

Travail en équipe



commentaires sur l'esprit d'équipe et le passage d'un groupe à une équipe

A partir du « jeu du but commun »
Modèle de HaroldJ. Leavitt



1/ Par quoi peut-on dire que les 5 joueurs étaient véritablement, à la fin du jeu, une équipe ?

- **Tension commune vers le succès**
- **Engagement personnel de chacun**
- **Sentiment de co-responsabilité**
- **Solidarité dans l'échec et dans le succès**
- **Confiance réciproque**

2/ Comment s'est formée cette équipe à partir d'un simple tirage au sort des membres ?

Importance de la « motivation » des membres pour le succès commun, ceci greffé sur ce qui n'était au départ qu'une bonne volonté pour faire partie de l'équipe



3/Pourquoi et comment les individus ont-ils été « motivés » pour ce plier à un jeu d'équipe ?

- La motivation a été engendrée par la situation telle qu'elle se trouvait réalisée à la fin de la première série (essais)**
- Situation d'échec du petit groupe face au public, situation désagréable dont on pouvait se tirer victorieusement en s'organisant, d'où la précipitation dans la concertation**

4/ En quoi consiste l' « esprit d'équipe » ?

- **Oubli des questions d'intérêt ou de prestige égocentriques et primant des buts communs**
- **Acceptation d'une discipline, d'une distribution de rôles**

5/Conditions et problèmes de l'auto-organisation d'une équipe ?

- **La clarté du but pour tous**
- **La motivation de tous pour le succès**
- **La perception claire d'une distribution de rôles ou d'une répartition du travail**
- **La discipline dans la solidarité**
- **Les problèmes sont :**
 - **le conflit éventuel des leadership**
 - **La loyauté des coéquipiers une fois que les rôles ont été distribués**
 - **L'application du plan commun par chacun sans défaillance**

Travail en équipe: concept

OBJECTIFS

L'étudiant sera capable de:

- Caractériser le concept de travail en équipe
- D'appréhender la posture conforme au travail en équipe
- Comprendre l'utilisation de ce concept dans la pratique professionnelle

Travail en équipe

- Equipe: étymologie remonte au moyen Age
- Langage des marins
- Désigne un groupe de bateaux attachés les uns aux autres, esquif, tirés depuis la rive par un groupe d'hommes
- Par assimilation le groupe hommes est devenu équipe, puis ce mot disparaît du langage usuel
- En 1860 il réapparaît dans le domaine sportif
- Au début du 20^{ème} siècle il est introduit dans le monde du travail

Travail en équipe

- Larousse: « groupe de personnes travaillant à une même tâche ou unissant leurs efforts dans le même dessein »
- Selon Abrami « une équipe peut être définie comme étant un groupe de personnes interagissant afin de se donner ou accomplir une cible commune, laquelle implique une répartition des tâches et la convergence des efforts des membres de l'équipe »

Travail en équipe

- Selon Pierre Cauvin « Une équipe est un lieu où se développent les solidarités, où se renforcent les actions de chacun par le jeu des échanges, où s'unifie l'activité, où se crée un esprit d'équipe »



Travail en équipe

- Même finalité, même **but commun** à atteindre
- Action commune à réaliser avec des procédures, des ressources des moyens mis en commun
- Chaque membre de l'équipe est une ressource pour les autres membres
- La convergence des efforts de chacun doit être soutenue par une collaboration efficace, basée sur des interactions positives
- Les membres peuvent avoir des rôles différents, complémentaires, sans prépondérance d'un rôle sur les autres
- L'équipe est sous la responsabilité d'un chef d'équipe qui est garant de son efficacité

Travail en équipe

- Roger Mucchielli « L'appartenance (à l'équipe) de la part des membres, gage de participation et de coopération, est le vécu singulier de ce qui est cohésion au niveau groupal »
- Sentiment d'appartenance à l'équipe qui forge la cohésion
- Appartenir à une équipe c'est: accepter les valeurs, les codes sociaux, les rites, tout ce qui permet de forger un « esprit d'équipe » élément indéfinissable qui rend l'équipe singulière

Travail en équipe

Roger Mucchielli

- « l'identification au groupe, c'est sentir le groupe comme siens. L'identification n'est pas une soumission, dévalorisation, démission, mais au contraire, elle est un moyen de satisfaction, d'acquisition de prestige, et par là, valorisante »
- Les compétences des membres ne s'additionnent pas, elles se potentialisent et se renforcent mutuellement

Travail en équipe

Roger Mucchielli

- « Le travail en équipe n'est pas inné. C'est une compétence qui s'apprend, se travaille. L'efficacité d'une équipe n'est pas seulement affaire de cohésion et d'organisation. Elle s'appuie sur des règles, une dynamique, qui doivent être maîtrisées pour conduire à la réussite de l'équipe »

Travail en équipe

- Tous les auteurs s'accordent pour évoquer la difficulté de travailler en équipe, surtout quand les enjeux sont importants et que la nature du travail génère du stress
- Les personnes ne se choisissent pas et représentent une population hétérogène
- La réussite est liée à la volonté de chacun de ses membres de collaborer au travail collectif et d'apporter sa contribution à la cohésion de l'ensemble
- Nécessité d'avoir des capacités techniques, des capacités d'élaboration à plusieurs ce qui met en jeu les dimensions affectives des personnes et la nécessité pour chaque équipe de gérer les phénomènes de pouvoir internes et externes

Travail en équipe

Roger Mucchielli « Le travail en équipe, les conditions du travail d'équipe..., plusieurs conditions doivent être réunies :

- 1. Une communication facile entre les personnes, sans discrimination et sans a priori;
- 2. Le respect de la parole et la libre expression des désaccords et des tensions ;
- 3. La non mise en question de la participation affective du groupe ;
- 4. L'entraide entre tous ses membres ;
- 5. La volonté de suppléance d'un membre défaillant ;
- 6. La connaissance des aptitudes et des limites de chacun ;
- 7. La division du travail après élaboration en commun d'objectifs et acceptation d'une structure si la tâche l'exige et en fonction de la tâche.;
- 8. La définition d'une structure précise si la tâche l'exige et en fonction de cette tâche.
- 9. La mutualisation des forces »

Travail en équipe

- La complémentarité, et même l'émulation entre ses membres sont des facteurs d'efficacité importants qu'il ne faut pas négliger, « l'hétérogénéité des compétences est facteur de richesse des échanges, de créativité du groupe, et d'une division efficace des rôles » précise Roger Mucchielli

Travail en équipe

- Une trop grande hétérogénéité d'un groupe peut nuire à sa réussite, devenir rapidement source de tensions, avec des personnalités très affirmées, opposées voire antagonistes.
- À l'inverse, l'excès de compétition pour des questions de statut, de leadership ou de rémunération peut gravement nuire à la coopération entre les membres du groupe.
- « à l'intérieur d'un jeu d'équipe ... chaque coéquipier cherche le coup personnel prestigieux qui assure à la fois son succès et celui de l'équipe. »

Travail en équipe

Conclusion de Roger Mucchielli:

- L'optimum à atteindre est donc un **dosage délicat** entre compétition et collaboration

Complexité d'Edgar Morin :

- Le principe dialogique: « *Unité complexe entre deux logiques, entités ou instances complémentaires, concurrentes et antagonistes qui se nourrissent l'une de l'autre, se complètent, mais aussi s'opposent et se combattent* »

EDGAR MORIN – *LA METHODE, ETHIQUE* (Volume 6)

Bibliographie

- Le travail en équipe, Roger Mucchielli, éditions ESF, 2009,
- La dynamique des groupes, Roger Mucchielli, éditions ESF, 2007
- Cauvin, *La cohésion des équipes*, éditions ESF, 1997
- L'apprentissage coopératif, théorie, méthodes, activités Abrami Ed Chenelière, Montréal 1999
- Le travail en équipe revue Soins Aides-Soignantes N°59 juillet/août 2014

Merci de votre attention