



## AIDE À LA RÉUSSITE

# LA COMMUNICATION ET LE TRAVAIL D'ÉQUIPE

**Pourquoi travailler en équipe? Les arguments négatifs pleuvent : « Il y a toujours un membre de l'équipe qui profite de la situation pour ne rien faire »; « C'est trop compliqué de se coordonner et la distribution des tâches est inefficace »; « Les rencontres s'avèrent souvent longues, peu structurées, stériles »; « Je dois toujours reprendre les parties que les autres ont faites à moitié ». Bref, nous ne sommes pas loin du supplice! Alors pourquoi prendre la peine d'écrire un feuillet sur ce thème? Les raisons sont multiples :**

1. Le travail d'équipe est un art qu'il importe de développer pour se préparer à la vraie vie : vous aurez probablement à composer avec diverses personnes et devrez apprendre à tirer le meilleur de vos relations de travail, malgré certaines incompatibilités de caractère. Vous apprendrez ainsi à vous exprimer, à échanger efficacement;
2. Le tout est plus intéressant que la somme de ses parties : les plus brillantes idées, les artistes les plus innovateurs et les personnes qui ont marqué l'histoire sont souvent le produit d'un travail d'équipe. Vous aurez accès à des idées nouvelles et pourrez bénéficier d'expériences et d'habiletés différentes. L'énergie positive émanant d'une équipe de travail décuplera votre potentiel créatif, vous permettra d'élargir vos horizons, vous aidera à devenir plus ouvert et complet en tant qu'être humain;
3. Le travail en équipe, à l'instar de toutes les relations que vous initiez, vous invite à faire une démarche personnelle : vous devrez apprendre à exprimer vos besoins et vos limites, à développer un sens critique, à assumer une part de leadership et à organiser le travail de manière à maximiser l'apport de chacun;
4. C'est aussi un moyen d'apprendre à vous connaître : Quelles sont mes forces? Quel est mon rôle dans une équipe? Comment suis-je perçu? Quelle peut être ma contribution dans une équipe? Êtes-vous plutôt du style
  - **meneur naturel** : personne forte qui s'exprime facilement et avec conviction. Elle peut favoriser la cohésion ou, à l'inverse, risquer d'écraser certains membres, ce qui peut engendrer des frustrations;
  - **expert** : personne qui possède plus de connaissances ou d'expérience. Elle est un précieux guide, mais le fait d'étaler sans cesse tout son bagage peut agacer les membres de l'équipe;
  - **responsable** : personne qui se préoccupe du bien-être de tous, qui se montre volontaire, au point d'en faire plus que nécessaire. Elle est très à l'écoute, au point d'être parfois trop envahissante;
  - **animateur** : personne qui a le souci de détendre l'atmosphère, qui cherche à rendre les gens à l'aise. Généralement apprécié, le fait de prendre trop de place peut finir par irriter ses coéquipiers;



- **retiré** : personne plutôt timide, généralement indépendante et axée sur la tâche. Elle est posée et généralement efficace. Elle évite les conflits, ne veut pas déplaire. Elle est souvent hypersensible et son silence peut peser lourd lorsque le climat est malsain;
- **critique** : personne rigoureuse et rationnelle, elle cherche toujours à rendre le travail plus cohérent. Elle est d'une grande utilité, mais son attitude, la manière dont elle exprime ses critiques, peut démobiliser plutôt que stimuler l'équipe.

Que pensez-vous pouvoir apporter de particulier au sein de votre équipe de travail?

## Les bases du travail en équipe

Trois conditions fondamentales doivent être réunies avant d'entamer le travail comme tel. D'abord, assurez-vous d'avoir un objectif et des principes communs en ce qui a trait à l'organisation du travail : Est-ce que le thème passionne tous les membres également? Est-ce que vous avez plutôt les mêmes principes quant à la manière de partager le travail? Par exemple, préférez-vous faire le gros du travail ensemble ou plutôt vous distribuer les tâches que chacun fera surtout individuellement? Surtout, assurez-vous que l'objectif d'équipe soit

- clair et spécifique, fixé en termes précis et mesurables;
- développé par les membres de l'équipe (non par un membre influent);
- compris et connu de tous;
- compatible avec les objectifs et attentes de chaque membre.

Ensuite, assurez-vous d'avoir des affinités au plan interpersonnel et surtout une certaine aisance afin de favoriser l'ouverture et la communication. Enfin, tous les membres doivent, dès le départ, s'engager à réagir très rapidement dès qu'un obstacle ou une insatisfaction se présente.

Après avoir constitué l'embryon de travail, vous pouvez même faire un bref tour de table pour favoriser le dialogue et l'implication de chacun. Ces questions permettent en fait d'établir un contrat d'équipe par lequel les membres s'engagent verbalement :

- Quelle peut être votre contribution particulière? Quelles sont vos forces et vos intérêts dans le contexte du travail actuel? Chacun a des habiletés naturelles : certains seront de bons concepteurs, d'autres de bons présentateurs. Idéalement, il s'agit d'utiliser vos forces, mais en ayant aussi le souci de développer de nouvelles habiletés en observant et en vous inspirant de ceux qui les possèdent;
- Est-ce que le sujet vous intéresse vraiment et êtes-vous prêt à vous engager au même titre que tous les autres?
- Quelles seront vos disponibilités et comment souhaitez-vous organiser le travail?
- Est-ce qu'il serait souhaitable d'identifier un responsable d'équipe? Si oui, qui?
- Quelles seront les conséquences d'un désengagement d'un des membres? Quelles balises peut-on dès lors se donner?
- Comment allons-nous gérer les difficultés au plan des relations interpersonnelles (s'il y en a)?

Malheureusement, il est impossible de tout prévoir et bien peu suffit à miner le moral des troupes : un membre qui ne manifeste tout à coup plus d'intérêt, une décision prise sans consultation, un leader trop autoritaire. À la limite, l'intervention d'un tiers, en l'occurrence le professeur, sera nécessaire.



## Communiquer : parle-moi, j'ai des choses à te dire!

Le principal obstacle à la communication est notre tendance toute naturelle à juger, à évaluer et à prêter des intentions aux autres, en particulier si nos expériences relationnelles se sont avérées pénibles. Plus nos préjugés sont tenaces, plus nous devenons rigides et peu disponibles au dialogue. La clé réside dans le fait de mettre en veilleuse nos propres impressions et de faire l'effort d'écouter l'autre avec compréhension : Quelle est son intention? Qu'est-ce qu'il essaie d'exprimer par son attitude (qui m'agace, me fait réagir)?

Afin de prévenir l'apparition de conflits improductifs liés à une divergence d'opinion majeure, le groupe peut instituer une règle très simple dès le départ : chaque personne peut prendre la parole et défendre une idée à condition d'avoir reformulé l'essentiel des idées et des sentiments de la personne qui a parlé juste avant. Il s'agit de faire un effort supplémentaire pour assimiler le cadre de référence de l'autre, de se mettre un tant soit peu dans sa peau en pénétrant dans son univers. Il est inutile de porter un jugement de valeur et il faut parfois accepter que deux points de vue sont défendables et pertinents mais incompatibles. Vous devrez alors accepter de vous rallier à la majorité. D'autres facteurs nourrissent la vitalité d'une équipe. Par exemple :

1. Évitez la passivité. Le fait de ne rien dire ou de ne pas s'impliquer est tout aussi néfaste que le fait d'imposer ses idées. Le refus de s'impliquer renforce le *statu quo*. Ne laissez pas les membres les plus influents décider seuls tout en réprouvant en silence leur décision;
2. Cherchez à vous exprimer clairement, insistez pour qu'on vous laisse le temps d'articuler à fond votre idée et aidez les autres à en faire autant avant de prendre position;
3. Soyez à l'écoute des réactions (indices verbaux et non verbaux). Peut-être sentirez-vous que vous prenez trop de place, que certains sont agacés ou au contraire serez-vous encouragé à détailler davantage;
4. Abordez les débats rationnellement. Il est normal d'avoir des divergences d'opinion et vous n'avez pas moins de valeur si la vôtre n'est pas retenue. Il s'agit de remettre les choses en contexte, de voir les remises en question et les discussions dans un contexte de résolution de problème : « Comment peut-on aborder cette étape efficacement? »; « Sur quoi devrions-nous miser pour mener à bien le thème que nous avons choisi? »
5. Sachez donner, lorsque nécessaire, la priorité aux besoins du groupe.

## Élaborer le plan de travail

Une fois les conditions réunies, il s'agit de se mettre en action et d'élaborer un plan de travail. Ce plan comprend habituellement

1. La formulation des objectifs de travail;
2. La répartition des tâches;
3. Les échéanciers à rencontrer;
4. L'élaboration d'un suivi périodique afin de s'assurer que tout va comme prévu et de prévoir les ajustements ou les réorganisations nécessaires à la progression du travail;
5. Un mode de contrôle ou d'évaluation des résultats en fonction des objectifs visés. Par exemple, chaque membre peut avoir la responsabilité de revoir et corriger les parties que les autres membres auront rédigées.

Somme toute, le succès d'une démarche de groupe repose essentiellement sur la bonne foi, l'implication et la motivation de chacun des membres. Il est également nécessaire de déterminer un consensus et d'avoir une perception commune de la tâche et des objectifs. À l'instar de toute démarche, il faut être particulièrement attentif à ce que votre groupe prenne un bon départ : vaut toujours mieux partir du bon pied!

**BIBLIOGRAPHIE :** BÉGIN, Christian. *Devenir efficace dans ses études*, Beauchemin, coll. « Agora », 1992.  
DIONNE, Bernard. *Pour réussir Guide méthodologique pour les études et la recherche*, Études vivantes, 1998.



# CÉGEP DE SAINT-HYACINTHE

**Publié par le Centre d'aide à la réussite**

3000, avenue Boullé, Saint-Hyacinthe (Québec) J2S 1H9

Téléphone : 450 773-6800

514 875-444, poste 2442

Rédigé par Éric Chassé, aide pédagogique au Centre d'aide à la réussite

Coordination du projet : Roger Bouchard

Version révisée en mai 2014

**Reproduction autorisée avec la permission de l'auteur**