

relations interpersonnelles, sur toi-même. Profites-en au maximum, sauve ta peau, et si possible celle du groupe et celle de l'autre.

19. Que faire si mon style d'apprentissage fait que je travaille mieux en individuel qu'en équipe?

Premièrement, quand tu veux être efficace, utilise le plus souvent possible cette force de travail individuel. Deuxièmement, si tu veux te développer sans que ça nuise au rendement que tu veux donner, apprends à travailler en équipe et pratique-le, ça élargira tes possibilités.

Enfin, si un travail se fait nécessairement en équipe, fais connaître ta force de travail individuel et tiens-en compte, lors de la répartition des rôles et des tâches. L'équipe aura tout avantage à faciliter ton intégration tel que tu es.

20. Se pourrait-il que je ne sois pas une personne douée pour le travail en équipe? Si oui, que faire?

Le travail en équipe est bien plus une question d'intérêt et d'apprentissage qu'un don. Et souvent, le fait de dire «Je ne suis pas doué(e) pour telle chose» est une croyance limitative qu'il est rentable de changer.

Le travail en équipe, ça s'apprend en le pratiquant, en lisant sur le sujet, en prenant une formation spéciale à cet effet.

Le présent document est une amorce en ce sens. S'il te reste des questions ou des doutes non résolus, parles-en à un spécialiste en la matière.

Sylvie Beauchamp, psychologue
Fernando Simard, psychologue



SERVICE
DE
PSYCHOLOGIE ET D'ORIENTATION

IMPROTHÈQUE INC. - 91061

À TOI DE CONSTRUIRE TA RÉUSSITE!

LE TRAVAIL EN ÉQUIPE



CÉGEP de Jonquière

Tu aimes travailler en équipe. C'est pour toi une agréable façon de multiplier le résultat de ton travail, tout en vivant d'enrichissantes rencontres. Et puis le temps passe agréablement avec les copains et copines tout en élargissant tes réflexions et en t'assurant d'un bon résultat. Tu aimes travailler en équipe et souvent l'occasion t'en est donnée ici au cégep ou plus tard dans l'emploi.

Mais ce n'est pas toujours ainsi. Il se peut également que parfois tu n'aimes pas cela, que ce soit une situation gênante et embarrassante dans laquelle tu as l'impression de ne pas donner ton plein rendement, une situation que tu souhaiterais éviter ou transformer.

Les lignes qui suivent vont te fournir un premier matériel de réflexion qui va te guider dans ton apprentissage et ta compréhension du travail d'équipe. Tu y trouveras:

1. Des notions de base sur la vie d'équipe.
2. Des étapes pour construire une équipe de travail efficace.
3. Une série de questions qui s'appliquent peut-être à ton vécu (questions pratiques).
4. Les réponses aux questions du début.

1. NOTIONS DE BASE SUR LA VIE D'ÉQUIPE

Une équipe prend naissance quand des personnes se perçoivent les unes et les autres comme ayant une cible commune, un objectif commun à poursuivre ensemble.

La cible commune transforme une partie des énergies individuelles en énergie de **pro-**

16. À quel point faut-il donner la priorité à l'efficacité dans la tâche?

Tout dépend de l'objectif visé par le groupe. Tout dépend de la cible où chacun ou chacune participe aux prises de décision et à toute la vie de groupe. Il convient de clarifier cette question en discutant aussi explicitement que possible, en partageant l'information que chacun ou chacune détient à ce sujet pour en arriver à une position acceptée par l'ensemble.

17. À quel point faut-il s'occuper des relations avec les autres en équipe?

Cette question complète la précédente. Mentionnons que ce n'est pas le maximum de relations humaines qu'il faut rechercher dans une équipe, mais les relations optimales en fonction de la vie de groupe et de l'atteinte de la cible.

Ceci dit, ajoutons que les bonnes relations, suffisantes et satisfaisantes entre les membres d'une équipe de travail sont primordiales pour la motivation et le goût de vivre et de travailler ensemble. Sans elles, les participants et participantes pourraient se démotiver, manquer de zèle à l'ouvrage et même la saboter.

18. Que faire si un participant ou une participante me tombe sur les nerfs?

Je pense bien qu'il n'existe pas de solution unique et toute faite d'avance à cette question. Faut-il tolérer? l'ignorer? confronter? évoluer? faire évoluer cette personne? demander un changement? lire sur les personnes difficiles aux réunions? l'éviter? l'éliminer? changer d'équipe? négocier un terrain d'entente?

Toutes ces hypothèses peuvent avoir du bon. En tout cas, tu es certainement dans une position privilégiée pour apprendre de nouvelles choses sur le fonctionnement en groupe, sur les

le temps que durera la poursuite de ce but.

Vous serez alors prêts et prêtes à prendre la décision appropriée.

15. Vaut-il mieux fonctionner avec des gens que je ne connais peu ou pas ou avec des personnes que je connais bien?

Distinguons d'abord les groupes de tâches des groupes de croissance personnelle.

- Dans un groupe de tâches qui serait axé sur l'efficacité dans l'atteinte d'un objectif, il conviendrait de choisir les participants et participantes sur la base de leurs aptitudes à réaliser la tâche plutôt que sur la connaissance réciproque. Cependant, à aptitudes égales il y aurait avantage à prendre celui ou celle avec qui l'on s'entend déjà bien et qui fonctionne à notre goût. Avec lui, ou elle, le travail démarrera plus vite.
- Dans un groupe de croissance personnelle, d'exploration d'attitudes, de relations interpersonnelles:
 - Un groupe hétérogène (formé de gens de diverses provenances sans liens pré-établis entre eux) sera beaucoup plus riche de stimulations nouvelles et même si son départ est plus lent, il favorisera une exploration nouvelle et plus poussée qu'un groupe homogène (formé de gens qui se connaissent déjà).
 - Le groupe homogène connaîtra un départ plus rapide, mais ira moins loin dans la découverte. De plus, souvent, pour accéder à du nouveau, il aura à franchir ses normes ou barrières habituelles, ce qui demande souvent beaucoup de lucidité et d'énergie.

duction. Mus par cette énergie, les gens passent à l'action, participent à l'atteinte de la cible commune et on assiste au processus de production.

L'équipe peut être comparée à un organisme, au corps humain par exemple, dans lequel différentes parties s'harmonisent en un tout bien intégré pour pouvoir accomplir des actions très complexes.

Ce qui importe c'est que tous définissent et consentent à poursuivre une cible commune (ex.: favoriser le plus possible les relations entre eux, fournir le meilleur rendement qui soit, etc.). Nous discutons dans la prochaine partie des démarches à suivre pour construire une équipe de travail efficace.

2. LA CONSTRUCTION D'UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

A) LA CIBLE COMMUNE

La perception de la cible commune et les moyens de l'atteindre sont vitaux.

- Définir la cible commune.
- Amener chaque participant ou participante à partager toute sa perception et toute son information sur l'objectif. Ne pas se satisfaire d'un énoncé comme celui-ci: «Pour moi c'est la même chose que pour telle personne».
- Que chacun ou chacune partage l'information détenue ayant trait aux moyens d'atteindre la cible commune.
- Ramasser et mettre en commun toute l'information détenue par chacun ou

chacune au sujet des moyens d'atteindre la cible commune.

- Aider à définir les informations ambiguës, reformuler, faire clarifier.
- Faire des liens entre les différentes informations et synthétiser ce matériel.
- Établir un plan d'exécution des étapes de réalisation.

B) LE PROCESSUS D'INTÉGRATION DE L'ÉQUIPE

L'entente entre les membres est essentielle pour que chacun fonctionne à son plein potentiel.

- Connaissance et présentation de soi-même comme membre d'une équipe.
- Connaissance des autres membres de l'équipe et de leurs ressources.
- Faire connaître sa motivation ou sa démotivation.
- Connaître la motivation ou la démotivation des autres.
- Favoriser les interactions entre les membres de l'équipe.
- Encourager l'expression des émotions pouvant avoir un lien avec la tâche.
- Accueillir les émotions et sentiments des membres du groupe.
- Détendre, aider, encourager, plaisanter.
- Objectiver et clarifier les oppositions.

Comme pour les autres caractéristiques individuelles, réf. n°10 et 11, il est important de maintenir un échange d'informations claires sur cette caractéristique et ce potentiel que tu as. Alors, les autres et toi saurez utiliser tes ressources à leur meilleur, lors de la distribution des tâches et des responsabilités.

13. Je suis plutôt _____ (mets n'importe laquelle de tes caractéristiques personnelles). Comment vais-je ou va-t-on m'intégrer dans l'équipe?

Chaque membre a ses caractéristiques personnelles et c'est ce qui fait la richesse extraordinaire d'une équipe. Il importe de révéler ces caractéristiques avec jugement, selon que la tâche du groupe ou les relations interpersonnelles le demandent. Le groupe transformera et utilisera ce potentiel particulier de la façon la plus appropriée.

14. Comment choisir mes coéquipiers, coéquipières?

Dans un **premier temps**, décris-toi comme membre d'une équipe. Quelles sont tes caractéristiques personnelles? Base-toi sur tes expériences antérieures de groupe.

Ensuite, quelles sont tes exigences envers les coéquipiers et coéquipières? Qui connais-tu? Préfères-tu être avec des gens que tu connais ou avec des gens que tu ne connais pas, pour tel ou tel travail? Quelle est la motivation de la personne avec qui tu veux te placer en équipe? Son horaire te convient-il? Son rythme?

La **démarche suivante** consiste à échanger avec ceux et celles que tu invites ou qui t'invitent pour vérifier si votre choix est réciproque et opportun.

Enfin, vérifiez si vous avez vraiment un but commun et le goût d'entrer en interaction

nécessaire de préciser les rôles et les tâches de chacun et chacune dans la poursuite des résultats recherchés, ainsi que l'échéancier à suivre. Que chacun ou chacune s'assure que l'échéancier global lui convient ainsi que les tâches qui lui sont confiées. Il importe de s'assurer d'une réponse claire de chaque participant ou participante.

10. Je suis meneur, meneuse dans une équipe, les autres vont-ils m'apprécier ainsi ou me rejeter?

Meneur veut-il dire: autoritaire, animateur ou animatrice, leader ou autre chose encore?

De toute façon cette caractéristique personnelle quand elle sera connue des participants ou des participantes sera utilisée par le groupe en fonction de ses objectifs ou de ses besoins. Les gens te demanderont même d'utiliser ce talent et en profiteront. Cependant, s'il s'agit d'un trait de caractère s'exerçant de façon inappropriée et pouvant agacer ou nuire à la vie du groupe, ses membres, y compris toi-même, auraient avantage à raffiner et à éduquer ce talent pour qu'il puisse servir à bon escient.

11. Je suis plutôt une personne silencieuse dans une équipe. Comment les autres vont-ils me percevoir?

Si tu es bien dans ce style de participation et que ton engagement dans le groupe et envers la cible commune est réel et fécond, il ne te reste qu'à aider les autres à comprendre et accepter ton style et à le respecter tel qu'il est. Ainsi les relations resteront claires et harmonieuses. Ne te surprends pas si, au début, les autres ont besoin d'un peu d'explications pour bien comprendre ta façon de participer.

12. Je suis plutôt individualiste, comment les autres vont-ils m'accepter dans l'équipe?

C) L'ORGANISATION DES TÂCHES

- Se donner une structure de travail afin de maintenir une motivation constante.
- Se donner un cadre et un lieu de travail convenable.
- Se donner un horaire et un échéancier appropriés à la tâche et aux membres.
- Que les rôles et les responsabilités soient bien définis, de sorte que chaque personne sache ce qui est attendu d'elle, et ce qu'elle peut attendre des autres.
- Favoriser la participation de chacun et chacune et en corollaire, que chacun ou chacune prenne sa place.
- Tester l'accord des membres lors d'une prise de décision.
- Mettre en plan les mécanismes de solution des problèmes de vie de groupe.

SAVOIR QUE ...

La vie et la santé d'une équipe de travail, même lorsqu'elles sont consolidées, ne sont jamais acquises définitivement. Elles sont plutôt le résultat d'un constant processus de recreation, car l'équipe se transforme continuellement à l'occasion de ses succès et insuccès, lors de l'arrivée ou du départ de ses membres et dans ses contacts avec le monde extérieur. Il convient donc d'être vigilants et vigilantes.

3. QUESTIONS PRÉLIMINAIRES SUR LE TRAVAIL EN ÉQUIPE

Les étudiants et étudiantes se posent plusieurs questions au sujet du travail en

équipe, de la participation à celui-ci, de la répartition des rôles et des tâches, des prises de décision et sur ce qui fait qu'une équipe fonctionne bien ou non.

Voici quelques-unes de ces questions. Tu trouveras plus loin les réponses ou des conseils se rapportant à ces interrogations.

Indique par 0, 1 ou 2 si tu te poses cette question ou non. 0=non, 1=un peu ou parfois, 2=oui ou souvent.

1. Est-il préférable de travailler seul ou en équipe ? _____
2. Pourquoi le professeur ou la professeure demande-t-il(elle) de travailler en équipe? _____
3. Dans un petit groupe de discussion, dois-je m'impliquer personnellement? _____
4. Que faire quand plusieurs pensent autrement et discutent mon opinion ou la rejettent? _____
5. Se peut-il qu'il y ait des équipes qui fassent perdre du temps plutôt que d'en gagner? _____
6. J'ai l'impression que le travail en équipe diminue mon rendement. Est-ce possible? _____
7. Dans une équipe qui a une tâche à accomplir, un travail à produire, est-ce que chacun ou chacune doit participer? Comment? _____

6. J'ai l'impression que le travail en équipe diminue mon rendement. Est-ce possible?

Cela est possible et peut originer de plusieurs causes: objectifs du groupe mal définis, ressources mal évaluées, difficultés de participation ou de prises de décision, conflits interpersonnels.

Encore une fois, comme à la question 5, il t'appartient de réagir de la façon la plus appropriée.

7. Dans une équipe qui a une tâche à accomplir, un travail à produire, est-ce que chacun ou chacune doit participer? Comment?

La vie de l'équipe sera d'autant plus féconde, stimulante et utile que chacun et chacune y participera pleinement. Tu pourras retrouver dans les pages de théorie qui précèdent, spécialement dans la partie 2.1, toute une liste de suggestions sur les fonctions et interventions utiles dans la participation à la vie d'équipe.

8. Que faire avec les personnes qui semblent plus ou moins s'impliquer?

Il importe de rendre l'équipe consciente du phénomène. Ainsi chacun et chacune aura l'occasion d'expliquer ou de justifier sa façon de participer. L'équipe sera alors capable de prendre les mesures appropriées, lesquelles peuvent éventuellement aller jusqu'à exclure quelqu'un du groupe.

9. Comment entreprendre un travail d'équipe sans avoir l'impression de perdre son temps?

En plus de remarques précédentes ayant trait aux objectifs et à la participation, il est

valables pour la vie de groupe. Il est donc nécessaire d'avoir bien fait comprendre ton point de vue et d'avoir bien compris celui des autres. Une bonne façon de vérifier si un point de vue a été compris, c'est de pouvoir le résumer pour que la personne qui l'a émis puisse répondre: «Oui, c'est bien ça».

Quand tous les points de vue conflictuels ont été bien compris, le groupe dispose de toute son information et peut procéder à ses prises de décision pour son meilleur fonctionnement, soit par consensus ou par vote majoritaire.

Mais si des points de vue importants n'ont pas été émis, ou compris, le groupe risque de voir sa motivation et son unité diminuer et même que sa cohésion pourra s'effriter. Donc, pour ta propre motivation et pour la vie du groupe, présente clairement tes opinions, fais présenter aussi clairement celles des autres, sois prêt ou prête occasionnellement à concéder sans te nier.

5. Se peut-il qu'il y ait des équipes qui fassent perdre du temps plutôt que d'en gagner?

Il se peut que cela se produise et il appartient à chacun et chacune d'être vigilant et vigilante. Pour le savoir, tu pourras faire la liste des avantages que tu retires de ce groupe dans la poursuite de ton objectif. Cela implique, dans un premier temps, que tu clarifies le plus précisément possible tous les objectifs que tu vises en participant à ce groupe. Ensuite, tu seras en mesure d'évaluer si les résultats obtenus sont proportionnels à tes espoirs et à ton investissement.

S'il est exact qu'une équipe te fait perdre du temps, tu as la responsabilité d'y remédier, de l'endurer ou de t'en dissocier.

8. Que faire avec les personnes qui semblent plus ou moins s'impliquer?

9. Comment entreprendre un travail d'équipe sans avoir l'impression de perdre son temps?

10. Je suis meneur, meneuse dans une équipe, les autres vont-ils m'apprécier ainsi ou me rejeter?

11. Je suis plutôt une personne silencieuse dans une équipe, comment les autres vont-ils me percevoir?

12. Je suis plutôt individualiste. Comment les autres vont-ils m'accepter dans l'équipe?

13. Je suis plutôt _____
(mets n'importe laquelle de tes caractéristiques personnelles). Comment vais-je ou va-t-on m'intégrer dans l'équipe?

14. Comment choisir mes co-équipiers ou co-équipières?

15. a) Quand vaut-il mieux fonctionner avec des gens que je connais peu ou pas?

b) Quand vaut-il mieux former équipe avec des gens que je connais ou des amis ou amies?

16. À quel point faut-il donner priorité à l'efficacité dans la tâche?

17. À quel point faut-il s'occuper des relations avec les autres en équipe?

18. Que faire si un participant ou une participante me tombe sur les nerfs?

19. Que faire si mon style d'apprentissage fait que je travaille mieux en individuel qu'en équipe?

20. Se pourrait-il que je ne sois pas une personne douée pour le travail en équipe?

Si oui, que faire?

4. RÉPONSES AUX QUESTIONS

1. Est-il préférable de travailler seul ou en équipe?

Il y a des objectifs qui ne peuvent s'atteindre qu'en équipe, comme par exemple la construction d'un gros édifice, ou une vie de famille harmonieuse. D'autres objectifs reposent en dernière analyse sur l'individu, comme la croissance intérieure.

Entre ces deux extrêmes, la personne aura à choisir la meilleure façon d'atteindre son objectif. Ce choix se fera en tenant compte de la nature de l'objectif, des tendances personnelles, des ressources du milieu, de l'ensemble du contexte.

Cependant, ce choix demeure toujours un choix important et nécessite une analyse et une réflexion appropriées.

2. Pourquoi un professeur ou une professeure demande-t-il(elle) de travailler en équipe?

Le professeur ou la professeure choisit les moyens qui lui semblent les plus appropriés en fonction de ses objectifs pédagogiques. Il ou elle a donc de bonnes raisons de demander que le travail se fasse individuellement ou en équipe.

Cependant, si l'étudiant ou l'étudiante désire prendre une approche différente de celle qui a été proposée, il ou elle a tout avantage à faire connaître son point de vue au professeur ou la professeure, à comprendre le sien et à négocier l'arrangement le plus convenable pour les deux.

3. Dans un petit groupe de discussion, dois-je m'impliquer personnellement?

La seule présence dans un groupe est déjà une participation plus ou moins active ou passive.

Cependant, cette question porte probablement sur le contenu de la discussion. Je dirais que personne ne peut te forcer à dire ton point de vue ou à t'impliquer personnellement contre ton gré. On peut t'inviter à le faire, on peut y mettre de la pression, mais c'est ton droit inviolable de donner ce que tu choisis de donner dans un groupe.

C'est donc librement que tu choisis d'entrer ou de sortir d'un groupe et d'y donner ce que tu y donnes. Assume cela à ton compte. Quand tu participes, c'est que tu l'as choisi.

4. Que faire quand plusieurs pensent autrement et discutent mon opinion ou la rejettent?

Les points de vue de chacun des membres du groupe sont des informations

17. À quel point faut-il s'occuper des relations avec les autres en équipe?

18. Que faire si un participant ou une participante me tombe sur les nerfs?

19. Que faire si mon style d'apprentissage fait que je travaille mieux en individuel qu'en équipe?

20. Se pourrait-il que je ne sois pas une personne douée pour le travail en équipe?

Si oui, que faire?

4. RÉPONSES AUX QUESTIONS

1. Est-il préférable de travailler seul ou en équipe?

Il y a des objectifs qui ne peuvent s'atteindre qu'en équipe, comme par exemple la construction d'un gros édifice, ou une vie de famille harmonieuse. D'autres objectifs reposent en dernière analyse sur l'individu, comme la croissance intérieure.

Entre ces deux extrêmes, la personne aura à choisir la meilleure façon d'atteindre son objectif. Ce choix se fera en tenant compte de la nature de l'objectif, des tendances personnelles, des ressources du milieu, de l'ensemble du contexte.

Cependant, ce choix demeure toujours un choix important et nécessite une analyse et une réflexion appropriées.

2. Pourquoi un professeur ou une professeure demande-t-il(elle) de travailler en équipe?

Le professeur ou la professeure choisit les moyens qui lui semblent les plus appropriés en fonction de ses objectifs pédagogiques. Il ou elle a donc de bonnes raisons de demander que le travail se fasse individuellement ou en équipe.

Cependant, si l'étudiant ou l'étudiante désire prendre une approche différente de celle qui a été proposée, il ou elle a tout avantage à faire connaître son point de vue au professeur ou la professeure, à comprendre le sien et à négocier l'arrangement le plus convenable pour les deux.

3. Dans un petit groupe de discussion, dois-je m'impliquer personnellement?

La seule présence dans un groupe est déjà une participation plus ou moins active ou passive.

Cependant, cette question porte probablement sur le contenu de la discussion. Je dirais que personne ne peut te forcer à dire ton point de vue ou à t'impliquer personnellement contre ton gré. On peut t'inviter à le faire, on peut y mettre de la pression, mais c'est ton droit inviolable de donner ce que tu choisis de donner dans un groupe.

C'est donc librement que tu choisis d'entrer ou de sortir d'un groupe et d'y donner ce que tu y donnes. Assume cela à ton compte. Quand tu participes, c'est que tu l'as choisi.

4. Que faire quand plusieurs pensent autrement et discutent mon opinion ou la rejettent?

Les points de vue de chacun des membres du groupe sont des informations