

COM 21573

Faculté des sciences et de génie
Université Laval

Le travail en équipe

Pierre Choquette



Une compétence à acquérir...

Parce que nous sommes entrés dans l'ÉCONOMIE DU SAVOIR :

- parce que la connaissance croît à un rythme exponentiel,
- parce que **la vision du monde** de chaque individu tend à se spécialiser et à se restreindre,
- parce que les tâches et fonctions se complexifient,
- parce que les réseaux de communication se ramifient et se globalisent,
- parce que les choses sont devenues trop complexes pour être traitées par une seule personne.

...et que l'équipe devient le dépositaire du SAVOIR OPÉRATIONNEL

- parce qu'elle permet une vision globale des choses,
- parce qu'elle est génératrice de créativité,
- parce qu'elle favorise la synergie des réseaux de communication individuelle,
- parce qu'elle favorise le partage des tâches.

Le concept d'une équipe de travail

Les conditions préalables à la naissance d'une équipe

Deux grandes conditions sont essentielles à la formation d'une équipe ou d'un groupe de travail :

La cible (commune) :

Non seulement il est fondamental que les personnes réunies aient une cible mais cette cible se doit d'être commune. On considérera celle-ci comme étant commune...

- si chacun des participants valorise cette cible,
- si cette cible nécessite la contribution de chacune des personnes invitées...
- si cette cible est perçue de façon semblable par chacun des participants...

L'établissement de relations interpersonnelles

Le terme relation est pris ici dans son sens large. Il réfère à un lien de dépendance mutuelle et d'influence réciproque. Ce lien ne pourra véritablement exister au sein de l'équipe qu'à la condition que les facteurs suivants puissent être observés :

- Chacune des personnes doit pouvoir interagir avec les autres sans devoir passer par un intermédiaire.
- L'équipe dispose d'un pouvoir dont l'ampleur peut varier selon que l'on soit un groupe de tâche, un groupe de consultation, un groupe de discussion / formation.
- Le pouvoir est partagé au sein de l'équipe. Il est certain que si une seule personne détenait tout le pouvoir, aucune autre ne serait en mesure de faire valoir son influence.

Dans le contexte où ces diverses conditions prévalent, **l'équipe est viable**. Cette viabilité ne garantit d'aucune manière son bon fonctionnement mais ce dernier devient possible quelles que soient les difficultés qui émergeront tout au long de son existence.

Les fonctions dans une équipe de travail

Trois grandes fonctions se distinguent dans une équipe de travail : la participation, la communication et l'animation.

LA PARTICIPATION

La participation réfère à la relation qu'un équipier entretient avec la cible commune. Cette relation peut être examinée tant d'un point de vue qualitatif que d'un point de vue quantitatif.

L'axe de participation

Tout au long d'une rencontre, les participants modifient la relation qu'ils entretiennent avec la cible commune. Ils s'expriment, se taisent, sont parfois distraits ou absents. Yves St-Arnaud (1978) propose un modèle d'analyse de la participation et introduit la notion d'axe de participation.

Dans la figure 1.1, « CC » représente la cible commune. L'axe de participation qui s'y rattache, offre cinq positions différentes:

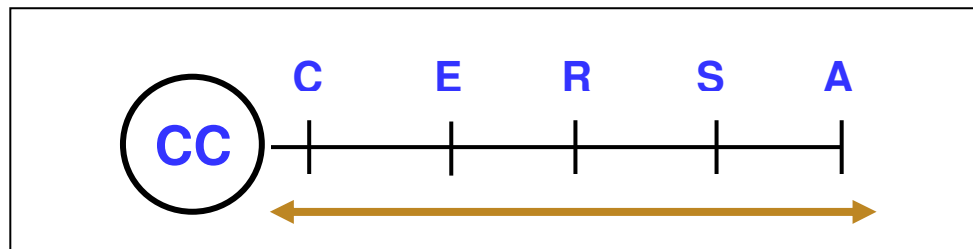


Figure 1.1 : Schéma de l'axe de participation

- La position CENTRE se caractérise par une volonté de faire prendre une position par l'ensemble du groupe (faire une proposition, suggérer une démarche, faire une synthèse, etc.).
- La position ÉMETTEUR se reconnaît par l'apport d'une information nouvelle, d'un point de vue différent ou l'introduction d'une nouvelle question.
- La position du RÉCEPTEUR traduit une attention, une écoute manifestée non-verbalement ou verbalement (reformulation, question de clarification, etc.).

- La position SATELLITE se caractérise par un état de distraction face à la cible commune (intervention hors-d'ordre, inattention, commentaire sur un phénomène de groupe, remise en cause de la cible poursuivie).
- La position ABSENT se manifeste par une absence physique de la rencontre.

Tout au long d'une rencontre, chaque participant peut osciller sur son axe. Aucune de ces positions n'est bonne ou mauvaise en soi mais l'intensité avec laquelle on les occupe et la façon de les occuper peuvent s'avérer facilitantes ou non facilitantes pour l'équipe.

St-Arnaud, inspiré par les travaux de Boisvert, Cossette et Poisson (1991), suggère, pour chacun des participants, une occupation moyenne des diverses positions s'apparentant aux suivantes :

- Centre – 5% du temps
- Émetteur – 20% du temps
- Récepteur – 50% du temps
- Satellite – 20% du temps
- Absent – 5% du temps

LA COMMUNICATION

La communication interpersonnelle est considérée comme un instant d'influence mutuelle. Cette influence s'exerce par des canaux multiples et diversifiés auxquels nous n'avons pas toujours été sensibilisés. Lorsqu'une personne s'exprime, elle utilise un code (la langue). Également sa manière d'utiliser cette langue se teinte d'une intonation, d'un rythme et d'une puissance particulière. À ces aspects verbaux s'ajoutent un ensemble de comportements non-verbaux..

Les recherches de l'américain Albert Mehrabian, tendent à démontrer que ce qui est véhiculé par le sens des mots ne représente qu'un pourcentage minime de tout ce qui est véhiculé (100%) dans une situation de communication.

Saviez-vous que dans toutes situations de communication interpersonnelle:

- la sémantique (sens des mots) transmet **7%** de l'information
- les para-langages (intonation, rythme, puissance de la voix, etc.) transmettent **38%** de l'information
- le non-verbal (regard, gestes, postures, etc.) transmet **55%** de l'information

D'où l'importance de porter attention aux deux derniers modes de communication.

En examinant ces données, il faut considérer que le contenu de la communication réfère à ce que perçoit, pense et ressent la personne au moment où elle intervient. Le corps ne ment pas, il exprime des réalités profondes qui souvent demeurent aux limites du champ de conscience mais influencent grandement les attitudes et comportements de la personne qui s'exprime.

Le langage formel (sémantique) est souvent associé à l'expression de l'intellect, les paralangages à l'expression de l'affectif et le langage non-verbal à l'expression de la personnalité.

L'ANIMATION

La fonction d'animation appartient formellement à l'équipe ou au groupe. **C'est essentiellement une fonction de régulation.**

Pour s'assurer que l'on se préoccupe régulièrement de cette fonction, le groupe se nomme un animateur auquel on confie le mandat de gérer sa démarche et son fonctionnement. *L'animateur est au groupe ce que le thermostat est au système de chauffage.*

À titre d'illustration, la gestion de l'ordre du jour, la gestion du temps, la gestion des droits de parole, la gestion des conflits interpersonnels, l'accueil d'un participant en retard, le rappel au besoin du cheminement fait ou des objectifs poursuivis, sont autant de façons différentes d'exercer cette fonction.

Les habiletés à développer

Deux catégories d'habiletés se dégagent, considérant l'exercice de la fonction d'animateur :

Avant l'intervention, l'animateur a charge de planifier le déroulement de la réunion. Dans cette perspective lui reviennent les responsabilités suivantes :

- Rédiger l'ordre du jour en fonction des besoins de l'équipe,
- S'assurer d'un lieu de rencontre,
- Convoquer ou rappeler l'heure, la date et le lieu de la rencontre,
- Planifier la rencontre tant au plan du partage du temps que de la démarche de travail,
- Prévoir la disponibilité du matériel nécessaire (tableau, papier, crayons feutres, ruban gommé tape, équipements divers, etc).

L'élément le plus difficile de cette liste s'avère la conception d'une démarche de travail qui soit pertinente à l'étape à laquelle le groupe est rendu tout autant qu'efficace et stimulante pour les participants.

Pendant l'intervention, même si les membres travaillent ensemble depuis un certain temps, deux opérations doivent être initiées par l'animateur :

L'opération contact dont la fonction est de permettre l'établissement ou le rétablissement des relations interpersonnelles. Dépendant du contexte, l'animateur peut proposer à chacun de se présenter ou simplement permettre de courts échanges entre participants qui se connaissent déjà. Il est souvent utile, lors de la première rencontre de demander aux participants d'écrire leur nom sur une feuille de papier pliée et disposée devant eux pour que chacun puisse la voir...

L'opération cible commune qui permet aux participants de se clarifier leurs attentes et leur compréhension de ce qui les réunit. Cette opération se fait via la présentation et l'adoption de l'ordre du jour, pour autant qu'on mette l'énergie de se le clarifier et d'en discuter avant son approbation...

Tout au long de la rencontre, il appartiendra à l'animateur :

- De clarifier les enjeux et la méthodologie de chacune des étapes de travail ;
- S'assurer de l'établissement d'une mémoire collective (procès-verbal);
- De faire le point sur le cheminement parcouru (synthèse) ou sur une intervention (reformulation);
- De gérer équitablement la distribution des droits de parole (...ce qui signifie aussi de freiner les verbo-moteurs et stimuler les silencieux) ;
- De gérer les temps prévus ;
- De veiller au confort psychologique de chacun et de l'ensemble du groupe.

Globalement, l'animateur doit développer des habiletés à gérer une procédure, à structurer le contenu des échanges et à soigner le socio-affectif des participants.

Les attitudes à adopter

On doit conserver à l'esprit que, dans une équipe, l'animateur est la seule personne dont nous sommes assurés d'être écouté et compris en toute impartialité. Cela signifie que l'animateur doit :

Conserver une distance psychologique face au contenu des discussions. Fondamentalement, l'animateur oublie ses points de vue personnels et ne se préoccupe que du processus de discussion. Il est le plus neutre possible face aux arguments mais également face aux personnes. Il accueille avec la même impartialité tant les opinions des personnes qu'il apprécie que de celles qu'il n'apprécie pas.

L'animateur est le maître d'œuvre d'une bonne **tenue de réunion**.

La tenue de réunion

Une réunion peut être considérée comme une manifestation ponctuelle d'une démarche d'action collective.

Sa finalité

Quelques soient les enjeux spécifiques d'une rencontre, ils s'inscrivent toujours dans l'une ou l'autre des finalités suivantes :

- Analyser une situation et prendre une décision tout en étant imputable de son application (groupe de tâche).
- Analyser une situation et recommander une prise de position à une instance décisionnelle (groupe de consultation).
- Analyser une situation aux seules fins de s'en instruire (groupe d'étude)

Cette finalité constitue une des limites fondamentales du mandat de l'équipe qui se réunit. Elle détermine la démarche proposée l'animateur. Il arrive qu'une équipe, particulièrement motivée par une question, outrepassse la limite de son mandat ; il appartient à l'animateur d'en être le gardien.

Son déroulement

Alors que certaines réunions prennent une allure très formelle, d'autres au contraire revêtent une apparence particulièrement décontractée mais l'une comme l'autre se doivent d'être efficace et efficiente. On devra donc y retrouver les étapes suivantes :

- Accueil des participants et ouverture de la réunion

La forme varie suivant les situations mais c'est à cette étape ou l'on peut assigner les places, confirmer la fonction d'animateur, nommer un secrétaire, faire se présenter les participants.

- Lecture et adoption de l'ordre du jour

Une sorte de contrat de travail collectif que l'on peut « négocier » et amender. C'est à cette étape que les participants peuvent proposer des ajouts à l'ordre du jour. L'adoption de cet ordre du jour devient un engagement des divers participants à respecter et à poursuivre les objectifs qui y sont présentés.

- Lecture et adoption du procès-verbal

S'il ne s'agit pas évidemment d'une première rencontre. Le procès-verbal est un instrument majeur de mémoire collective. Son adoption atteste que tous les participants reconnaissent que son contenu est conforme au déroulement des échanges de la précédente rencontre.

- Points à traiter

Informations, discussion et décisions sur les divers points de l'ordre du jour. Si plusieurs points sont à l'ordre du jour, la détermination d'une limite de temps d'échanges pour chacun des points s'avère un facteur d'efficacité de la réunion.

Les points inscrits dans varia sont discutés à la suite des points prévus à l'ordre du jour initialement proposé.

- Planification de la prochaine rencontre

Décision quant à la tenue d'une prochaine réunion et de ses paramètres.

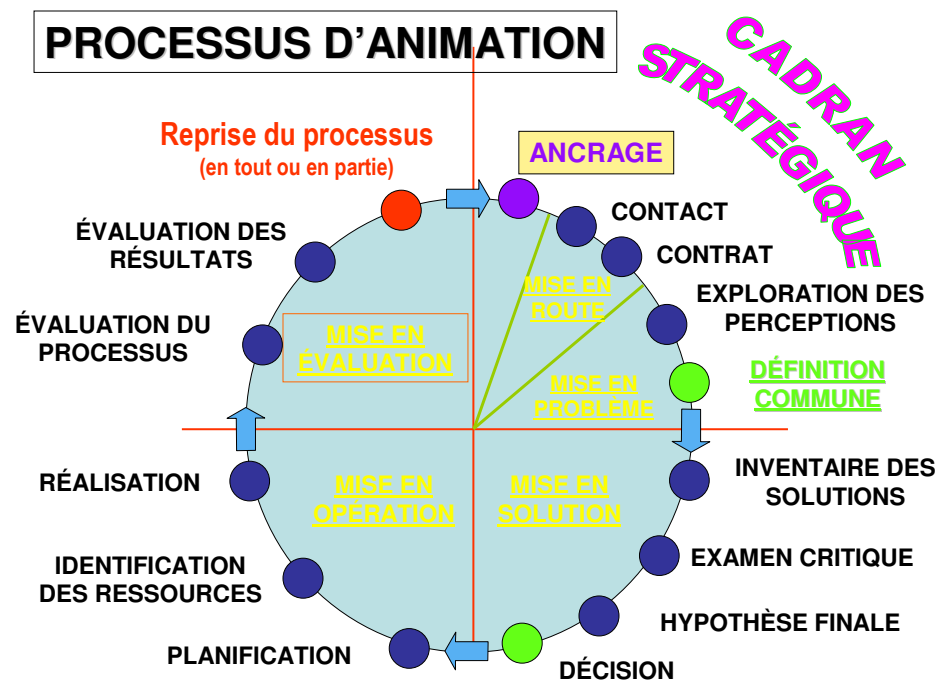
- Clôture de la réunion

Démarche d'action collective

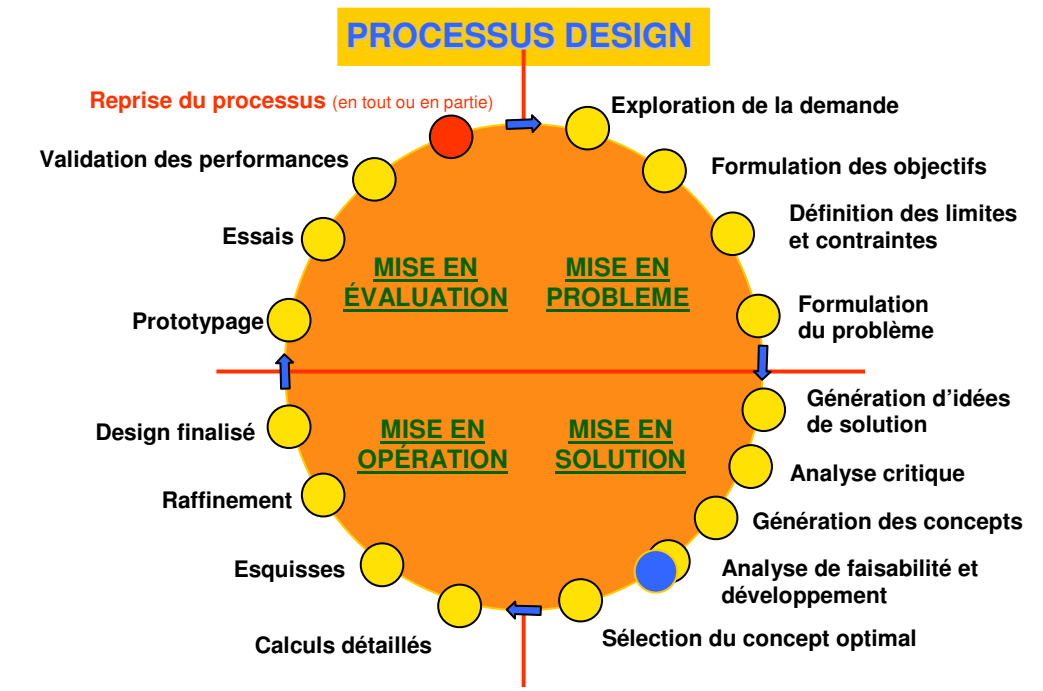
Cette démarche prend place dans une équipe de travail dont le mandat consiste à réaliser un changement dans un contexte donné.

Elle implique diverses étapes de travail que la mission de l'animateur consiste à gérer.

On y observe une étroite analogie avec les étapes du processus design.



- L'ancrage réfère à la préparation personnelle de l'animateur
- Le contact réfère à l'établissement de la relation (accueil) entre les participants
- Le contrat réfère à l'adoption de l'ordre du jour dans le cas d'une réunion.
- En référence à une réunion, les étapes ultérieures s'appliquent pour chacun des points à l'ordre du jour qui implique une décision suivie de son application.



Ces deux processus présentent la même logique de base et souvent des étapes ayant des enjeux similaires.

Dans les deux cas, la qualité du travail réalisé dans le premier cadran est fondamentale. Il est à remarquer que la définition d'un problème implique non seulement une bonne compréhension de la situation à changer mais également une bonne compréhension des relations que cette situation entretient avec son contexte ou son environnement.