



# TRAVAILLER EN ÉQUIPE

Plus que dans toute autre entreprise, le travail en équipe est la clé d'une organisation coopérative. Ce document résume l'essentiel des défis et avantages du travail en équipe. Il propose également quelques conseils pour améliorer la communication avec les autres membres de l'équipe et ainsi rendre votre mission plus efficace !

Comme toute entreprise, une coopérative rassemble des personnalités différentes qui se répartissent le travail et les décisions à prendre selon leurs compétences et les besoins du projet. C'est ainsi que se constituent des équipes pour la production, le commercial, la gestion, la logistique, l'administration, etc. Dans les entreprises importantes, il peut aussi être nécessaire de décomposer les équipes par produit ou par marché (type de clientèle), ou les deux.

L'efficacité de l'entreprise repose sur la capacité des équipes à bien travailler ensemble. Vous trouverez ci-dessous quelques éléments de réflexion pour tester par vous-même le travail en équipe dans le cadre de votre projet.

## Définition de l'équipe et fonctionnalités

Une équipe est plus qu'un simple groupe de personnes :

- les personnes sont liées les unes aux autres pendant un temps défini ;
- elles partagent un objectif commun ;
- elles ont conscience qu'elles font partie d'un groupe ;
- sont en mesure de prendre des décisions et des actions communes ;
- le travail collectif suppose une confiance mutuelle les uns envers les autres ;
- l'équipe est généralement guidée et animée par une ou un chef d'équipe.

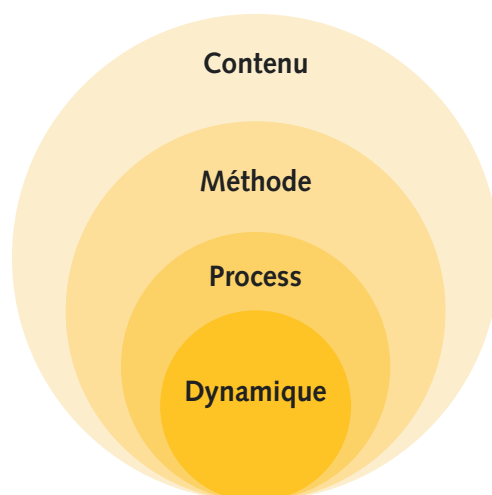
Un travail d'équipe est défini par l'interdépendance entre ses membres. Il est essentiel que chaque membre d'un groupe ait conscience de cette dépendance mutuelle envers les autres membres. L'interdépendance sera positive si chacun réalise qu'il s'engage envers les autres pour atteindre son propre but. Elle peut devenir négative si le chef d'équipe gère mal les désaccords ou les conflits pouvant survenir dans l'équipe : les membres s'entravent mutuellement avec un risque d'échec pour toute l'équipe. Faire partie d'un groupe n'est pas chose facile puisque par définition, les autres sont différents de soi-même. Mais nous satisfaisons ainsi



notre besoin d'appartenance et de relations sociales: « les individus ressentent le besoin de se situer dans une identité plus large qui entoure l'identité individuelle et lui donne un sens supplémentaire. » Et c'est aussi un levier d'apprentissage et de formation continue.

## Niveaux d'équipe

Chaque équipe se déplace simultanément et agit à plusieurs niveaux, tous significatifs, même si ceux-ci ne sont pas toujours aussi évidents et visibles.



### Sur le contenu

C'est le niveau le plus visible. Il comprend tout ce que l'équipe et ses membres font ou disent explicitement: objectifs, sujets à discuter, tâches...

### Méthode

La méthode est la manière dont le groupe organise l'expression du contenu: l'utilisation d'un langage particulier, la séquence de communication, les heures et lieux de réunion, les rituels, les façons de décider. Dans un travail d'équipe, il est utile de choisir judicieusement la méthode, afin de définir les règles de fonctionnement, le système de rôles et leurs interactions de manière partagée et claire. La méthode permet d'identifier la structure du groupe et elle reste constante dans l'histoire du groupe, qui change constamment.

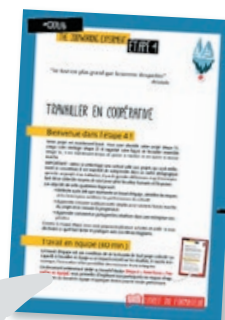
### Process

Le process, ou processus, renvoie à la séquence chronologique des événements. Les processus définissent notamment qui parle, combien de temps, de quelle manière, commenter les différents rôles interinstitutionnels, commenter et à quelle fréquence les règles sont appliquées, commenter comment l'équipe grandit ... Le processus est la traduction du contenu et de la méthode mise en action.



## Dynamique

La dynamique porte sur les mouvements émotionnels du groupe. La dynamique d'un groupe n'est pas toujours visible, mais elle existe à chaque instant et a un pouvoir significatif sur l'équipe. Les émotions, l'affection et les sentiments influencent le contenu, la méthode, le processus. Les peurs, les angoisses, les fantasmes, les désirs et les attentes de chaque membre constituent la partie « secrète » du groupe, la partie immergée de l'iceberg. Une stratégie simple pour déplier et prêter attention à la dynamique de l'équipe est celle du temps de cercle (pour une description plus détaillée de l'activité de *Temps du Cercle*, vous pouvez vous référer au **Livret du formateur de l'étape 4**, point sur le Travail en équipe.



## Risques et opportunités du travail en équipe

### Travailler en équipe, c'est:

- Avoir accès à une quantité élevée d'informations, de connaissances et d'expériences
- Pouvoir analyser chaque situation avec de multiples points de vue, approfondir chaque problématique en profondeur
- Créer un nombre important de situations possibles
- Faciliter l'accomplissement d'une tâche grâce à un effort partagé
- Pouvoir spécialiser ses compétences et accroître ainsi le savoir-faire collectif et la qualité globale du travail produit.

Travailler en équipe, c'est aussi réunir des personnes aux caractères, aux modes de pensée, aux ambitions et aux compétences différents. Toute équipe porte en elle des risques d'incompréhension, de désaccords, de tensions, voire de conflits. Ces risques, s'ils ne sont pas identifiés et traités, peuvent affecter la motivation et la compétence des membres d'une équipe et par conséquent compromettre la réalisation des objectifs. On distingue les **risques relationnels**, **psychologiques** et **cognitifs**.

### Risques relationnels

Les plus fréquents sont:

- La coalition: une ou deux personnes créent une relation de solidarité contre une troisième;
- La triangulation: une personne est entraînée dans un conflit par deux autres personnes qui lui font partager leurs angoisses, leurs craintes;
- La déviation: deux personnes en désaccord impliquent dans leur conflit une tierce personne.



### Risques psychologiques

Ils sont liés à la perception du niveau de responsabilité individuelle lorsque celle-ci est répartie entre les membres de l'équipe. Quelqu'un qui se surresponsabilise se sent responsable non seulement envers lui-même, mais aussi envers le reste de l'équipe. Ce qui peut conduire à agir trop prudemment ou à ressentir un excès de pression. Certains peuvent aussi avoir envie de répartir les risques et se sous-responsabiliser en partageant avec d'autres le choix sur la bonne décision ou la façon de procéder.

### Risques cognitifs

Cela se produit lorsqu'une équipe prend une décision inefficace ou contre-productive, malgré les compétences et les connaissances de l'équipe. Cela peut se produire en cas d'urgence ressentie, ou de pressions sociales.

Autre risque cognitif: le refus ou la crainte de partager ses idées lorsqu'il y a un haut niveau de jugement dans l'équipe pour éviter les risques de sarcasme ou de désaveu. Dans ce cas, la créativité individuelle, l'originalité et l'autonomie de la pensée (qui inclut aussi le doute) sont bridées au profit de l'idéal de cohésion au sein du groupe.

## Comment améliorer l'efficacité et l'atmosphère au sein de l'équipe

Une équipe efficace et performante est capable de communiquer de façon fonctionnelle, d'évaluer correctement les données et les informations, de prendre des décisions informées et d'apprendre de ses erreurs passées. Pour atteindre ces objectifs de fonctionnement, il est important que dans le groupe il y ait une bonne communication et un bon dialogue.

## Quelques conseils pour améliorer la communication

### - Créer un environnement collaboratif dans l'équipe

Il est très important de créer un environnement qui encourage chaque membre d'une équipe à s'exprimer, qui favorise le respect mutuel, la capacité d'écoute, l'ouverture à la confrontation et aux opinions des autres. Créer un environnement qui régule les comportements agressifs, les attaques personnelles, c'est :

### - Accepter la contribution de chaque membre

Chacun peut prendre part à une discussion sur un sujet qui l'impacte directement



ou directement. Il est donc important d'écouter les apports de chacun dans une équipe. L'engagement actif de chacun dans la discussion peut être source d'inspiration pour le reste de l'équipe.

– **Se concentrer sur ce qui dépend de l'équipe et ne pas dévier**

L'écueil fréquent dans un échange de groupe est de sortir du sujet pour dresser des constats sur lesquels on n'a pas prise : manque de ressources, d'autonomie, temps limité, etc. Lors d'une réunion, il est important de garder le cap sur l'objectif fixé et se concentrer sur les leviers que le groupe peut actionner.

– **Critiquer le comportement, pas la personne**

Lorsqu'une personne ne remplit pas ou mal une tâche que l'équipe lui a confiée, il est essentiel de ne pas attaquer la personne (« vous êtes incapable », « nous ne pouvons pas vous faire confiance »), mais concentrer ses critiques sur l'action ou le comportement qui a déçu, avec un jugement le plus factuel possible. Porter son "attaque" sur une personne diminue sa motivation et son engagement sans l'aider à comprendre l'erreur commise et identifier les leviers pour ne pas la reproduire.