

Travail en groupe — mode d'emploi



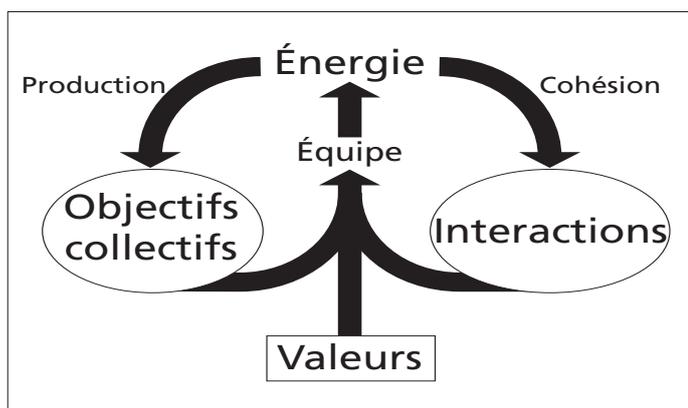
« Chaque personne chez *Alinghi* a joué un rôle dans cette victoire. Je crois que ce que nous avons fait de juste, c'est de laisser les gens s'exprimer. Nous leur avons donné l'espace dont ils avaient besoin et tout le monde a travaillé dur en tendant vers le même objectif ».

— E. Bertarelli (cité dans «Le Temps» 03.03.2003)

Créer un groupe de travail efficace et stimulant — de « moi » à « nous »

Evidemment il ne suffit pas de mettre des gens ensemble pour faire un groupe ou une équipe. Si on met des gens dans un bus ça fait des gens dans un bus, pas un groupe ou une équipe. Il faut deux conditions de base pour qu'un groupe de travail existe et se développe. D'une part un objectif collectif, c'est à dire un résultat que l'on ne peut atteindre seul et auquel

On voit bien que ces deux piliers sont à la fois les sources et les consommateurs de l'énergie de l'équipe. Donc si l'objectif n'est pas clair ou pas collectif, s'il n'y a pas suffisamment d'interactions ou si elles consomment trop d'énergie, l'équipe devient apathique ou elle explose suivant les cas.



chacun adhère. D'autre part, des interactions, des communications. La conjonction de ces deux pôles va créer l'équipe et lui donner de l'énergie que l'équipe utilisera pour progresser vers son objectif et pour maintenir des interactions satisfaisantes.

En pratique

- Expliciter clairement l'objectif, le résultat que le groupe veut atteindre et pour quelle échéance. L'exprimer de la façon la plus précise possible. Plus l'objectif est précis, plus il donne de l'énergie au groupe et de l'autonomie aux membres.
- Vérifier que chacun est au clair et d'accord avec les objectifs.
- Organiser une fonction d'animation (voir plus loin) pour faciliter les interactions.

Méthodes de travail

– La gestion de projet

Vous vous lancez dans un travail de groupe sur plusieurs semaines. Il existe différentes manières d'aborder cette tâche. Vous pouvez partir au petit bonheur la chance, en progressant à vue, dans l'espoir de terminer votre travail à temps. Mais vous pouvez également utiliser une approche plus structurée, calquée sur la gestion de projet. Celle-ci ne vous garantira pas le succès, mais au moins elle vous permettra de mesurer votre progression par rapport à votre but. Le travail en groupe a sa dynamique propre qui n'est pas toujours aussi prévisible que le travail en « solo ». Organisez-vous et planifiez donc au mieux le temps que vous avez à disposition. Quelques conseils pour mettre toutes les chances de votre côté :

- Subdivisez le temps imparti en étapes ou phases distinctes. Généralement le développement d'un projet passe par les phases suivantes :
 - Phase **d'exploration**. Les idées sont encore très floues, on tâtonne dans le noir.
 - Phase de **crystallisation** durant laquelle des points des repères sont élaborés, des concepts définis. Les idées prennent forme, le concept s'esquisse.
 - Phase **d'évaluation**. Des hypothèses sont élaborées comparées et retenues.
 - Phase de **réalisation** où vous produirez vos documents finaux.
- Définissez clairement les objectifs à atteindre de manière globale mais aussi pour chacune des phases. Pour être utiles, ces objectifs doivent être spécifiques (précis), acceptable (réalisables) mais ambitieux (viser une certaine qualité)
- L'organisation d'un travail de groupe prend du temps au début, mais vous permet d'en gagner sur la longueur – **ne pas planifier, c'est planifier son échec !** Prévoyez au début du temps pour réfléchir à comment vous allez travailler et évitez de foncer tête baissée dans le travail.

En pratique

La naissance du groupe :
Mettez au point des statuts de conduite pour le groupe :

- **Règles de base** : mettez au point par consensus des règles concernant la conduite acceptable ou inacceptable pour les individus et l'équipe (ponctualité, fiabilité,...)
- **Prise de décision** : déterminez si les décisions seront prises par consensus, à la majorité ou de façon anarchique. Considérez s'il y a, ou devrait y avoir des exceptions au mode de fonctionnement décidé. Si vous prévoyez de décider plutôt par consensus (pour rappel, un consensus est une décision que je suis d'accord d'appliquer même si elle ne reflète pas mon point de vue privilégié), vérifiez individuellement l'accord (et pas à la cantonade « tout le monde est d'accord ? »). Mettez une limite de temps à la prise de décision (« on se donne X minutes ou heures pour arriver à un consensus sur telle décision). Définissez ce qui se passe si le consensus n'est pas atteint après le temps prévu (on se redonne X temps, on décide à la majorité etc.).
- **Communication** : Reconnaissez la valeur de l'écoute et du feed-back constructif et faites l'effort, à chaque rencontre, de communiquer de manière constructive.
- **Valeurs** : reconnaissez et acceptez les vues de chaque membre de l'équipe.



Animer

Au delà de 3 membres, il est souhaitable que le groupe se dote d'un animateur, c'est à dire quelqu'un qui garde le souci de la continuité, de la progression vers les objectifs et de la qualité des interactions, et donc ramène les choses au niveau collectif.

L'animateur n'a pas d'autorité particulière, ce n'est pas un « petit chef » mais quelqu'un au service du groupe pour faciliter les interactions. Il intervient essentiellement sur le forme (les méthodes de travail et les règles du jeu), mais pas sur le fond (le contenu). Il peut changer d'une séance à l'autre, mais ce ne doit pas être nécessairement chacun son tour.

Ses principales fonctions sont :

D'une part de faire respecter les règles du jeu définies par le groupe, d'autre part d'intervenir à 3 niveaux.

Intervention au **niveau du contenu** : il s'agit essentiellement d'une fonction de clarification qui est réalisée en s'assurant que tout le monde parle bien de la même chose (définitions), en reformulant les propos des participants pour s'assurer qu'ils ont bien été compris (« donc ce que tu veux dire c'est... »), en faisant des liens entre les différentes interventions. Une des difficultés majeurs dans une discussion étant de tenir compte des autres points de vue sans perdre sa propre pensée, le groupe a besoin que quelqu'un fasse le lien et montre ce qui est commun et différent. En faisant des résumés-synthèses en cours de route et à la fin.

Intervention au **niveau de la procédure** : il s'agit essentiellement d'une fonction de régulation. Stimuler chacun à parler, contenir ceux qui envahissent la discussion, sensibiliser le groupe au temps, accorder la parole ou gérer les tours de prise de parole. Ne serait ce que pour cela, les animateurs ont toujours la priorité de parole.

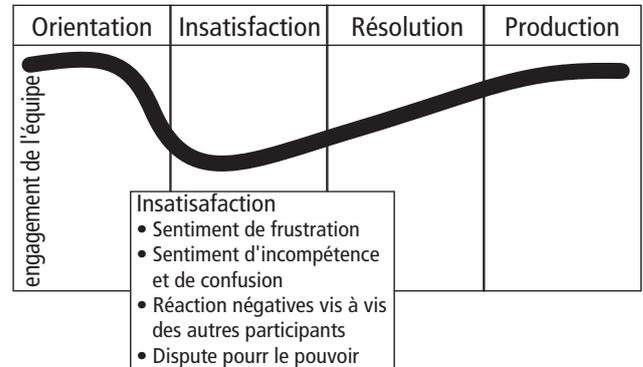
Intervention au **niveau du climat** : Il s'agit essentiellement d'une fonction de facilitation qui peut être remplie en accueillant et en respectant chaque membre, en objectivant, c'est dire indiquer ce qui a réellement été dit ou fait quand la passion fausse les interprétations ! (« ce que untel a dit était que.. »), en verbalisant, c'est à dire en exprimant à haute voix ce qui est plutôt de l'ordre du non verbal (« tu n'as pas l'air au clair avec la proposition », «tu sembles contrarié par cette décision », etc..)



La vie des groupes

— de « nous » à « nous »

Tous les groupes se développent en suivant différentes phases, par exemple, celles décrites dans la figure ci dessous.



Il est évident que si le groupe reste «ensablé» dans la phase d'insatisfaction, il y a peu de chances que l'équipe soit efficace et que les membres aient du plaisir à collaborer. **Or plaisir et efficacité sont les deux mamelles du travail en équipe !**

Dans cette situation, le groupe a besoin de directions claires et de soutien. Ce sont les phénomènes de leadership qui permettront au groupe de sortir de l'ornière.

Leaders et leadership

Pendant longtemps l'accent a été mis sur les leaders, leur personnalité, leurs caractéristiques, et à force on a perdu de vue le fait qu'il s'agit d'un phénomène collectif et pas individuel.

De quoi s'agit-il ?

De fait, quand des équipiers se réunissent en vue de poursuivre et d'atteindre un objectif collectif, une cible commune, ils acceptent implicitement de s'influencer les uns les autres et de se laisser influencer. Ainsi en prenant la parole, en faisant une proposition, en apportant du matériel ou à manger etc., une personne fait une tentative pour faire valoir son point de vue et donc influencer le groupe. Si le groupe accepte cette influence, par exemple en acceptant une proposition, en s'arrêtant pour manger etc., cette personne, à ce moment là, a le leadership. Ce qui favorise le travail en groupe, c'est que chacun, en fonction de ses compétences, de ses ressources, de ses motivations puisse influencer le groupe et accepte de se laisser influencer.

Par conséquent ce qui est important dans le groupe, c'est la circulation du leadership, c'est à dire que chacun à tour de rôle puisse influencer l'équipe, à l'instar d'une échappée dans une course cycliste qui fonctionne bien quand tout le monde prend le relais.

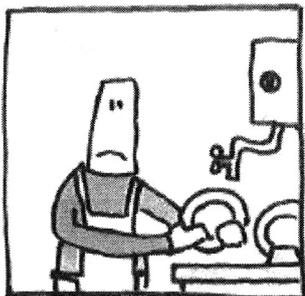
Mais comme pour une échappée en vélo, où certains prennent des relais courts, d'autres des longs, des relais dans les côtes, d'autres dans les descentes, les membres de l'équipe vont exercer des influences plus ou moins longues et de diverses façons. Certains vont influencer le groupe pour qu'il s'organise, d'autres pour qu'il communique etc. .

En pratique

Si l'on veut éviter que le leadership soit interprété comme une prise de pouvoir individuel, il faut être au clair avec la cible commune. Chacun peut alors vérifier que l'influence exercée par la ou le collègue est bien pour nous entraîner vers la cible commune. « l'important ce n'est pas le danseur, c'est la danse ! ».

« Hygiène » de groupe — ou comment garder son élan

Pour que le groupe fonctionne au mieux il faut entretenir régulièrement son fonctionnement en questionnant



et évaluant son mode de fonctionnement tant du point de vue de l'avancement du travail que du point de vue de son fonctionnement et manière d'interagir. Ce travail de réflexivité fait partie intégrante de tout travail de groupe.

En pratique

Prenez-vous, de temps à autre, du temps pour évaluer votre fonctionnement (et pas seulement si il vous reste du temps!). Posez-vous des questions du type :

- « Comment progressons-nous par rapport aux objectifs fixés ? »
- « Certains objectifs posent-ils un problème et pourquoi ? Comment y remédier ? »
- « La contribution de chacun d'entre nous est-elle équitable ? »
- « Y a t'il des tensions ou des conflits au sein du groupe qu'il serait bon de discuter et de régler ? »
- « Y a t'il des manières de fonctionner qui étaient particulièrement efficace et qu'il faudrait promouvoir ? »
- ...

À la fin, clarifier les décisions prises à la suite de la discussion.

Travail en groupe, travail individuel – de « nous » à « moi »

Les tâches que vous pouvez réaliser en groupe ne sont pas les mêmes que celles que vous pouvez réaliser individuellement.

Typiquement le groupe permet de définir les objectifs en commun, de générer des idées, de coordonner et répartir les tâches à accomplir, de synthétiser et valider le travail effectué individuellement.

Le **travail individuel** sert, quant à lui, surtout à la recherche d'information, à l'approfondissement des connaissances, à l'élaboration de documents de travail. Définissez le plus clairement possible au sein du groupe votre tâche individuelle afin d'éviter de faire du travail inutile.

Assurez vous d'une claire répartition des rôles et des tâches. Indiquer ce qui est attendu de chacun de la manière la plus concrète et précise possible. Ne considérez pas que votre point de vue étant tellement clair et évident pour vous il le sera pour tous les autres. Vérifiez ce que chacun considère devoir faire. Quelles informations le groupe attend et pour quand. Etc...

Ressources

Pour réaliser votre projet, vous avez plusieurs ressources documentaires (littérature, web, ..) à votre disposition pour vous aider approfondir votre sujet. Il est attendu de votre part de réaliser une recherche documentaire approfondie avec une évaluation de la qualité et de la pertinence de vos choix. Vous devez également respecter les règles de citation des références utilisées.

Une autre ressource utile est votre «enseignant tuteur». N'hésitez pas à prendre contact avec lui pour le rencontrer. Mais choisissez bien votre moment et préparez-vous à cette rencontre en précisant vos questions à l'avance. Votre tuteur vous aidera surtout à organiser votre travail, à discuter de l'avancement de votre projet et des options que votre groupe a prises. Votre tuteur n'est pas une alternative à la recherche de littérature et il n'a pas pour mission de vous donner les contenus nécessaires à la réalisation de votre projet.

