

Comment travailler en équipe de manière efficace?

À la fin de cette leçon, vous pourrez décrire les étapes de la formation d'une équipe selon le modèle Tuckman et en discuter. Vous saurez ce qu'est la dynamique d'équipe et pourrez repérer les conflits. Vous serez en mesure de commenter une expérience de travail en groupe ou de travail d'équipe et vous comprendrez l'importance du travail d'équipe en contexte d'apprentissage comme en contexte professionnel.

On vient de vous assigner un premier projet de groupe et vous allez rencontrer les membres de votre équipe dans quelques instants. Vous n'en connaissez aucun. Tout le monde s'installe, et vous vous présentez tour à tour. Vous lisez en groupe la description du travail et vous demandez les clarifications nécessaires.

Que faire?

Nous avons vu qu'une équipe performante communique bien, définit clairement les rôles et les attentes, met son intelligence émotionnelle en œuvre, se soucie du bon déroulement du projet et partage une même compréhension de la raison d'être de l'équipe.

Les membres d'une équipe ont forcément des expériences et des attentes différentes à l'égard du travail en commun, mais il existe des stratégies et des outils qui vous permettront de rester bien organisés et d'atteindre vos objectifs.

Pour bien travailler en équipe, il faut d'abord comprendre comment se forme une équipe et ce qu'est la dynamique d'équipe.

En 1965, le psychologue Bruce Tuckman a proposé un modèle de constitution d'une équipe en quatre étapes : *formation*, *turbulence*, *normalisation* et *performance*. Il a ajouté plus tard une cinquième étape : la *dissolution*.

Les membres de l'équipe doivent apprendre à travailler ensemble de manière efficace. À cet égard, la communication joue un rôle essentiel, puisqu'elle permet à l'équipe de passer d'une étape à l'autre.

Voyons ensemble chacune de ces étapes.

À l'étape de la *formation*, on fait généralement preuve de politesse et on tente de faire bonne impression. En général, on s'efforce d'apprendre à se connaître. Il faut toutefois avoir conscience que certaines personnes éprouvent une anxiété très naturelle dans ce genre de situation. Il importe de respecter cette réaction.

L'équipe doit dès cette étape établir les attentes communes et se donner des lignes directrices en vue du projet à réaliser.

La charte d'équipe fait partie de votre trousse d'outils : votre équipe établit ensemble ses règles de base et ses attentes, définit ensemble les rôles, les responsabilités et les procédures et consigne le tout dans une charte. Il s'agit d'une sorte de contrat auquel vous pourrez vous reporter ensuite pour vous aider les uns les autres à garder le cap et à assumer vos responsabilités envers les autres.

L'étape de la *turbulence* peut être difficile. Elle se caractérise souvent par de réels conflits au sein de l'équipe. C'est normal, mais il faut éviter que la situation ne dégénère.

À mesure que les membres découvrent mutuellement leurs forces et leurs faiblesses, certains pourraient remettre en question les attentes et les limites établies, ce qui peut provoquer des conflits.

À mesure que les membres découvrent les motivations, le style de travail et la personnalité des autres, certains pourraient remettre en question le travail accompli à l'étape de la *formation* de l'équipe. Autre exemple : si les rôles ne sont pas clairement établis ou qu'une personne tente de tout contrôler, les autres risquent d'éprouver de la frustration, ce qui causera des tensions.

La *turbulence* se produit au stade des remue-méninges, quand chacun et chacune exprime ses idées, ce qui, en principe, est stimulant! Les membres de l'équipe font connaître leurs idées et en discutent, puis explorent les options. Chaque personne soumet des idées qui pourraient devenir le cœur du projet.

Il est important d'exploiter dès cette étape le potentiel constructif du différend et du compromis pour passer à l'étape suivante. Dès que chacun et chacune exprime ses idées et son point de vue, l'empathie, l'écoute et l'apprentissage deviennent des qualités capitales : elles aident chaque membre de l'équipe à formuler ses idées les plus brillantes et aident l'équipe à résoudre les différences.

Quand les conflits sont résolus et que chaque membre de l'équipe connaît son rôle et s'attaque à sa part du projet, l'équipe passe graduellement à l'étape de la *normalisation*. Les membres apprennent à résoudre leurs différences et apprécient leurs forces respectives.

Maintenant que vous vous connaissez un peu mieux les uns les autres, vous êtes plus à l'aise de demander de l'aide et de formuler une rétroaction constructive.

À cette étape, vous pouvez travailler de façon indépendante, tout en communiquant fréquemment avec les autres pour que le travail progresse efficacement. La cohésion de votre équipe tient à ce que chacun et chacune est responsable de la tâche à l'égard des autres membres. Il existe des outils de gestion de projet, comme les diagrammes de Gantt, qui aideront l'équipe à garder le cap pendant toute l'étape de la *normalisation*.

Il pourrait y avoir des problèmes si certains membres de l'équipe ne comprennent pas bien leur rôle, les attentes de l'équipe ou l'objectif global. Il sera peut-être nécessaire, alors, de revenir sur les étapes *formation* et *turbulence*.

À l'étape de la *performance*, l'équipe progresse considérablement vers ses objectifs. Chacun, chacune a à cœur la mission de l'équipe et s'y consacre avec compétence.

À cette étape de la vie de l'équipe, vous tirez satisfaction des progrès collectifs. Vous échangez des idées sur vos activités individuelles et collectives, savez comment éviter les conflits, avez plus de facilité à résoudre les difficultés et avez davantage conscience de vos forces et faiblesses tout comme de celles des autres. Vous vous fiez à vos capacités et à celles des autres.

Remarque : Peu d'équipes inexpérimentées parviennent vraiment à l'étape de la *performance*, au contraire des équipes qui ont déjà réalisé plusieurs projets ensemble, qui travaillent en synergie et qui ont mis au point des systèmes qui rendent le travail plus fluide et plus efficace. Une équipe de longue date consacre forcément moins de temps à la *formation*, à la *turbulence* et à l'apprentissage de la *normalisation*. Une équipe aguerrie et très performante accomplit rapidement et de façon interdépendante le travail qui lui est confié.

Enfin, pour beaucoup d'équipes, l'étape de la *dissolution* arrive tout naturellement, soit parce que le projet est terminé, soit, dans le cas d'une équipe permanente, parce que la dissolution a été décidée.

Par contre, les personnes qui aiment la routine ou qui ont noué d'étroites relations de travail avec leurs collègues risquent de trouver la séparation difficile sur le plan émotionnel.

Souvent, la *dissolution* se fait progressivement et comporte plusieurs phases : retour sur le rendement de l'équipe et sur l'expérience vécue par chaque membre en vue des prochains projets d'équipe, et célébration du succès.

Remarque : la composition de l'équipe et la situation font parfois qu'une équipe doit revenir à une étape précédente ou prolonger une étape donnée.

Une équipe permanente, par exemple, pourrait ne pas passer par l'étape de la *dissolution* ou y consacrer très peu de temps. Une équipe formée en vue d'un projet donné pourrait franchir les diverses étapes assez rapidement avant de se séparer. Si les rôles ne sont pas clairement définis ou que le processus convenu ne fonctionne pas aussi bien que votre équipe le croyait au départ, vous devrez peut-être revoir la charte et les lignes directrices établies à l'étape de la *formation*.

Le modèle de Tuckman aide à comprendre comment se crée une équipe et quelles stratégies et quels outils votre équipe peut employer pour franchir chaque étape.