refait à nouveau. Il est évident que vous devez signaler immédiatement votre mécontentement et tenter de provoquer un changement d'attitude. Dans le cas contraire, du temps et des ressources précieuses seront gaspillés, dilapiquant des efforts inutilement.

Notez que votre relation avec cette personne est stratégiquement importante pour vous et pour le projet. Vous êtes tous les deux au même niveau de responsabilité au sein de l'équipe. Et bien que vous ayez échangé des courriers électroniques et des appels téléphoniques, vous ne vous êtes jamais rencontré face-à-face.

Rédigez un bref courrier électronique en français pour entamer le processus de réponse. Écrivez votre courrier dans l'encadré ci-dessous.

VEUILLEZ ÉCRIRE DISTINCTEMENT

À	
De	
CC	
BCC	
Sujet	
Message	

## Matériel didactique 6b: Message électronique (perspective internationale)

Vous êtes un membre international d'une équipe qui travaille dans une situation d'urgence. Vous travaillez avec des collègues d'origines culturelles différentes. L'équipe se prépare à entrer dans la zone d'urgence pour une évaluation la semaine prochaine. Des employés d'un staff national y travaillent déjà depuis cinq jours. En ce moment, vous ne pouvez que communiquer par courrier électronique et en français.

Vous n'êtes pas du tout satisfaits de la façon dont le chef d'équipe gère le projet. Il n'a pas répondu à votre demande de fournir des informations préliminaires pour une évaluation sur le terrain, ce qui est nécessaire pour créer un plan pour les niveaux de recrutement. Vous ne recevez que des rapports sur ce qui a déjà été accompli. Vous vous sentez exclu et cela vous inquiète que des éléments importants aient été négligés.

Il est clair que vous devez immédiatement envoyer un signal de mécontentement et provoquer un changement d'attitude chez cette personne. Si rien ne change, la coordination de la réponse à l'urgence sera compromise.

Notez que votre relation avec cette personne est stratégiquement importante pour vous et pour le projet. Vous êtes tous les deux au même niveau de responsabilité au sein de l'équipe. Et bien que vous ayez échangé des courriers électroniques et des appels téléphoniques, vous ne vous êtes jamais rencontré face-à-face.

Rédigez un bref courrier électronique en français pour entamer le processus de réponse. Écrivez votre courrier dans l'encadré ci-dessous.

VEUILLEZ ÉCRIRE DISTINCTEMENT

À	
De	
CC	
BCC	
Sujet	
Message	

## Matériel didactique 6c: Feuille d'analyse de courrier électronique

Dans votre sous-groupe, chacun doit évaluer les courriers électroniques de l'autre groupe. Inscrivez votre nom sous la rubrique «Nom de l'évaluateur». Lisez un courrier et remplissez la fiche de notes ci-dessous. Puis, passez le courrier à la personne à côté de vous jusqu'à ce que tous les membres du groupe aient noté tous les courriers.

Il y a deux types de notes:

- Votre réaction émotionnelle si vous avez personnellement reçu ce courrier – content, neutre, ou triste (😊😊😊)
- Votre note personnelle de 1 à 10 sur l'orientation du courrier, contexte élevé ou bas (1= très bas contexte ; 10 = contexte très élevé). Les critères pour votre évaluation se trouvent au bas de la page.

### Critères de feedback sur le courrier électronique

Contexte bas	Contexte élevé
Est-ce que l'accent est mis sur Je/Vous ...	... ou Nous ?
Est-ce qu'ils commencent avec la tâche...	... ou la relation?
Le feedback est dans le message...	... ou différé au face-à-face ou au téléphone
Le problème est-il exprimé clairement...	... ou bien doit-on lire entre les lignes ?
Qu'est-ce qui est le plus important – la clarté...	... ou le fait de sauver la face?

Nom de l'évaluateur	Réaction émotionnelle	Contexte bas	Contexte élevé
	😊😊😊	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	😊😊😊	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	😊😊😊	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	😊😊😊	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	😊😊😊	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	😊😊😊	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	😊😊😊	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
<b>Maintenant (si vous êtes l'évaluateur final)</b>	Finalisez les notes pour les réactions émotionnelles. Pour chaque 😊 donnez un point (+1) Pour chaque 😐 déduisez un point (-1) Ignorez tous les 😐(0)	Faites la somme des notes de contexte bas et élevé ci-dessus et divisez le résultat par le nombre de personnes qui ont analysées le courrier. Ceci donne la note pour le contexte bas/élevé.	
<b>RÉSULTATS</b>	<b>Note pour les réactions émotionnelles ?</b>	<b>Moyenne note Bas/Élevé ?</b>	

## Matériel didactique 6d: Différences culturelles dans les styles de communication

Comment les différences culturelles dans les styles de communication influencent-elles votre équipe ? Les membres de l'équipe qui sont de «contexte bas» apprennent de leur origine culturelle nationale que communication efficace signifie «dire ce que vous pensez et penser ce que vous dites». Ils finissent par compter sur la communication écrite (tels minutes d'une réunion, agendas, contrats) pour clarifier la pensée. Les Australiens, les Européens du Nord ont tendance à être considérés comme ayant une approche de contexte bas en ce qui concerne la communication

Les membres de l'équipe qui sont de «contexte élevé» valorisent la capacité de l'interlocuteur à «lire entre les lignes», et donc à comprendre les dommages qu'une communication directe peut causer aux relations entre individus. Ils ont tendance à éviter l'écrit et à compter sur les accords verbaux. La confiance est bâtie lentement en se concentrant sur la relation. Les Asiatiques du Sud et du Sud-est, les Africains, les Moyen-Orientaux, les Sud-Américains ainsi que les Européens du Sud ont tendance à avoir une approche de contexte élevé.

Regardez les comportements et les croyances ci-dessous liés à des environnements de travail de contexte bas et élevé et voyez si vous avez de telles différences culturelles dans votre équipe. Une combinaison des deux, préférences culturelles de contexte bas et de contexte élevé, peut améliorer la confiance de manière significative dans les équipes internationales où, en général, la confiance est fragile.

Une combinaison «de clarté» (contexte bas) et de «rapport» (contexte élevé) est importante pour bâtir une atmosphère de travail productive. Toutefois, lorsque ces différences ne sont pas reconnues et ne sont pas respectées, le résultat opposé peut très bien être obtenu. Lorsqu'on a un parler franc et direct, selon le contexte bas, cela peut être perçu comme de «l'insensibilité» et lorsqu'on parle de façon indirecte, cela peut être considéré comme une «perte de temps» par les individus de contexte élevé.

contexte - Bas	context - élevé
Direct et concentré sur le travail	Indirect et concentré sur la relation
Clair et précis	Communique entre les lignes ou par des moyens non verbaux
Écrit et clarifie toutes choses	Garde les choses à l'oral
Réagit le plus vite possible et de manière directe	Donne ses impressions de manière indirecte et à des moments choisis, afin de sauver la face
Considère que la confiance dans votre compétence engendre des niveaux plus profonds de relations, donc commence sans tarder avec le travail	Considère que des niveaux profonds de confiance personnelle sont nécessaires pour que le travail puisse s'effectuer de manière efficace, donc commence par construire la relation
Considère que lorsqu'on est transparent cela montre qu'on est respectueux	Considère que lorsqu'on tient à sauver la face, cela montre qu'on est respectueux

# Outil # 7: Chasse au trésor

## Objectifs d'apprentissage

Cet outil aide les membres de l'équipe à apprendre à se connaître et à apprécier le fait que des différences au niveau des antécédents, des cultures, et des capacités contribuent à ce qu'il y ait une diversité de forces et de qualités.\*

Il peut aussi aider à révéler les préjugés de certaines personnes à propos d'autres personnes aux antécédents et aux origines différentes.

<b>Temps global nécessaire</b>	30 minutes
<b>Taille du groupe</b>	10 personnes ou plus
<b>Critères de confiance correspondants</b>	Compétence, Réciprocité, Accessibilité
<b>Matériel nécessaire</b>	Copies du matériel didactique 7a : Liens avec les dix critères de confiance  Copies du matériel didactique 7b : Liste de questions pour la chasse aux trésors

## Conseils à l'animateur

Cet outil peut être utilisé à n'importe quel moment. Mais, il est particulièrement utile comme brise-glace au tout début de l'existence d'une équipe.

Lorsque vous utilisez cet outil, rappelez-vous les points suivants:

- C'est une excellente manière de débiter la vie d'une équipe, puisqu'il encourage les participants à faire le tour de la pièce et à se présenter l'un à l'autre. Ceci leur permet d'être amené immédiatement à faire face à la diversité des autres participants.
- L'exercice est beaucoup plus efficace avec les groupes au sein desquels il y a une grande diversité de culture, de genre, d'âge et d'expérience.
- Cet exercice démontre comment une équipe, dont les membres ont des antécédents très divers, peut produire une variété de solutions et d'idées

\* L'outil à partir duquel nous avons élaboré cette version abrégée avait été reproduit et adapté avec la permission de CARE International. En voici la source : Promoting Gender Equality and Diversity: A CARE Training Curriculum for Facilitators, Module Three, Managing Diversity, pp.129–30; 157–8 (2005).

pour le changement. Il démontre aussi à quel point ils ont des manières de pensée différentes à propos de ces solutions et de ces idées.

- Notez que les questions peuvent être adaptées en fonction de l'équipe avec laquelle vous travaillez.

### Comment procéder

1. Introduisez l'exercice avec les membres de l'équipe formant un cercle.
2. Expliquez-leur qu'ils vont recevoir une liste de questions et qu'ils devront faire le tour de la pièce et parler aux autres membres de l'équipe afin de voir qui d'entre eux détient les réponses à leurs questions.
3. Ils peuvent s'adresser à tous ceux qui sont présents qui selon eux auront les réponses à leurs questions, mais ils ne peuvent recueillir plus d'une seule réponse d'une même personne.
4. À aucun moment, ils ne sont autorisés à former des groupes de plus de trois personnes.
5. Ils ne sont pas autorisés à transmettre une réponse qu'ils ont reçue d'une personne, pour une question spécifique, à une autre personne.
6. Donnez une liste de questions à chaque participant et accordez-leur 15 minutes pour circuler dans la pièce et trouver les réponses.
7. Demandez aux participants de reformer un cercle. Posez les questions l'une après l'autre et demandez aux participants de lever la main s'ils ont la réponse.
8. Faites un bilan de l'activité en fonction des points suivants :
  - o Qui pense qu'il a eu une réponse unique ou surprenante ?
  - o Quelles questions vous ont mis mal à l'aise quand vous les posiez ? Pourquoi ?
  - o Qu'avez-vous remarqué à propos de la méthode utilisée pour trouver les réponses ?
  - o À combien d'entre vous a-t-on posé constamment la même question ? D'après vous, pourquoi ceci s'est produit ?
  - o À qui a-t-on posé une question qu'on ne lui pose pas habituellement ? Comment cette personne s'est-elle sentie ?
9. Terminez l'activité en revoyant les liens avec les dix critères de confiance (Matériel didactique 7a) puis demandez au groupe de réfléchir aux leçons retenues de cet exercice.

## Matériel didactique 7a: Liens avec les dix critères de confiance

Critères	Définition	Impact de la chasse au trésor
Compétence	Confiance basée sur le fait de savoir que les membres de l'équipe sont compétents et que, par conséquent, ils ne me laisseront pas tomber.	La chasse au trésor dévoile des préjugés qui influencent certains sur la question de qui est compétent et dans quels domaines.
Réciprocité	Pouvez-vous voir que vos collègues vous font confiance, et êtes-vous en retour plus enclin à leur faire confiance ?	En participant à ces activités, les membres de l'équipe se rendent en quelque sorte vulnérables, et ils prennent ce risque ensemble.
Accessibilité	Confiance basée sur le sentiment que les autres peuvent être facilement abordés et expriment ouvertement leurs sentiments.	Les questions sont conçues pour permettre aux gens de découvrir quelque chose au sujet des valeurs et des attitudes des autres personnes dans la salle. Cela permet aux autres membres de l'équipe de mieux les connaître, sur le plan personnel.

## Matériel didactique 7b: Liste de questions pour la chasse au trésor

1. Trouvez, en 15 minutes, autant de trésors possibles, en utilisant les personnes se trouvant dans cette salle comme ressources.
2. Vous n'êtes pas autorisé à collecter plus d'une réponse de la même personne. Vous n'êtes pas non plus autorisé à former, à aucun moment, des groupes de plus de trois personnes. Donc, bougez tout le temps !
3. Vous ne pouvez pas non plus partager les réponses obtenues avec des tiers.
4. Voici ce qu'il vous faut trouver :
  - o Une personne qui est née le même mois que vous.
  - o Deux idées sur la façon de trouver l'équilibre entre le travail et la vie de famille.
  - o Une excellente suggestion pour bâtir la confiance au sein d'une équipe.
  - o Une idée sur la façon de gérer la situation décrite ci-dessous :

*Vous remarquez que Lucy, une jeune collègue qui a récemment rejoint votre équipe et l'organisation pour laquelle vous travaillez, est très silencieuse lorsqu'elle assiste aux réunions de personnel et n'exprime jamais ses pensées ou ses opinions. Cela vous inquiète parce que vous savez que, de cette façon, elle ne pourra jamais progresser. Que feriez-vous ?*

- o Une chose à propos de l'un des systèmes de croyance suivants (ou une expérience d'un membre de ce système) qui vous aidera à être plus sensible aux gens appartenant au Judaïsme, à l'Hindouisme, au Bouddhisme, au Christianisme, à l'Islam ou qui sont humanistes ou athées.
- o Une chose apprise par quelqu'un qui a passé beaucoup de temps en dehors de son pays et qui a changé sa vie de manière profonde et qui a une influence positive sur son travail.
- o Une métaphore sur le fait de travailler pour l'organisation. Cette métaphore doit venir de quelqu'un qui travaille pour l'organisation depuis moins de deux ans.
- o Une métaphore sur le fait de travailler pour l'organisation. Cette métaphore doit venir de quelqu'un qui travaille pour l'organisation depuis plus de cinq ans.
- o Une approche pratique sur la manière de combattre le problème de la pauvreté. Cette approche doit venir de quelqu'un qui a directement vécu ce qu'est la pauvreté.
- o Une explication importante sur les croyances, les valeurs, les comportements qui font que la culture nationale dans laquelle vous travaillez actuellement est différente des autres cultures.



# Outil # 8: Parcours dans le temps

## Objectifs d'apprentissage

Cet outil aide les membres de l'équipe à apprendre à mieux se connaître et à apprécier la diversité de leurs antécédents, de leurs cultures et de leurs capacités.

Il aide également les membres de l'équipe à comprendre les valeurs et les motivations des autres.

<b>Temps global requis</b>	40 minutes
<b>Taille du groupe</b>	10 personnes ou plus
<b>Critères de confiance correspondants</b>	Compétence, Réciprocité, Accessibilité, Prévisibilité
<b>Matériel nécessaire</b>	Tableau à feuilles et marqueurs de couleurs variées  Papier à maroufler ou ruban adhésif  Copies des 10 Critères de confiance

## Conseils à l'animateur

Lorsque vous utilisez cet outil, rappelez-vous les points suivants :

- Assurez-vous que personne ne se sent forcé de révéler quoique ce soit qu'il ne veut pas le faire.
- Expliquez que bâtir la confiance exige parfois de prendre certains risques personnels. Encouragez donc tout le monde à être le plus ouvert possible.
- Pour chacune des trois histoires, assurez-vous que chacun inclut ses pensées ou réflexions sur les dix prochaines années. Cela peut révéler beaucoup de choses à propos des valeurs, des espérances et des motivations de chacun.

## Comment procéder

1. Préparez une grande feuille de papier (ou 2 feuilles du tableau collées l'une à l'autre) pour chacun des trois « parcours dans le temps ». Ces trois parcours représentent :

- o La vie privée des participants (y compris leur vie de famille)
  - o Leur vie professionnelle
  - o Leur compréhension des évènements importants dans le monde extérieur.
2. Placez les trois feuilles soit sur le sol, soit dans des endroits distincts de la pièce, soit sur des murs distincts.
3. Chaque parcours doit être dessiné selon le même modèle, avec des intervalles de dix ans marqués sur une longue ligne horizontale au milieu. La date du début doit plus ou moins correspondre à la date de naissance du plus âgé des participants et la date finale devrait se situer dix ans plus tard que la date actuelle.
4. En haut de chaque page doit figurer l'un des titres suivants :
  - Évènements importants de ma vie
  - Ma vie professionnelle
  - Le monde qui m'entoure
5. Expliquez aux participants qu'ils doivent réfléchir à deux ou trois évènements importants de leur vie (passée ou future) pour chacune des sections : leur vie privée, leur vie professionnelle, et le monde qui les entoure.
6. Ils doivent représenter ces évènements en faisant un dessin/un croquis sur la feuille correspondante.
7. Accordez-leur 15 minutes pour faire le dessin. Une fois qu'ils ont fini, demandez à chacun de faire le tour et de jeter un coup d'œil sur ce que les autres ont dessiné.
8. Rassemblez toute l'équipe autour de la première feuille du parcours et entamez une discussion sur les dessins.. Vous pouvez aussi demander à quelques uns des participants d'expliquer leurs dessins. Refaire de même pour chaque feuille de parcours.
9. Une fois que ceci a été fait pour les 3 feuilles, demandez au groupe de réfléchir et de discuter sur ce que l'on remarque à propos :
  - o des ressemblances
  - o des différences
  - o du fait de découvrir des valeurs communes au sein de l'équipe

# Appendice A

Les autres facteurs qui, d'après l'enquête, sont primordiaux à l'établissement effectif d'une équipe ont été rangés ci-dessous en deux grandes catégories. Il y a des mesures d'ordre pratique :

- Faire rapidement une évaluation sur le terrain afin de créer un plan de recrutement tactique
- Ensuite, identifier le personnel dont on aura besoin pour exécuter ce plan et s'assurer que les membres de ce personnel reçoivent rapidement leur orientation vers un pays.
- S'assurer qu'on a une liste à jour d'employés, anciens ou potentiels, qui sont assez nombreux et ayant les capacités nécessaires pour satisfaire les besoins de notre plan
- Avoir des fonds disponibles et suffisants pour le déploiement rapide du personnel

Et il y a des mesures d'ordre managérial :

- Produire un organigramme afin que les membres de l'équipe sachent qui est en charge et dans quelles circonstances
- S'assurer que les superviseurs donnent aux membres de l'équipe un feedback constructif et continu.
- Prêter attention aux besoins et à la charge de travail des employés hautement performants, de façon à ce qu'ils donnent le meilleur d'eux mêmes
- S'assurer que les rôles et responsabilités des membres du personnel sont clairement définis avant qu'ils ne rejoignent une équipe d'urgence
- Veiller à ce que le personnel bénéficie de programmes de gestion du stress
- Evaluer le succès du programme et la gestion des gens de manière juste au moment d'envisager une quelconque promotion pour un superviseur d'équipe
- Ne négliger aucun candidat interne qui est disponible, pour les listes de personnel d'urgence

# **Bâtir la confiance au sein d'équipes diverses:**

**Manuel abrégé pour les formateurs.**

Adaptation de « Comment bâtir la confiance au sein d'équipes diverses: Manuel pour les situations d'urgence »

ISBN-13: 978-1-84834-774-4



9 781848 147744