

Les cinq conditions essentielles au travail d'équipe

Les recherches sur l'efficacité des équipes de Richard Hackman affirment que si le leader d'une équipe met en place cinq **conditions essentielles**, le potentiel de succès ou d'efficacité du travail d'équipe et la satisfaction des membres augmenteront (Cavanaugh *et al.*, 2021).

Le modèle précise également que trois conditions sont au cœur du travail en équipe et que les deux autres conditions, si elles sont présentes, viennent bonifier le travail (Hackman, 2002, cité dans Cavanaugh *et al.*, 2021).



Équipe et composition

Formation d'une « vraie » équipe de travail : La nature du travail doit d'abord exiger qu'une équipe dont les membres sont interdépendants soit formée. Ensuite, il faut se questionner sur les membres de l'équipe qui doivent la composer. Par la suite, diverses stratégies de coordination doivent se mettre en place pour assurer la stabilité de l'équipe et son fonctionnement. Les tâches et les frontières doivent être clairement établies ainsi que la responsabilité de la prise de décision en équipe.

Pour remplir cette condition, il faut entre autres :

1. Choisir les membres en fonction de l'expertise
2. Fixer des dates de rencontres
3. Comprendre et clarifier les responsabilités de chacun
4. Répartir les tâches selon les expertises et les intérêts
5. Bâtir la confiance entre les membres

Direction et cognition

Direction convaincante et cognition : L'orientation du travail doit être établie et expliquée clairement⁰¹ (buts et objectifs centrés sur le patient ou autres; résultats attendus, vision, etc.). Cette démarche doit être effectuée avec tous les membres afin d'établir ensuite les moyens communs d'y arriver. Les membres échangent leurs connaissances et partagent leurs idées en ce sens. Les membres de l'équipe doivent ensuite avoir une compréhension commune de la tâche et croire en leur capacité à atteindre leur but. La direction bien définie et la confiance envers la tâche, mais aussi envers les autres membres vont influencer les prises de décision, faire en sorte que les membres vont accepter d'y mettre les efforts et vont augmenter la satisfaction de ces derniers (Golom et Schreck, 2018; Knight, Durham et Locke; Lester, Meglioni et Korsgaard, cités dans Salas *et al.*, 2015).

Pour remplir cette condition, il faut entre autres :

1. Nommer la direction commune
2. Valider que la direction est claire pour tous
3. Par exemple, est-ce que la direction principale vise la qualité des soins ou la réduction des coûts?
4. Fixer des objectifs mesurables pour valider l'atteinte des objectifs et utiliser des outils
5. Vérifier le niveau de confiance des membres envers l'atteinte de l'objectif

Structure et coordination

Structure efficace pour le travail en équipe et coordination : Cette condition précise d'abord la composition de l'équipe selon les tâches à accomplir. D'autres membres doivent-ils se joindre à l'équipe afin de mieux répondre aux besoins du patient, réaliser la tâche ou encore créer un climat positif de travail? (Salas *et al.*, 2015). La structure doit surtout prévoir l'établissement des normes de fonctionnement, des modes de communication et des codes de conduite. Salas *et al.* (2015) parlent ici « d'orchestrer » la séquence des tâches et de planifier le travail afin de maximiser le travail de chacun des membres et éviter le dédoublement. Les actions des membres de l'équipe sont régies par des règles internes (Pype *et al.*, 2018).

Pour remplir cette condition, il faut entre autres :

1. S'entendre sur un protocole de gestion de conflits (voir la compétence Gestion de conflits)
2. Établir les modes de communication (courriel, format et fréquence des rencontres, etc.)
3. Produire un plan de travail et un échéancier avec une répartition des tâches
4. Rédiger un ordre du jour pour les rencontres

Soutien organisationnel

Contexte organisationnel de soutien : Le milieu organisationnel doit soutenir l'équipe en mettant à sa disposition les ressources et l'information pertinentes et suffisantes, et en lui donnant la formation et la reconnaissance appropriées.

Pour remplir cette condition, il faut entre autres :

1. Valider que les ressources disponibles aident l'équipe à atteindre ses objectifs
2. Apporter des changements à l'équipe si nécessaire pour améliorer son efficacité

⁰¹ Voir la Charte d'équipe interprofessionnelle, qui vous aidera en ce sens, dans la compétence de travail d'équipe ou à votre panier.

Coaching

Coaching expert en travail d'équipe : Le leader est choisi en fonction des besoins du patient. La direction que propose le leader permet à l'équipe de tirer profit des occasions favorables à l'amélioration de son rendement (p. ex. utiliser les leçons apprises de l'expérience de travailler ensemble), et de faciliter le fonctionnement de l'équipe (p. ex. aider à gérer les problèmes, stimuler la motivation d'équipe, discuter avec l'équipe de son approche collective, faire appel aux talents des membres).

Pour remplir cette condition,⁰² il faut entre autres :

1. Choisir le leader ensemble
2. Développer les habiletés des membres
3. Encourager la contribution de chacun
4. Maintenir la motivation des membres et un climat positif

(Cavanaugh *et al.*, 2021; Salas *et al.*, 2015; Hackman, cité dans Golom *et al.*, 2018; Université de Sherbrooke, 2017)

Évidemment, tous ces facteurs sont interreliés et s'influencent mutuellement (Salas *et al.*, 2015).

⁰² Ces quatre actions seront détaillées sous la compétence Leadership collaboratif.