

## Manuel d'Approche systémique

### Travail d'équipe

---

DÉCEMBRE 2012

#### À qui s'adresse ce dossier?

- Aux leaders et décideurs au sein de services en toxicomanie et en santé mentale, p. ex. aux directeurs régionaux et aux gestionnaires de programmes
- À toute personne souhaitant en savoir plus sur le travail d'équipe à l'appui du changement systémique ou de la mise en œuvre de projets

#### Pourquoi le travail d'équipe est-il important dans l'utilisation de l'Approche systémique?

- Le présent dossier fait partie du manuel d'Approche systémique, source d'aide pour ceux et celles qui se servent du rapport d'Approche systémique pour encadrer l'amélioration de l'accessibilité, de la qualité et de la gamme des services et soutiens en toxicomanie au Canada
- Les équipes ont souvent un rôle important à jouer dans les démarches de gestion du changement
- La prestation de services, par les travailleurs en toxicomanie et de domaines apparentés, se fait souvent en équipe
- Quand une équipe est performante, elle peut accroître la collaboration, la communication et l'engagement dans et entre les services en toxicomanie et des services analogues
- Ce dossier propose des outils et des conseils sur la façon de créer et de diriger une équipe et sur le travail d'équipe

#### Centre canadien de lutte contre l'alcoolisme et les toxicomanies

75, rue Albert, bureau 500  
Ottawa (Ontario) K1P 5E7  
tél. : 613-235-4048 | téléc. : 613-235-8101 | [www.cclat.ca](http://www.cclat.ca)

Le manuel d'Approche systémique a été produit grâce à la contribution financière de Santé Canada. Les opinions exprimées ne représentent pas nécessairement celles de Santé Canada.

ISBN 978-1-927467-21-3

## Résumé

### En quoi le travail d'équipe est-il important pour les systèmes en toxicomanie?

Pour instituer une démarche globale de lutte contre la consommation de substances, de multiples perspectives sont nécessaires. Une équipe performante pourrait accroître la collaboration, la communication et l'engagement dans et entre les services en toxicomanie et des services analogues, d'où sa grande utilité dans une planification et un développement axés sur l'Approche systémique.

### Qu'entend-on par équipe?

Selon Katzenback et Smith (1993), une équipe est « un petit groupe de personnes possédant des compétences complémentaires, réunis autour d'un thème commun, d'un ensemble d'objectifs à atteindre, et pour lesquels elles se tiennent mutuellement responsables ». Le nombre de membres d'une équipe n'est pas fixe, mais va généralement de 5 à 15.

### Pourquoi former une équipe?

Une équipe permet non seulement de répartir la charge de travail, mais aussi de ne pas négliger les perspectives et préoccupations de tous les intervenants et groupes participant au changement systémique ou à la réalisation d'un projet. En donnant voix à ces perspectives variées, le travail d'équipe vient stimuler la créativité, la réflexion stratégique et l'imputabilité qu'exigent la planification et la mise en œuvre. De plus, comme les équipes peuvent rejoindre davantage de personnes qu'un dirigeant seul ne pourrait le faire, il s'agit d'un mécanisme précieux de communication multidirectionnelle, et non hiérarchique.

### Comment former une équipe?

Il existe de nombreux modèles ou types d'équipes qui s'adaptent à divers contextes et fonctions. Le présent dossier décrit quelques types d'équipes et donne des exemples de situations concernant le domaine de la toxicomanie. Il examine aussi en détail quelques défis que pose le recours de plus en plus fréquent aux équipes virtuelles et des stratégies pour les relever.

### Comment travailler en équipe?

Toutes les équipes rencontrent des difficultés, qu'on parle de conflits liés aux rôles, aux communications ou au consensus. Le présent dossier propose quelques stratégies qui aideront à aplanir ces difficultés, dont un résumé des bonnes pratiques sur la façon de diriger une équipe (en complément au dossier [Leadership efficace](#) d'Approche systémique), et explique comment se servir d'une charte RASCI (responsabilité, approbation, soutien, consultation et information) pour faciliter le travail d'équipe.

## Travail d'équipe

Pour améliorer l'accessibilité, la qualité et la gamme des services et soutiens en toxicomanie au Canada, il faut assurer la coordination d'un vaste éventail de services et soutiens. Des changements sont nécessaires, tant à l'échelle du système que des services individuels (Groupe de travail sur la Stratégie nationale sur le traitement, 2008). Opérer des changements efficaces dans un système complexe passe par une démarche collaborative, et non hiérarchique.

Le présent document est une source de renseignements et de conseils pratiques sur l'utilisation d'équipes pour faciliter le changement systémique ou la mise en œuvre d'un projet. C'est l'un des volets du [manuel d'Approche systémique](#), recueil de modules et de dossiers qui, quand on parle d'un continuum collaboratif et global de services et soutiens en toxicomanie, encourage l'adoption d'une approche axée sur la gestion du changement.

Quelques documents du manuel d'Approche systémique qui complètent le dossier Travail d'équipe

- [Gestion du changement](#)
- [Leadership efficace](#)
- [Pensée systémique et complexité des systèmes en toxicomanie](#)
- Collaboration dans les systèmes en toxicomanie
- [Gabarit pour le plan de mise en œuvre](#)
- [Outils de communication](#)

### Qu'entend-on par équipe?

Selon Katzenback et Smith (1993), une équipe est « un petit groupe de personnes possédant des compétences complémentaires, réunis autour d'un thème commun, d'un ensemble d'objectifs à atteindre, et pour lesquels elles se tiennent mutuellement responsables ». Le nombre de membres d'une équipe peut varier de 3 à 30, mais va généralement de 5 à 15. Aucune règle absolue ne dicte la taille d'une équipe, mais voici trois points à ne pas oublier :

- Aucune taille ne convient à l'ensemble des contextes;
- Plus de membres égale plus de ressources;
- Plus de membres signifie que la coordination exigera plus d'habiletés et d'efforts.

### Pourquoi travailler en équipe?

Il va de soi que l'expression « plusieurs têtes valent mieux qu'une » est judicieuse quand on envisage de créer une équipe pour faire avancer des initiatives multifacettes, interconnectées et complexes. Une équipe performante pourrait accroître la collaboration, la communication et l'engagement dans et entre les services en toxicomanie et des services analogues, d'où sa grande utilité dans une planification et un développement axés sur l'Approche systémique. En donnant voix à des perspectives variées, le travail d'équipe vient stimuler la créativité, la réflexion stratégique et l'imputabilité qu'exigent la planification et la mise en œuvre.

Il ne faut cependant pas oublier que travailler en équipe demande plus de temps, de ressources et d'accompagnement que travailler seul ou en petit groupe informel. Avec une équipe, il faut renforcer la coordination et assurer l'animation des réunions. De plus, ses besoins en communication

Autres conseils sur la planification d'un changement systémique ou d'une nouvelle initiative dans les [modules sur la gestion du changement](#) du manuel d'Approche systémique

et ses problèmes de cohésion sont généralement plus importants. Il faudrait donc se demander, dès la planification d'une initiative, si former une équipe est nécessaire et, si oui, déterminer quel type d'équipe.

D'ailleurs, il vaut la peine d'analyser la situation et de mettre en balance les avantages que procurent une équipe et ses coûts. Selon Oliver Serrat (2009), le travail d'équipe est profitable dans les situations suivantes :

- Le problème est relativement complexe, incertain ou une source potentielle de conflits;
- Le problème et sa solution ont des conséquences importantes pour l'organisation;
- Les délais sont serrés, mais pas immédiats;
- Une mesure prise en réponse à une situation, un état ou un enjeu doit rallier l'acceptation et l'engagement de tous pour réussir.

### Former une équipe

Quand la décision de recourir à une ou plusieurs équipes est prise, les dirigeants sont responsables d'instaurer les conditions propices à leur bon fonctionnement. Nombre d'études ont été faites sur les caractéristiques des équipes haute performance. Voici quelques-unes de ces caractéristiques :

- Une vision ou une intention commune et bien définie;
- Des rôles et des responsabilités bien définis et bien compris;
- Un climat de confiance et de soutien dans l'équipe;
- Des mécanismes efficaces de communication et de résolution des conflits;
- L'interdépendance;
- Un climat d'autonomie et de responsabilité par rapport à l'enjeu et à ses solutions;
- Un sentiment de plaisir et de satisfaction à travailler de concert.

Les caractéristiques d'une équipe efficace se traduisent par un travail efficace à l'échelle du système. Collaboration et Coordination, par exemple, sont des concepts directeurs du [modèle à niveaux d'Approche systémique](#).

Le succès d'une équipe dépend des caractéristiques et des compétences énoncées ci-dessus. Il va de soi que les membres doivent comprendre leurs rôles et responsabilités dans l'équipe. La confusion entourant les tâches que chacun doit accomplir (pour atteindre un certain but) a eu raison de plus d'une équipe et, dans la foulée, a laissé de nombreux projets inachevés ou sans résultat. Or, pour que les membres comprennent pleinement leur rôle par rapport à l'équipe et à l'organisation, les dirigeants doivent préciser les responsabilités incombant à chacun.

Les dirigeants doivent aussi clairement cerner l'envergure du projet, de façon à éviter toute « dérive des objectifs ». Ainsi, pour éviter que les membres ne se retrouvent à errer, sans directive ni but, il y a lieu de créer un plan de travail clair et détaillé qui définit la voie à suivre et les tâches à réaliser pour y arriver.

Terry Dettman (2000) affirme que les membres doivent posséder des compétences très particulières pour réussir dans un contexte d'équipe. Si les membres ne possèdent pas tous ces compétences au départ, la plupart peuvent les acquérir par la formation et l'expérience pratique. M. Dettman précise toutefois que ce n'est pas tout le monde qui peut ou qui veut développer les compétences nécessaires.

D'ailleurs, les dirigeants devront être prêts à se défaire des membres qui n'arrivent pas à :

- écouter attentivement;
- participer et contribuer;
- représenter leur domaine d'expertise;
- faire abstraction des « rivalités de clocher », au profit du bien commun;
- aborder les enjeux sous un angle multifonctionnel;
- mettre de côté leur ego;
- faire preuve de flexibilité, de confiance en soi, de compétence et d'inclusion.

Une fois définies les qualités et les compétences que doivent posséder les membres de l'équipe, la composition de l'équipe dépendra de la portée de l'initiative de changement, de sa complexité et de son incidence. Les questions suivantes s'inspirent de l'Approche systémique et aideront les planificateurs à circonscrire la portée d'une initiative et à déterminer le type d'équipes requises.

Le projet implique-t-il :

- Un seul système ou plusieurs?
- Une seule organisation ou des sites multiples?
- Des partenaires, des fournisseurs de services connexes et des agents orienteurs?
- Une seule communauté, plusieurs communautés ou une région plus vaste?
- La participation des usagers du service?
- Des changements aux politiques ou aux procédures?
- Des recherches préliminaires ou des analyses contextuelles?

C'est ainsi que plusieurs équipes pourraient être créées pour atteindre plusieurs buts ou alors qu'une seule équipe pourrait être chargée de nombreux rôles et fonctions. Le tableau 1 à la page suivante décrit quelques types d'équipes dont l'efficacité en matière de planification de services en toxicomanie a été démontrée.

**Tableau 1. Types d'équipes**

Type d'équipe	Exemple
<p><b>Équipe de consultation</b> : Met son savoir, son expertise et son expérience au profit de la planification et de la prise de décisions. Peut être composée de chercheurs, de praticiens, d'usagers de services et de représentants de plusieurs cultures et d'autres groupes. L'équipe de consultation n'est pas directement chargée de prendre des décisions.</p>	<p>On est à préparer un outil sur la pratique sensible au traumatisme qui servira dans plusieurs zones de services et devra tenir compte de la recherche et des pratiques. Certains membres de l'équipe de consultation représentent les Autochtones et d'autres groupes frappés durement par le traumatisme, alors que d'autres représentent les services de santé et les services sociaux qui doivent connaître les effets du traumatisme sur les usagers et les patients.</p>
<p><b>Équipe de planification et de mise en œuvre</b> : Supervise toutes les phases de planification et de gestion globale des projets, y compris la portée, les délais, les coûts, l'assurance de la qualité, les ressources humaines, le risque, l'approvisionnement, l'évaluation et les communications.</p>	<p>Un nouveau centre régional de traitement en milieu fermé est mis en chantier pour permettre la prestation de services supplémentaires. L'équipe de planification et de mise en œuvre supervisera toutes les phases du projet. Une équipe de consultation sera aussi mise à contribution à l'étape de la planification.</p>
<p><b>Équipe d'intégration</b> : Se spécialise dans l'intégration de nouvelles informations et pratiques dans les services en place et les systèmes. S'occupe notamment des analyses des systèmes, de la schématisation des cheminements de la clientèle et des stratégies d'échange des connaissances et de perfectionnement de la main-d'œuvre.</p>	<p>Des procédures d'admission et d'évaluation clinique révisées et des outils remaniés sont mis en place dans les services régionaux. L'équipe d'intégration prépare une stratégie d'application et de suivi en collaboration avec l'équipe de planification et de mise en œuvre, des chefs de services professionnels, des spécialistes en TI et des éducateurs. Cette stratégie pourrait notamment prévoir des consultations sur l'intégration des outils, leur mise à l'essai, la formation, la supervision et le mentorat auprès des employés touchés.</p>
<p><b>Équipe de transition</b> : Aide le service ou l'organisation à s'adapter au changement et prépare un plan pour faciliter le processus d'application et de suivi du changement. Chevauchement possible avec l'équipe d'intégration (p. ex. pour la création de stratégies d'échange des connaissances et d'apprentissage).</p>	<p>On entreprend de migrer les dossiers papier vers des dossiers électroniques. Pour ce faire, il faudra planifier le transfert de l'information archivée et courante pertinente vers le nouveau système. L'équipe de transition évalue les besoins éducatifs et prépare des outils d'orientation et de formation sur la nouvelle technologie et les nouveaux processus. Il faudra aussi créer, tester et évaluer des outils d'aide et d'orientation pour les nouveaux employés.</p>
<p><b>Équipe de communication</b> : Crée et coordonne tous les volets d'une stratégie de communication et produit du matériel comme des mises à jour, des</p>	<p>Un contrat est conclu avec un organisme à but non lucratif en milieu urbain pour la mise en place de programmes d'échange de seringues additionnels. L'équipe de communication travaille avec la municipalité, les communautés touchées, des</p>

<p>infolettres et des communiqués de presse. S'occupe aussi des médias.</p>	<p>prestataires de services connexes et le grand public pour rallier le soutien au projet et répondre aux préoccupations et aux conjectures qu'il suscite.</p>
---	--

Dans le cas des initiatives, des services et des systèmes de petite taille, une équipe pourrait assumer, en partie ou en totalité, les fonctions des équipes spécialisées décrites précédemment. Les membres seraient alors choisis parce qu'ils possèdent une certaine expertise ou perspective. Wilemon (1998) avance que, quand on parle d'équipes multifonctionnelles, des problèmes surviendront si les membres occupent un rôle sans avoir les aptitudes et les compétences nécessaires pour bien le remplir. Il sera possible, dans certains cas, de former les membres pendant la constitution de l'équipe. Sinon, il importe de choisir des personnes qui possèdent une expérience professionnelle adéquate et qui savent comment bien travailler en équipe. Si ce n'est pas fait, les membres incapables d'assumer leurs responsabilités pourraient affecter toute l'équipe et, du coup, affaiblir son fonctionnement et son moral.

Dans bien des cas, il est impossible de choisir tous les membres d'une équipe ou de se défaire des membres qui s'intègrent mal. La section Dépannage à la page suivante propose des pistes de solutions à des problèmes courants.

## Équipes virtuelles

Les équipes virtuelles se caractérisent par leur grande dispersion géographique, d'où leur attrait pour les organisations canadiennes qui doivent composer avec la grande taille du territoire desservi, plusieurs fuseaux horaires, des frais de déplacement importants et un accès varié à la technologie. Il existe des équipes virtuelles de toutes sortes et de toutes tailles, et ce sont souvent des hybrides, c'est-à-dire qu'elles alternent entre réunions en personne et réunions virtuelles. La portée de ces équipes varie : elles peuvent être chargées d'aider à la planification et à la réalisation d'un projet ou bien contribuer à des sphères d'activités précises, comme des communautés de praticiens.

Une bonne part du succès d'une équipe virtuelle repose sur les mêmes aptitudes en leadership décrites dans le dossier [Leadership efficace](#) d'Approche systémique, à l'exception de quelques distinctions qu'il convient de mentionner. Dans un contexte virtuel, les chefs doivent vraiment s'employer à mobiliser les membres de l'équipe en les invitant, de façon très directe et délibérée, à assister aux réunions. En effet, s'ils sentent que leur présence est ignorée ou négligeable, les participants ont tendance à prendre leurs distances ou à se laisser distraire.

Ajoutons que, lors de réunions où certains participants sont rassemblés dans une pièce et que d'autres se joignent à eux par téléconférence ou par cyberconférence, l'invisibilité est particulièrement problématique. Il arrive trop souvent que les participants sur place se sentent plus impliqués dans les délibérations et en viennent à oublier d'interpeller les participants non présents physiquement. Nombreux sont ceux qui se sont retrouvés dans la position peu enviable d'avoir à interrompre les autres pour se faire entendre parce que l'animateur les avait oubliés.

Pour assurer le succès des équipes virtuelles, il est important de :

- Transmettre aux participants, bien avant la réunion, l'information nécessaire, comme l'ordre du jour, les présentations et autres documents;
- Choisir des technologies auxquelles les participants peuvent facilement accéder ou dont les difficultés, p. ex. avec les coupe-feu, peuvent être réglées avant la réunion;
- S'assurer que la technologie employée convient bien aux tâches et aux activités qui seront réalisées pendant la réunion (p. ex. imaginez que vous assistez à une téléconférence et que vous ne pouvez entendre qu'une partie de ce que disent les participants parce qu'il manque de haut-parleurs pour amplifier les voix);
- Aider les personnes pour qui la technologie employée n'est pas familière;
- Installer et tester la technologie plus complexe bien avant la tenue de la réunion;
- Adopter des stratégies de communication qui créent un sentiment de rapprochement et de participation.

### Dépannage en cas de difficultés dans une équipe

Tous ceux et celles qui ont été membres ou chefs d'une équipe savent que le travail d'équipe pose son lot de défis. Les chefs doivent donc être réalistes et bien préparés, de façon à éviter les difficultés qui risqueraient de mettre en jeu l'efficacité de l'équipe ou la réussite de la planification systémique. Le tableau 2 présente quelques problèmes liés au travail en équipes interfonctionnelles identifiés par Wilemon (1998). Grâce aux pistes de solutions proposées, vous pourrez prévenir l'apparition de problèmes ou les résoudre rapidement, en cas de besoin.

**Tableau 2. Problèmes rencontrés par les équipes et pistes de solutions**

<b>Problème</b>	<b>Description</b>	<b>Solution</b>
<b>Absence d'objectifs clairs</b>	L'équipe ignore quel est le but du projet. Elle cesse d'exécuter ses tâches ou entreprend des activités défavorables aux objectifs du projet.	S'assurer que les buts et objectifs du projet sont clairs et révisés régulièrement. Il est avantageux de partager la même vision.
<b>Absence de consensus</b>	Les membres comprennent les buts, mais ne sont pas d'accord et tentent d'empêcher leur réalisation.	Solliciter les critiques, les commentaires et les questions. Encourager l'expression d'avis diversifiés et s'assurer que les problèmes et les préoccupations sont examinés.
<b>Réunions inefficaces</b>	Des réunions mal organisées ou animées épuiseront rapidement les membres, et la dynamique pourrait alors s'essouffler.	Les chefs doivent savoir animer les réunions, de façon à ce qu'elles soient productives et propices à la créativité et à la résolution de problèmes. Préparer des ordres du jour où chaque point est assorti d'un délai.
<b>Conflits par rapport aux rôles</b>	Ne pas s'entendre sur les rôles pourrait causer des conflits et nuire à la bonne marche du travail.	Se servir d'outils qui rallient le consensus et précisent les rôles et responsabilités. (Un tel outil, la charte RASCI, est décrit à l'annexe.)
<b>Absence de suivi</b>	L'équipe prend une décision, mais ne prend aucune mesure de suivi.	Chaque décision devrait s'accompagner de prochaines étapes, et les responsabilités devraient être explicitées.
<b>Absence d'échange</b>	Il arrive parfois que les membres soient possessifs de leur travail et refusent de	Les gens ont besoin que leur travail soit reconnu, et il faut les encourager à partager.

<b>d'information</b>	partager. Ils peuvent chercher une reconnaissance individuelle ou craindre que les autres ne s'approprient leurs idées, lorsque les niveaux de confiance sont bas.	Ancrer l'équipe dans un but unifié permettra d'instaurer un climat de confiance et de « rendre à César ce qui appartient à César ».
<b>Absence d'appui de la direction</b>	Si l'équipe a l'impression que le projet n'a pas l'aval de la direction, son niveau de rendement s'en ressent souvent.	Obtenir l'appui de la direction. Le fait qu'elle connait le projet et s'y intéresse montre que le travail est approuvé et important pour l'organisation.

## Résumé : Le rôle du chef d'équipe

Que le chef dirige une ou plusieurs équipes, virtuelles ou en personne, il doit faire preuve d'un leadership fort pour organiser le travail et maintenir l'esprit d'équipe. Dettman (2000) souligne que le chef doit assumer certaines fonctions pour l'équipe, notamment :

- Animer les réunions;
- Renforcer l'équipe et sa culture;
- Gérer la hiérarchie de l'organisation;
- Coordonner le travail des membres à l'extérieur des réunions;
- Réaliser des tâches fonctionnelles;
- Partager le leadership.

Ajoutons qu'idéalement, le chef aura déjà dirigé des équipes par le passé ou alors aura l'intérêt et la capacité à acquérir les compétences nécessaires. Il lui serait aussi utile, et parfois même essentiel, de bien connaître l'un ou plusieurs aspects clés du projet. Certains paramètres sont importants dans la direction d'une équipe, notamment réunir les membres autour d'une vision commune, d'un sentiment de solidarité et d'une bonne connaissance des rôles et responsabilités de chacun. Ainsi, en matière de planification des systèmes, l'ingrédient le plus important pour connaître le succès serait la capacité du chef à tirer parti des forces, des aptitudes et des compétences des membres de l'équipe.

En bref, il faut pouvoir compter sur un leadership efficace, des équipes fortes, une communication multidirectionnelle et une stratégie globale de gestion du changement pour améliorer l'accessibilité, la qualité et la gamme des services en toxicomanie au Canada. Grâce aux formes de travail d'équipe décrites dans le présent dossier, il sera plus facile d'intégrer les concepts directeurs de collaboration et de coordination de l'Approche systémique à toutes les composantes d'un système complet, y compris dans son leadership et ses processus de changement.

## Bibliographie

Dettman, T. *Effective teams*, Consulting Services Northwest, 2000. Consulté sur le <http://www.cfsystems.org/drupal/docs/Teams.PDF>.

Katzenback, J.R. et D.K. Smith. *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*, Boston, Harvard Business School, 1993.

Groupe de travail sur la Stratégie nationale sur le traitement. *Approche systémique de la toxicomanie au Canada : Recommandations pour une stratégie nationale sur le traitement*, Ottawa, Cadre national d'action pour réduire les méfaits liés à l'alcool et aux autres drogues et substances au Canada, 2008. Consulté sur le [http://www.nationalframework-cadrenational.ca/uploads/files/TWS\\_Treatment/nts-report-fra.pdf](http://www.nationalframework-cadrenational.ca/uploads/files/TWS_Treatment/nts-report-fra.pdf).

Serrat, O. *Working in teams*, 2009. Consulté sur le <http://www.adb.org/Documents/Information/Knowledge-Solutions/working-in-teams.pdf>.

Wilemon, D. *Project management handbook*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1998.

## Autres ressources (en anglais seulement)

Diriger des équipes virtuelles : <http://www.qualitydigest.com/sept00/html/teams.html>.

Équipes virtuelles : <http://www.seanet.com/~daveg/ltv.htm>.

Douze trucs pour renforcer l'esprit d'équipe : [http://humanresources.about.com/od/involvementteams/a/twelve\\_tip\\_team.htm](http://humanresources.about.com/od/involvementteams/a/twelve_tip_team.htm).

Aptitudes au travail d'équipe : Être un membre efficace du groupe : [http://cte.uwaterloo.ca/teaching\\_resources/tips/teamwork\\_skills.html](http://cte.uwaterloo.ca/teaching_resources/tips/teamwork_skills.html).

La prise de décisions en groupe : [http://cte.uwaterloo.ca/teaching\\_resources/tips/group\\_decision\\_making.html](http://cte.uwaterloo.ca/teaching_resources/tips/group_decision_making.html).

Stratégies réussies pour les équipes : <http://www.clemson.edu/OTEI/documents/teamwork-handbook.pdf>.

## Annexe – La charte RASCI : un outil d'organisation et de planification pour les équipes

Une charte RASCI prend la forme d'un tableau où sont indiqués les niveaux de responsabilité et d'autorité dans une équipe. Outil de planification et de suivi utile, la charte devrait être utilisée pendant la planification d'un projet pour en préciser la structure décisionnelle et déterminer quels membres devront participer à quelles étapes du projet. La charte RASCI a de nombreux avantages et permet notamment de :

- Établir de qui relève un projet ou une tâche spécifique;
- Favoriser le travail d'équipe en précisant les rôles et les responsabilités;
- Améliorer la communication en assurant la participation des groupes concernés;
- Accroître l'efficacité en éliminant le dédoublement du travail;
- Dissiper les malentendus entre les employés, entre les groupes d'intervenants et entre ces deux groupes;
- Améliorer le processus décisionnel en assurant la participation des personnes concernées;
- Poser les bases d'un futur consensus rallié autour d'une initiative ou d'un projet donné.

### Signification de l'acronyme RASCI

- **(R) Responsabilité** : Désigne la personne chargée d'accomplir une tâche ou de prendre une décision particulière.
- **(A) Approbation** : Désigne la personne qui approuve un certain aspect du projet, ce qui ne veut pas forcément dire qu'elle accomplit la tâche, mais plutôt qu'elle est chargée de s'assurer que la tâche est réalisée. Idéalement, une seule personne occupe le rôle d'approbation. Les personnes **R** relèvent des personnes **A**.
- **(S) Soutien** : Désigne la personne qui facilite la réalisation de la tâche ou la prise de la décision en fournissant des ressources ou de l'aide, sous une forme ou une autre.
- **(C) Consultation** : Désigne la personne qui fait des suggestions et fournit des renseignements aux personnes **R** au moment de la planification (avant qu'elles ne réalisent la tâche ou ne prennent la décision).
- **(I) Information** : Désigne la personne qui sera informée du résultat de la tâche ou de l'activité quand elle sera terminée ou quand la décision aura été prise.

### Étapes à suivre pour préparer une charte RASCI

1. Avec votre équipe principale de planification, énumérez dans la colonne de gauche du tableau RASCI toutes les tâches à faire et toutes les décisions à prendre.
2. Énumérez dans la partie supérieure du tableau, au-dessus de chaque colonne, toutes les personnes et toutes les équipes concernées.
3. Pour chaque tâche ou décision, indiquez dans la case la lettre correspondant au niveau d'implication (responsabilité, approbation, soutien, consultation et information). Il est à

noter que chaque point dans un tableau RASCI doit comporter au moins une personne **R**, c'est-à-dire une personne qui sera responsable de ce point.

4. Vérifiez si des points devraient être divisés en sous-tâches. Si une tâche est assignée à deux personnes **R** ou plus, cela vaut la peine de voir si la tâche peut être partagée.
5. Assurez-vous qu'aucune tâche ou décision ne se retrouve sans personne responsable.
6. Assurez-vous qu'aucune tâche ou décision ne se retrouve avec plus d'une personne approbatrice.
7. Quand le tableau est prêt, transmettez-le aux personnes concernées et, selon leurs commentaires, apportez les changements nécessaires.
8. Servez-vous du tableau, tout au long du déroulement du projet, pour vous assurer que les personnes qui ont un rôle à jouer sont bien impliquées aux moments clés.

Le tableau 3 ci-dessous est un exemple de charte RASCI utilisée, dans le cadre de l'Approche systémique, pour faciliter l'examen et la normalisation des procédures d'admission et d'évaluation clinique en vigueur dans un système régional de services en toxicomanie s'adressant aux adultes.

**Tableau 3. Exemple de charte RASCI**

<b>Tâche, activité ou décision</b> <i>Instaurer des procédures et des outils normalisés d'admission et d'évaluation clinique dans l'ensemble des services en toxicomanie de la région.</i>	<b>Chef de projet</b>	<b>Équipe de consultation</b>	<b>Équipe de planification et de mise en œuvre</b>	<b>Équipe d'intégration</b>
Faire une analyse du contexte actuel	A	C	R	S
Définir les résultats et les bienfaits visés	A	S	R	C
Faire participer les dirigeants de l'organisation et obtenir leur appui	R	I	A	S
Amener les membres de l'équipe à partager la même vision	A	S	R	I
Préparer une charte de projet ou un plan détaillé pour le projet	A	C	R	S
Préparer un cadre d'évaluation	A	S	R	C
Identifier les pratiques efficaces déjà en vigueur en consultant les praticiens	S	R	A	C
Faire un sondage auprès de prestataires de services connexes et de partenaires clés (p. ex. du secteur de la santé mentale)	S	R	A	I
Organiser un groupe de discussion avec des usagers des services	S	R	A	I
Documenter les données existantes et les pratiques prometteuses et faire une revue de la littérature	I	R	A	S
Diffuser les conclusions tirées et les recommandations	A	S	R	C
Identifier les politiques organisationnelles, régionales ou provinciales pertinentes	I	S	A	R
Passer en revue l'agrément et les autres normes pertinentes	I	S	A	R
Créer une version préliminaire des outils d'admission et de dépistage	A	C	R	I

Retourner voir les groupes ayant participé à la consultation pour solliciter de nouveau leur avis	A	S	R	I
Choisir des sites pilotes	A	S	R	C
Fournir du soutien aux sites pilotes, suivre leur progrès et les évaluer	A	S	R	I