

Management

📌 Pour une approche du travail en équipe.

Une application en service de soins.

Jean Michel Motta, 7 septembre 2003

Descriptif : Cet article expose les aspects du travail en équipe et la nécessaire cohésion des acteurs pour un bon fonctionnement.

« Une équipe, ça se construit, l'esprit d'équipe ça se cultive. Il faut y consacrer du temps, de l'énergie, de la volonté. Il faut se doter des moyens appropriés pour faire d'un groupe, une équipe orientée vers la réalisation d'un but commun et pour maintenir vivante l'équipe ainsi constituée. » [1]

Etymologie, définitions

Le professeur Robert LAFON évoque l'étrange étymologie de ce mot : *« Equipe viendrait du vieux français « esquif », qui désignait à l'origine une suite de chalands attachés les uns aux autres et tirés par des hommes, est-ce l'image des bateliers tirant sur la même corde ou celle de bateaux attachés ensemble...toujours est-il qu'on a parlé un jour d'équipe de travailleurs pour réaliser une œuvre commune, puis ensuite d'équipe de sportifs pour gagner un match. Il y a donc dans ce mot un lien, un but commun, une organisation, un double dynamisme venant aussi bien de la tête que de l'ensemble, une victoire à gagner ensemble [2]. »*

Deux définitions apportent la notion de collaboration propre à l'équipe. *« Groupe de personnes collaborant à un même travail [3]. » « Groupe de personnes travaillant à une même tâche ou unissant leurs efforts dans le même dessein. [4] »*

Caractéristiques de l'équipe

Pour Pierre CAUVIN *« Le statut de l'équipe connaît tous les degrés de formalisation, à commencer par l'absence de statut, mais elle est le 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 commun. [5] »*

Une équipe heureuse, fait montre d'un climat chaleureux, un climat de confiance, où le sentiment d'appartenance est prégnant, source de cohésion. *« La cohésion est fondée principalement sur la qualité du lien d'appartenance de ses membres. [6] » « L'appartenance de la part des membres, gage de participation et de coopération, est*

le vécu singulier de ce qui est cohésion au niveau groupal. [7] » « C'est sans doute le sentiment d'appartenance à travers une culture partagée qui va conditionner ce qu'il est convenu d'appeler la « bonne ambiance », facteur favorisant la participation et l'épanouissement de chacun à travers et pour le groupe. [8] »

D'après Roger MUCCHIELLI, aux critères de l'être en groupe, l'appartenance à une équipe donne un relief particulier et y ajoute le désir de collaborer au travail d'équipe en s'efforçant de promouvoir le succès de l'équipe. L'auteur ajoute que « *Dans la mesure où comme le disait Durkheim, « les valeurs morales sont des valeurs sociales », il n'est pas étonnant de constater que l'appartenance à une équipe devient rapidement une éthique. [9] »* L'équipe a ses valeurs, ses codes moraux auxquels tous les soignants croient, adhèrent, ce qui fédère les agents et crée le véritable esprit d'équipe. Chaque membre de l'équipe s'identifie à son groupe. Pour R. MUCCHIELLI « *L'identification au groupe, c'est sentir le groupe comme le sien, les réalisations du groupe comme siennes, ses succès et ses échecs comme siens. L'identification n'est pas soumission, dévalorisation, démission mais au contraire, elle est un moyen de satisfaction, d'acquisition de prestige, et par là valorisante. [10] »*

Mais une équipe est fragile, sa construction est longue, c'est un construit humain où chaque individu a son importance. Un seul élément peut détruire cet équilibre instable tel un château de cartes. A l'opposé, une seule personne peut aussi être une source inestimable de motivation et d'apaisement dans une équipe. A ce propos, nous nous souvenons d'un infirmier (Eric G.) avec qui travailler était un réel plaisir. Il avait un réel sens du travail en équipe et les mots qu'il choisissait pour s'adresser à chacun renforçaient les liens entre tous. Même sans se parler, tout coulait de source, chacun anticipait sur les attentes de l'autre. Naturellement, spontanément, une coordination quotidienne s'instaurait, les soins étaient assurés dans les meilleures conditions possibles, dans le respect des valeurs de l'autre, dans le respect du patient. Nous étions réellement en phase dans la façon faire, de dire, de ne pas dire. Avec lui, le non-dit prenait une autre dimension. Il nous donnait ce sentiment étonnant, après notre journée de travail, de pressentir que le lendemain serait sûrement encore mieux...Il reste notre plus beau souvenir de travail en commun. Cependant, il ne pouvait porter à lui seul l'équipe vers l'avant, et la cohésion réalisée autour de sa personne a disparu lors de sa mutation. Nous étions conscients de cette dépendance affective et savions que son départ aurait de lourdes conséquences ; nous n'avons pas su gérer son départ.

R. MUCCHIELLI décrit de ce type d'expérience : « *Une équipe trop fortement liée à une personnalité dominante ou prestigieuse risque aussi de disparaître avec son chef ou de se transformer en association du souvenir. [11] »*

Conditions du travail en équipe

Robert Mucchielli définit dans son livre « Le travail en équipe », les conditions du travail d'équipe.

► 1. « *Une communication interpersonnelle bilatérale facile dans toutes les directions et non pas seulement selon le réseau constitué en vue de la tâche ;*

- ▶ 2. *L'expression possible des désaccords et des tensions ;*
- ▶ 3. *La non mise en question de la participation affective du groupe ;*
- ▶ 4. *L'entraide en cas de difficulté d'un des membres ;*
- ▶ 5. *La volonté de suppléance d'un membre défaillant ;*
- ▶ 6. *La connaissance a priori des aptitudes, réactions, initiatives de tous les autres par 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. [12] »*

Nous voyons à quel point l'équipe apporte une autre dimension au groupe. Cependant, ces conditions nécessaires au travail en équipe ne peuvent suffire. L'auteur ajoute qu'il faut de plus, qu'individuellement soient respectées les conditions normales de toute action individuelle, consciente et efficace. Elles concernent :

- ▶ 1. *« L'objectif du travail, le résultat à atteindre ;[...]*
- ▶ 2. *La situation actuelle et les moyens disponibles ;[...]*
- ▶ 3. *Les retours (feed-back) de l'action et de ses résultats, ainsi que l'utilisation de ces retours ;[...]*
- ▶ 4. *Les changements intervenant éventuellement dans la situation à quelque niveau que ce soit.[...] [13] »*

Homogénéité et hétérogénéité dans l'équipe

Il est intéressant de retenir que le travail d'équipe est sous-tendu par des conditions individuelles. Ainsi, le cadre de santé devra concilier habilement ce qui tient de l'individualité et ce qui se rapporte à l'équipe. De même, il devra à la fois chercher une certaine homogénéité dans son équipe par le partage de valeurs et de buts communs et une certaine hétérogénéité des personnalités, source de richesse et de créativité.

Selon D.ANZIEU et J-Y MARTIN, *« L'efficacité des communications dans un groupe requiert une certaine homogénéité des membres,[...] l'homogénéité du niveau de culture et des cadres de référence mentaux, l'homogénéité de l'équilibre psychique [14]. »*

R. MUCCHIELLI exprime que *« L'hétérogénéité des compétences est facteur de richesse des échanges, de créativité du groupe, et d'une division efficace des rôles. Elle dynamise et enrichit l'équipe. La complémentarité peut donc devenir un facteur important d'efficacité et de progrès mutuel. [15] »* D'ailleurs, avoir un certain degré de compétition entre chaque acteur est bénéfique pour une équipe, car l'émulation améliore l'efficacité dans un groupe. A ce titre, l'auteur, nous indique que les disciples de Moreno avaient constaté à propos des équipages de bateaux que *« L'équipage le plus efficace n'est pas celui où il y a le plus d'affection mutuelle. Au contraire, l'optimum du point de vue du rendement est un dosage délicat pour qu'il n'y ait pas trop de compétition mais pas trop de coopération inconditionnelle non plus. [...] A l'intérieur d'un jeu d'équipe, qui montre la cohésion et la valeur d'une équipe, chaque*

coéquipier cherche le coup personnel prestigieux qui assure à la fois son succès et celui de l'équipe. [16] »

Cependant, l'hétérogénéité est aussi source de tensions, de par les différences de personnalités que l'on peut percevoir. Il est d'ailleurs normal de rencontrer de fortes individualités dans un groupe. Notre éducation basée sur l'individualisme, et nos formations, promotions basées sur le concours et le mérite individuel ne favorisent pas l'émergence spontanée d'un esprit de corps. Il serait illusoire de croire que les personnes sont spontanément orientées vers le travail en commun.

L'individualisme existe comme tendance naturelle chez l'être humain. S'il se retrouve dans une organisation, il cherchera en priorité à satisfaire ses propres besoins. A ce propos, l'approche systémique des organisations donnera de l'individu une vision intéressante à découvrir : celle d'acteur dans un système. Ceci fera l'objet d'une prochaine publication.

- [1] CAUVIN P., La cohésion des équipes, ESF Editions, 1997, p 9.
- [2] LAFON R., in MUCCHIELLI R., Le travail en équipe, ESF Editions, Paris, 1996, p 5.
- [3] Dictionnaire Hachette Encyclopédique, Edition 2002.
- [4] Dictionnaire Le petit Larousse illustré, Edition 1989.
- [5] BION W.R. in CAUVIN P., La cohésion des équipes, Op. Cit., p 9.
- [6] MUCCHIELLI R., La dynamique des groupes, ESF Editions, Paris, 1995, p 47.
- [7] MUCCHIELLI R., Le travail en équipe, Op. Cit., p 37.
- [8] TRAMONI A-V, RENAUD M-H, « Etre cadre en l'an 2000 », Revue Soins cadres, n°35, 3ème trimestre 2000, p 18.
- [9] MUCCHIELLI R., Le travail en équipe, Op. Cit., p 40.
- [10] Ibid., p 38.
- [11] Ibid., p 43.
- [12] Ibid., pp 58-59.
- [13] Ibid., pp 56-57.
- [14] ANZIEU D. MARTIN J.Y., La dynamique des groupes restreints, P.U.F., Paris, 1997, p 208.
- [15] MUCCHIELLI, Le travail en équipe, Op. Cit., p 35.
- [16] Ibid., p 32.