

2. Faire de la formation en équipe



2.1 Le travail en équipe multiculturelle

2.1.1. Pourquoi travailler en équipe multiculturelle?

Beaucoup d'actions de formation sont préparées, conduites et évaluées par un formateur travaillant seul. A condition que ce dernier dispose de l'expérience et des compétences requises pour le stage concerné, cette façon de procéder offre de clairs avantages. Le formateur peut en effet prendre les décisions nécessaires et modeler une structure de travail et une méthodologie en parfaite cohérence avec son approche personnelle et son rythme de travail. Travailler en équipe exige du temps et de l'énergie. En outre, il est probable que les membres impliqués possèdent des opinions et des façons de travailler différentes; le processus de coopération peut être fatigant et frustrant; le résultat peut être chaotique et la qualité de la performance irrégulière.

Cela étant, lorsque l'on organise un stage pour un groupe international ou multiculturel de participants, il existe quelques très bonnes raisons d'en confier la responsabilité à une équipe de formateurs multiculturelle.

Travailler au sein d'une équipe avec des personnes possédant différents antécédents, expériences, approches, visions, valeurs et opinions peut multiplier les désaccords et les disputes. Cela exige davantage de flexibilité, de tolérance et d'ouverture à cette multiplicité de modes de perception et de comportement, ainsi que des efforts pour comprendre les points de vue autres et faire des compromis. Dans ces conditions, le travail peut être parfaitement inefficace si la dynamique de l'équipe empêche les membres de se concentrer sur les tâches à accomplir. Mais, si elles sont correctement pensées et gérées, les ressources et les compétences des membres de l'équipe peuvent se compléter pour induire un processus et des résultats riches et créatifs à la hauteur de la complexité de la tâche et du groupe cible. Tel est le travail en équipe interculturelle quand il prend la forme d'un processus excitant, stimulant et fortement productif. Il peut aussi être une expérience d'apprentissage mutuel forte pour tous les membres, ainsi qu'une forme de soutien également mutuel appréciable pour assumer la charge de travail, les responsabilités et le stress de la formation.

Un point capital est que, grâce à la diversité de l'équipe, de nombreuses questions fondamentales susceptibles de se poser durant le stage auront pu être repérées et discutées au préalable. Les expériences et préférences personnelles, les différences culturelles, la variété des réalités sociales et des systèmes éducatifs en Europe – et au-delà – influent sur nos approches de l'apprentissage et de la formation. Comme les participants, les formateurs possèdent différents modes et styles d'apprentissage, de formation et de travail en commun; ils formulent des priorités différentes et préfèrent certaines méthodes à d'autres. En discuter et trouver le meilleur équilibre réduit, en tous cas dans une certaine mesure, la spécificité culturelle de la formation et accroît la possibilité de dégager une approche ou une combinaison d'approches à laquelle les participants puissent se référer – et qui leur semble appropriée.

Suggestions de réflexion

Diversité – Qu'est-ce que cela signifie?

Un large éventail d'aspects peut être considéré lorsque l'on compose une «équipe diverse» pour un séminaire ou un stage de formation: pays ou région d'origine, antécédents ethniques ou culturels, antécédents en termes d'organisation, âge, sexe, etc.

1. Quels facteurs jugez-vous importants au moment de sélectionner les membres d'une équipe de formation?
2. Devez-vous prendre en compte certaines exigences institutionnelles de votre organisation ou service? Lesquelles?

2.1.2. Qu'est ce qui fait qu'une équipe est une équipe?

Une grande partie de ce qui se passe durant un stage de formation se fait en groupe, qu'il s'agisse du groupe des participants, de groupes de travail ou d'évaluation, de groupes informels ou du groupe des formateurs. «Le comportement des groupes est passé par tous les stades, du chaos absolu au succès fabuleux, mais il devient de plus en plus évident que ces groupes



obtiennent leur plus grand succès lorsqu'ils se transforment en des unités plus productives que l'on appelle équipes.» (Maddux, R.B. 1990, p. 10). Groupe et équipe ne sont pas des termes interchangeables; le terme "d'équipe" ne témoigne pas forcément de l'harmonie de ce qui est clairement un groupe.

Un groupe devient une équipe lorsque:

- Ses membres ressentent le sentiment de propriété à l'égard de leur travail et un engagement vis-à-vis des objectifs établis ensemble;
- Il est admis par tous que les objectifs personnels et de l'équipe ont davantage de chance d'être atteints avec un soutien mutuel;
- Il existe un processus de décision participatif;
- Les membres peuvent contribuer au succès de l'entreprise en apportant leurs ressources, leurs qualités et compétences;
- Il règne un climat de confiance et d'incitation propice à l'expression des idées, des opinions, des désaccords, des sentiments et des questions, dans lequel les membres s'efforcent de comprendre leurs points de vue respectifs;
- Les membres sont encouragés à élargir leurs compétences et à les appliquer durant leur travail;
- Le conflit est jugé comme un aspect normal de l'interaction et comme l'opportunité de générer de nouvelles idées, de la créativité et des améliorations.

(*ibid.*, pp. 10-12)

Si ces principes sont très édifiants, nous devons néanmoins envisager la façon de faire fonctionner réellement une équipe. La section qui suit souligne quelques-uns des aspects à considérer – ainsi que quelques idées de méthodes à employer avec votre équipe.

2.2. La constitution d'une équipe et la vie de l'équipe

2.2.1 Former l'équipe

La constitution de l'équipe dépend de très divers critères organisationnels et pratiques. Faut-il inclure des personnes possédant une fonction particulière au sein de l'organisation? Quels sont les moyens financiers disponibles? Outre ces aspects, le thème du stage et le groupe cible sont des éléments déterminants pour le choix des formateurs disposant de connaissances, d'expériences, d'antécédents et d'approches appropriés pour le stage de formation. De plus, l'équipe doit présenter un équilibre en terme de représentation géographique et culturelle et au niveau des approches, de sorte à refléter la composition du groupe cible des participants. Si les compétences des formateurs individuels sont essentielles, il est crucial de s'interroger sur leur complémentarité. Une équipe travaille mieux lorsque les compétences et les ressources des uns et des autres se complètent et sont exploitées de façon constructive en relation avec les objectifs du stage.

Les langues de travail des membres de l'équipe exigent une réflexion approfondie. La communication au sein de l'équipe est de toute évidence essentielle et la capacité des membres à s'exprimer dans la/les langue(s) de travail peut influencer de façon significative sur les possibilités de contribution et sur les structures de pouvoir au sein de l'équipe. Par conséquent, sélectionner des formateurs avec une bonne connaissance d'une langue de travail commune s'impose comme une décision sage. Cela ne signifie pas qu'il n'est pas profitable que soient représentées au sein de l'équipe d'autres langues des participants. Au contraire, le fait d'utiliser différentes langues de travail pendant le stage de formation (peut-être en groupes de travail restreints) multiplie les chances d'égalité de participation et décentralise les structures de pouvoir que peut créer la langue entre les participants. Cela peut également aider à visualiser la détermination culturelle de nombreux concepts employés dans le travail de jeunesse.



Une fois que les membres de l'équipe ont été choisis, le travail peut commencer. Avant le démarrage du stage, l'équipe doit élaborer le programme et être en mesure de déterminer comment travailler ensemble et atteindre les objectifs de la formation.

De nombreux aspects essentiels sont gérés avec davantage d'efficacité dans le cadre d'une réunion préparatoire. La possibilité de tenir une ou plusieurs réunions préparatoires avant un stage de formation dépend de divers facteurs, tels que les possibilités financières ou la disponibilité des membres de l'équipe. Certains aspects peuvent sans aucun doute être examinés et préparés avant le début du stage par courrier électronique, fax ou téléphone. Ceci dit, rien ne remplace une réunion où tous les membres de l'équipe peuvent échanger leurs idées et se mettre d'accord sur les valeurs fondamentales, les objectifs et le programme de la formation. En particulier si l'un ou plusieurs des membres n'ont encore jamais travaillé ensemble, une réunion préparatoire offre dans le même temps la première expérience d'une collaboration et la possibilité de faire connaissance.

Outre le fait de clarifier le contexte du stage, de préparer le programme et de répartir les tâches, il convient de réserver du temps à la construction de l'équipe et à l'évaluation de la rencontre. Avant la fin de la réunion, il est capital d'établir une claire répartition des tâches et de fixer les délais de leur exécution. Qui doit faire quoi et dans quels délais? Qu'est-ce qui peut être fait par courrier électronique et qu'est-ce qui ne peut pas l'être? Il est utile de désigner un coordinateur qui assurera la communication au sein de l'équipe, à la fin de la réunion et qui devra veiller à ce que l'équipe donne suite au processus jusqu'à la réunion suivante

Pourquoi ne pas établir un contrat pour les formateurs de votre équipe?

Par exemple, dans les termes suivants:

Nous nous efforcerons de communiquer honnêtement.

- Nous nous engageons à assister à toutes les réunions de notre équipe.
- Nous tenterons d'être le plus possible ensemble durant le stage de formation.
- Nous procéderons à une évaluation quotidienne des performances de chacun.
- Nous n'interrompons pas les sessions de nos collègues.
- Nous tenterons de contribuer de façon constructive aux sessions de nos collègues en mentionnant, à la fin de chaque session, tout point d'apprentissage supplémentaire qui aurait pu échapper au coordinateur de la session.

(De Guijt et al., 1992)

A votre avis, quels sont éléments importants pour que votre équipe fonctionne?

2.2.2 Créer un climat de confiance, de soutien et d'encouragement à l'expression personnelle

La construction d'équipe est une démarche visant à créer une atmosphère qui permette aux membres de faire connaissance et de trouver leur place au sein de l'équipe. Ce climat d'ouverture, de confiance et de respect est nécessaire si l'on veut encourager l'expression personnelle et la contribution de chacun, le soutien mutuel et une exploitation constructive de l'équipe durant la formation. La construction d'équipe devrait inclure le partage, entre les formateurs, de:

- leurs attentes respectives à l'égard du stage de formation et du travail en équipe;
- la motivation qui les a amenés à faire partie de l'équipe; et
- leurs expériences en matière de travail de jeunesse et de formation, mais aussi toute autre expérience pertinente relativement au stage concerné.

Pour favoriser la construction de l'équipe, il peut être utile de cerner la façon de travailler de chacun, ainsi que ses points forts et ses points faibles. Pour finir, et c'est important, cette démarche devrait permettre d'apprécier la compagnie de chacun et la perspective de travailler ensemble, car, il faut le dire, travailler ensemble peut être une partie de plaisir! La construction



d'équipe peut se faire en abordant ces points à l'occasion d'une réunion ou, de façon informelle, lors d'un dîner. Des exercices spécifiques peuvent promouvoir la coopération – notamment ceux propices à briser la glace et à favoriser la relaxation en équipe. Vous en trouverez deux exemples ci-dessous.

Guider et suivre – se laisser guider, les yeux bandés, puis jouer le rôle de guide sur le site de la formation.

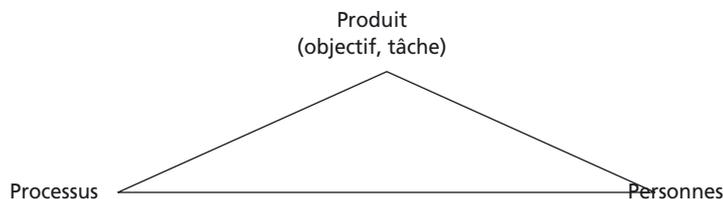
- But: Instaurer la confiance mutuelle. Faire l'expérience du fait de guider et de suivre.
- Tâche: Tous les membres de l'équipe se tiennent en ligne face au dos de la personne qui les précède. A l'exception de la première personne, tous les membres ont les yeux bandés et les mains posées sur les épaules de leur prédécesseur. La personne en tête conduit alors ses collègues à travers le site de la formation (ou de la rencontre). Echangez les rôles au bout de quelques minutes afin que chacun puisse jouer le rôle de guide. Faites appel à votre créativité pour imaginer des variantes: le guide peut demander à ses collègues formateurs différentes choses - par exemple franchir un obstacle, parler, chanter, dessiner, etc.
- Durée: 20 minutes avec une équipe de 4 personnes, plus quelques minutes pour la discussion suite à l'exercice.
- Matériels: Bandeaux pour tous les membres à l'exception d'un.

Quel est votre formateur ou participant idéal?

- But: Imaginer son formateur ou participant idéal pour ce stage de formation. Trouvez les éléments partagés avec l'équipe et ceux qui sont différents. Faites appel à votre créativité et à votre imagination pour travailler ensemble et coordonner différentes idées.
- Tâche: Tous les membres de l'équipe sont assis ou debout autour d'une grande feuille de papier (ex. un tableau à feuilles mobiles). Chacun des membres tient un marqueur (d'une couleur différente). Sur une feuille de papier, il doit dessiner son formateur ou son participant idéal. N'importe qui peut commencer le dessin; les autres y ajoutent des éléments à volonté. Cette phase de dessin doit se dérouler en silence.
- Durée: 10 minutes environ pour un dessin, plus quelques minutes pour la discussion.
- Matériels: Une grande feuille de papier et suffisamment de marqueurs pour tous les membres de l'équipe.

Produit, Processus, Personnes: le triangle des 3P

TE-3



Le triangle des 3 P - Produit, Processus, Personnes – représente les différents pôles que toute équipe doit prendre en considération dans son travail. De nombreuses équipes ont tendance à se focaliser sur le produit, c'est-à-dire sur le résultat à atteindre – ce qui paraît être la façon la plus efficace de travailler compte tenu du peu de temps disponible. Ainsi que cette publication ne cesse de l'affirmer, veiller à ce que les différents facteurs soient en équilibre est toujours positif pour la formation. L'attention accordée aux membres individuels est également importante. Que pensent-ils du travail et de l'équipe? Quel en est l'impact sur le fonctionnement de l'équipe? De plus, pour organiser son travail, une équipe a besoin d'un minimum de structures, de quelques règles et d'une claire répartition des responsabilités et des tâches; ceci dit, un excès en la matière peut tuer la créativité et la spontanéité. Entre le produit, le processus et les personnes, c'est l'équilibre qui compte. Le modèle des 3 P peut être utilisé de différentes façons. Vous en trouverez



une description plus complète dans le *T-Kit sur la gestion de projets* (pp. 77-78). Le *T-Kit sur le management des organisations* introduit ce modèle en tant qu'outil pour observer le leadership (p. 46). Le présent T-Kit le reprend sous un angle différent dans le Chapitre 4, s'agissant d'appréhender le groupe en tant «qu'interaction centrée sur le thème» (3.3.1 & 4.1.3).

Quelques suggestions pour une bonne communication au sein de l'équipe

- S'écouter mutuellement et tenter sincèrement de comprendre ce que dit l'autre
- Poser des questions
- Clarifier les concepts et les perceptions (Formation? Facilitation?)
- Gérer les émotions
- Offrir son soutien
- Transmettre aussi des réactions positives
- Faire des critiques constructives

2.2.3 Leadership, appropriation et prise de décision participative

Dans de nombreux cas, l'équipe va disposer d'un leader désigné, éventuellement la personne qui a sollicité la réunion d'équipe et qui coordonne la manifestation pour l'institution ou l'organisation organisatrice. Le coordinateur a généralement besoin de s'assurer que l'équipe prend un bon départ et assume une partie des questions administratives.

Apporter des explications sur le cadre et les conditions administratives, les responsabilités et les tâches des membres va permettre de poser les bases du fonctionnement de l'équipe. Quelles décisions l'équipe peut-elle prendre? Qu'est-ce qui a été décidé à l'avance? Quelle est la situation en ce qui concerne les paiements, les contrats, les attentes institutionnelles? Tous les membres de l'équipe ont-ils les mêmes responsabilités?

Tout au long du processus, certaines tâches en matière de conduite de l'équipe doivent être remplies. Elles incluent, par exemple, le fait de présider les réunions (veiller à ce que des décisions soient prises, que l'ordre du jour soit respecté, etc.), de gérer les tâches administratives (les contrats, les invitations aux participants, la communication avec les participants, etc.), de rédiger les rapports des réunions de l'équipe et de coordonner la communication de l'équipe entre les réunions. Certaines de ces tâches peuvent être partagées entre les membres, ce qui peut aider à créer et à entretenir le sentiment d'appropriation du stage et de l'équipe en soi. Il est important de savoir qu'une équipe démocratiquement structurée, dans laquelle les membres ont des responsabilités égales, développe aussi des structures de pouvoir. Fondamentalement, assurer la conduite du travail d'une équipe consiste à savoir gérer ces dynamiques et ces structures. Les membres de l'équipe sont perçus différemment par chacun d'entre eux et par les participants; ils possèdent différentes qualités, compétences et personnalités. L'enjeu, à partir de ces différences, est de savoir faire naître au sein de l'équipe la coopération plutôt que la compétition.

Il vaut la peine que vous vous posiez les questions ci-dessous:

- Votre équipe possède-t-elle un leader clairement désigné, éventuellement au détriment des autres membres de l'équipe?
- Comment les décisions sont-elles prises?
- Tous les membres de l'équipe peuvent-ils contribuer pleinement? Dans le cas contraire, pourquoi?
- Que se passe-t-il par exemple, si un membre est excessivement dominant et un autre très réservé?
- Qui décide des priorités à fixer et du moment auquel les fixer?
- Quand le résultat devient-il plus important que le processus?
- Comment les tâches sont-elles réparties?
- Qui assure les tâches intéressantes (par exemple, encadrer un exercice agréable ou faire une intervention intéressante en plénière) et qui assume les tâches moins visibles et moins attrayantes?
- Que peut faire l'équipe pour créer des chances égales de participation?

Instaurer les conditions nécessaires à un travail en équipe et un processus de prise de décision participatif et interactif ne signifie pas pour autant que tous les membres vont apporter la même contribution. Par contre, cela signifie que chacun va pouvoir contribuer au maximum de son potentiel.



2.2.4 Les rôles au sein de l'équipe:

L'apport des ressources, des qualités et des compétences de chacun.

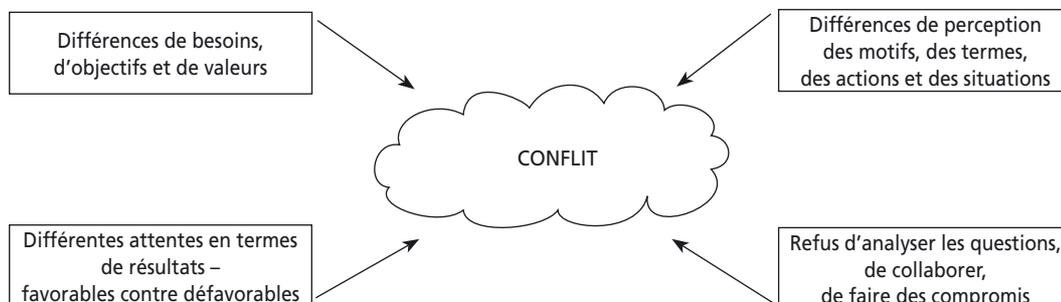
Nous connaissons tous ce type de situations; certaines personnes parlent beaucoup, d'autres moins. Les idées présentées par certains sont reprises par l'équipe, tandis que d'autres restent sans suite. Certaines personnes sont douées pour suggérer de nouvelles idées, d'autres ont tendance à rester engluées dans les détails pratiques. Certaines personnes poussent l'équipe à aller de l'avant et motivent son travail, tandis que d'autres posent des questions laborieuses. Certains membres ont un sens développé des objectifs, d'autres sont plus aptes à promouvoir l'esprit d'équipe. Au sein d'une équipe, les rôles possibles sont multiples; ils sont tous importants et peuvent être complémentaires et bénéfiques à un travail d'équipe productif. Selon la composition de l'équipe et la situation particulière, les individus peuvent changer de rôles. Des rôles différents font ressortir des qualités différentes en chacun de nous; en outre, une situation spécifique peut exiger un comportement et des actions spécifiques.

Pour un travail en équipe efficace et profondément satisfaisant, il est important que tous les membres puissent contribuer avec leurs aptitudes et endosser les rôles dans lesquels ils se sentent à l'aise, reconnus et valorisés par les autres. Cela est plus facile à dire qu'à faire. Un comportement différent du nôtre va facilement nous agacer. Il y a une marge entre le fait de comprendre en théorie que les gens ont d'autres besoins, des façons de contribuer différentes et le fait d'accepter cette situation pour l'exploiter de façon constructive. Cela est notamment vrai dans les équipes multiculturelles, dans lesquelles facteurs personnels et culturels se mêlent pour déterminer le comportement de l'équipe. Enfin, mais ce n'est pas le moins important, la qualité du travail en équipe dépend aussi d'une part de la valeur que nous lui attribuons en tant qu'opportunité d'apprentissage personnel et, d'autre part, de la façon dont l'équipe favorise ce développement. Une analyse de l'équipe réflexive et un feedback prudent sont des éléments essentiels à ce processus (voir 2.3.2).

2.2.5. Appréhender le conflit comme une opportunité d'amélioration et de créativité

Parfois, nous supposons que notre équipe fonctionne mieux quand elle travaille en harmonie, sans désaccord majeur. Travailler en harmonie est bien évidemment très agréable, tant que nous sommes sûrs que l'harmonie règne pour tout le monde. Sans aller jusqu'à prétendre qu'il ne faut pas se fier aux apparences, il arrive que l'harmonie affichée masque les désaccords et les frustrations de certains membres de l'équipe. Nous dirions par conséquent qu'un travail en équipe constructif implique de gérer les conflits entre les membres et de les accepter en tant que composantes normales de la communication au sein de l'équipe.

Dans le travail d'équipe, on peut identifier quatre facteurs différents générateurs de conflits:



De nombreuses théories européennes et américaines suggèrent que les conflits sont gérés avec davantage d'efficacité lorsqu'ils sont abordés ouvertement, consciemment et directement. Dans d'autres contextes culturels, cependant, faire état de désaccords, avec les sentiments que cela implique, de façon ouverte et directe peut ne pas être acceptable; les conflits vont alors être gérés de façon plus indirecte. La section 4.2 analyse plus en profondeur la façon de gérer les conflits au sein de groupes ou d'équipes.



2.2.6. Tolérance des tensions et de l'ambiguïté

Les tensions et l'ambiguïté font partie intégrante du travail en équipe interculturelle; être capable de les accepter tout en continuant à fonctionner se révèle souvent un véritable défi.

Les tensions et ambiguïtés fondamentales incluent:

- Les tensions entre les intérêts individuels et collectifs – entre «être soi-même» et «servir la cause commune». Les deux aspects sont essentiels et suggèrent un autre élément déterminant pour l'équilibre au sein de l'équipe.
- Les tensions entre les besoins et les enjeux liés au changement, à la flexibilité, entre l'innovation et l'adhésion à des structures établies, des principes et des points de repère déterminés.
- Les tensions entre la volonté de se fixer des objectifs parfaits et de les atteindre et le sentiment qu'ils ne seront jamais pleinement atteints.

(Pohl et Witt, 2000)

- La tolérance de l'ambiguïté. Le travail en équipe interculturelle exige des membres une reconnaissance permanente du fait qu'ils incarnent différents modes de perception et de comportement *acceptables*. Des approches différentes d'une même idée sont normales, tout comme le sont des perceptions et des interprétations différentes d'une même situation.

Se confronter à ces tensions et à cette ambiguïté peut nous déséquilibrer et nous faire douter de nos propres visions et convictions, mais aussi faire naître en nous incertitude, confusion et frustration. Cela est également normal – et le processus qui consiste à établir des valeurs, des objectifs et des accords fondamentaux communs peut contribuer à conférer à l'équipe une précieuse stabilité.

2.3 De la préparation à la pratique: le travail en équipe durant le stage de formation

2.3.1 L'anticipation des problèmes

L'expérience relative à la façon dont l'équipe travaille *véritablement* ensemble, dans la pratique, ne démarre qu'avec le début de la formation. Dans le feu de la formation, la pression d'être performant face aux participants peut être plus forte que les bonnes intentions relatives au fonctionnement de l'équipe. Il est donc utile d'anticiper les problèmes susceptibles de se poser et d'élaborer les stratégies adaptées.

- *Les réunions de l'équipe et le feedback de l'équipe*: Réservez du temps pour des réunions régulières de l'équipe – en dépit du programme à préparer et de la nécessité de passer du temps informel avec les participants. Dans la plupart des rencontres, l'évaluation et la planification du programme vont déterminer l'ordre du jour. Néanmoins, faites en sorte de prendre le temps nécessaire pour faire le point sur les sentiments de chacun au sujet du stage, de l'équipe et de son rôle au sein de l'équipe. Vous pouvez prévoir à l'avance du temps pour le feedback de l'équipe, par exemple: «Vendredi soir, notre réunion sera plus longue et nous prendrons une heure pour partager ce que nous ressentons en tant qu'équipe.»
- *Experts*: La fragile dynamique de l'équipe peut être perturbée par la présence d'experts et de conférenciers invités qui vont travailler avec les formateurs pendant une courte période. Evoquez la façon dont vous voulez gérer cette question dans votre équipe. Quel sera le rôle des experts? Dans quelle mesure seront-ils intégrés à l'équipe?
- *Gestion du temps*: Les membres de l'équipe peuvent avoir différents rapports au temps différent - notamment, mais pas exclusivement, dans le cas d'équipes interculturelles
 - Lorsqu'une réunion d'équipe est prévue à 18h00, est-ce qu'elle démarre réellement à cette heure? Si non, pourquoi? Est-il normal de devoir s'attendre (ou d'attendre toujours la même personne)?
 - Pendant le programme, planifiez-vous et gérez-vous le calendrier de façon très stricte? Que se passe-t-il lorsqu'un groupe de travail n'a pas terminé sa discussion? Est-ce que, en tant que formateur, vous mettez un terme à cette discussion?



Des accords de base sur la façon de gérer le temps peuvent contribuer au bon déroulement du stage et donner aux membres un plus grand sentiment de sécurité face à des situations spécifiques.

- *Les équipes et les participants*: Les membres de l'équipe peuvent avoir différentes attentes et attitudes concernant leur relation avec les participants.
 - Quelle est l'importance du fait de passer du temps avec les participants pendant leurs heures de liberté? Quelle quantité de temps faudrait-il passer avec les participants?
 - Comment gérons-nous les réactions des participants au sujet du stage? Quelle est l'importance de leurs intérêts et opinions en relation avec les priorités définies par l'équipe?
 - Quelle part de responsabilité avons-nous et confions-nous aux participants en ce qui concerne le stage et le programme?
 - De quelle façon voyons-nous une «relation professionnelle» entre les participants et les formateurs?
 - Dans quelle mesure devons-nous nous mettre d'accord sur ces points?

Quelles que soient les décisions prises au sein de l'équipe, et quels que soient les désaccords, une équipe sera davantage respectée et considérée professionnellement par les participants si elle fait bloc face à eux. Cela signifie se colleter aux problèmes et exprimer les désaccords et les frustrations en équipe plutôt que face aux participants. Clarifiez par conséquent au sein de votre équipe comment manifester votre solidarité face au groupe, indépendamment des problèmes qui se posent entre vous. Par exemple, comment allez-vous agir si le président de la journée oublie de mentionner un point précédemment convenu? Quelqu'un d'autre doit-il intervenir? De quelle façon?

2.3.2 Evaluation et feedback

L'évaluation est un moyen d'améliorer notre travail; c'est par conséquent un élément central du travail en équipe. L'équipe doit évaluer le programme, les participants, sa progression par rapport aux objectifs fixés et son propre travail. La section 3.6 traite de l'évaluation en général. Lorsque l'on évalue le travail en équipe, il est nécessaire de considérer des éléments tels l'efficacité et la dynamique de l'équipe, la prise de décision, les rôles, la communication et la gestion des conflits.

Voici quatre idées pour l'évaluation du travail de votre équipe:

- *Les cycles d'évaluation*: Beaucoup d'équipes décident d'organiser des cycles d'évaluation sur une base quotidienne ou régulière durant le stage. S'asseoir ensemble, dans une atmosphère de confidentialité et de détente, est peut être la façon la plus confortable d'évaluer votre travail, de partager vos préoccupations et de trouver comment régler les difficultés. Pour relancer la dynamique de l'équipe, vous pouvez envisager de procéder aux évaluations dans une pièce différente de celle où vous travaillez habituellement.

- *Votre travail en équipe: Où vous situez-vous?*

Etape 1: Chacun des membres écrit une phrase exprimant son opinion au sujet de l'équipe sur une feuille de papier. (par exemple: «L'équipe ne gère pas ses différences de façon constructive.») Chacun peut écrire plusieurs phrases sur plusieurs feuilles de papier.

Etape 2: Une personne dispose les feuilles de papier au centre de l'espace, attrape l'une d'entre elles pour y lire la phrase inscrite. Les membres de l'équipe se placent autour d'elle et donnent leur avis sur la question. Moins ils sont d'accord avec l'opinion exprimée, plus ils se tiennent éloignés de la feuille. Toutes les phrases sont lues les unes après les autres et les membres expriment leur position.



Dans ce contexte, cette méthode doit être utilisée de façon souple, afin de laisser aux membres le temps de discuter et de partager leurs points de vue, mais aussi d'étudier les questions sensibles

- *Le triangle des 3 P.* Le modèle présenté dans la section 2.2.2 peut offrir un point de départ intéressant à l'évaluation des priorités que votre équipe s'est fixées dans le cadre de son travail. Sur quoi votre équipe met-elle l'accent? Instaurez-vous un équilibre entre ces éléments corrélés?
- *Questionnaire sur la coopération au sein de l'équipe* (Annexe 1). Si les membres de l'équipe travaillent ensemble depuis un temps assez long, ce questionnaire peut servir à entamer une analyse. Demandez à tous les membres de remplir le questionnaire. Puis, échangez, comparez et discutez les résultats obtenus. Qu'est-ce qui fonctionne bien? Sur quels points voudriez-vous apporter des améliorations? Vous pouvez envisager d'inviter un formateur externe afin de faciliter la discussion sur les réponses au questionnaire.

Feedback personnel: pourquoi, quand et comment?

Comment est-ce que je te vois en tant que formateur et membre d'équipe? Dans une équipe, le feedback sur les qualités et l'efficacité de chacun est une question sensible qu'il faut traiter avec beaucoup de prudence. Même si le feedback est axé (et il doit l'être) sur le rôle du formateur, et non sur la personne qui incarne le formateur, la formation implique des personnalités et exige d'engager une part de nous dans une dynamique souvent intense. Et, comme dans la vie, les critiques peuvent blesser, générer des insécurités et toucher des points sensibles, même lorsqu'elles sont faites dans un esprit constructif.

Le feedback négatif peut être difficile à accepter. Le feedback positif est important et très agréable à entendre mais, à lui seul, il ne suffit pas à améliorer notre travail. La critique doit aussi toucher à nos points faibles, mais d'une façon constructive, de sorte à aider la personne concernée à s'améliorer. Si suffisamment de confiance règne au sein du groupe, le feedback peut être une expérience d'apprentissage intéressante, mais aussi l'occasion d'une réflexion sur soi et de progrès personnels qui vont favoriser encore plus de confiance au sein de l'équipe et de meilleures conditions de travail. Le feedback peut cibler le fonctionnement de l'équipe et les rôles que ses membres endossent. Il peut aussi s'intéresser aux compétences et aux façons de travailler que les membres ont mises en œuvre dans le stage jusqu'alors. La façon dont le feedback est utilisé dépend de la volonté de l'équipe d'aller plus ou moins loin dans l'évaluation de son efficacité

Quelques conseils pour le feedback:

- Prenez en considération les besoins des personnes qui reçoivent le feedback.
- Décrivez les comportements - sans tenter de les interpréter.
- Attachez-vous aux comportements susceptibles de changer.
- Soyez précis. Donnez des exemples.
- Attendez que vous l'on sollicite vos réactions.
- Ne portez pas de jugement.
- Si possible, faites part de vos réactions immédiatement après le comportement (si on vous le demande).
- Laissez à la personne concernée la liberté de changer ou pas.
- Exprimez vos sentiments directement. (exemple: «Cela me rend inquiet lorsque tu...»)
- Communiquez aussi des impressions positives

(P. G. Hanson, 1975)



Deux idées concernant la façon de procéder au feedback:

Exercice sur le travail en équipe et les rôles au sein de l'équipe: la méthode du véhicule

Étape 1. Par deux ou individuellement, imaginez votre équipe à la manière d'un véhicule, celui que vous voulez: une voiture, un tracteur, un bateau à vapeur ou un avion. Le véhicule doit exprimer ce que vous ressentez: c'est l'équipe. Faites un dessin du véhicule.

Étape 2. Essayez de placer les différents membres de l'équipe dans le véhicule. A quelle partie du véhicule chacun de vous semble-t-il correspondre? Qui est la voile, le moteur, la boussole, les sièges, les freins, le système mondial de localisation, etc.? Pourquoi?

Étape 3. Expliquez votre dessin aux autres.

Étape 4. Compte rendu – Quelles conclusions tirez-vous de l'exercice?

Durée: Au moins 1 heure pour une équipe de quatre personnes

Exercice sur le feedback personnel: la chaise brûlante

- Trouvez un endroit confortable pour vous installer avec votre équipe. Asseyez-vous en cercle et disposez une chaise au centre. Un par un, les membres doivent aller s'asseoir sur cette «chaise brûlante».
- De là, expliquez à vos collègues les points sur lesquels vous voudriez avoir leur sentiment: votre efficacité en tant que formateur, votre rôle dans l'équipe, etc. Vos collègues vont devoir vous répondre en gardant à l'esprit les lignes directrices dont vous avez convenu.
- Définissez le temps maximum durant lequel les membres de l'équipe peuvent occuper la «chaise brûlante».
- Tandis que vous êtes sur la «chaise brûlante», vous ne pouvez pas réagir aux commentaires individuels. Par contre, vous disposez d'un peu de temps pour exprimer vos réactions et poser vos questions en fin de feedback, avant que le prochain membre de votre équipe ne vienne s'asseoir.
- Temps nécessaire: au moins 20 minutes par membre d'équipe.
- Attention: Cet exercice est très délicat. N'oubliez pas de convenir de quelques règles de base concernant le feedback avant de démarrer l'exercice!

2.3.3 Où allons-nous à partir de là?

Chaque équipe travaille différemment; chaque nouvelle équipe doit créer et alimenter son propre processus. Il est important de savoir que nous pouvons réutiliser nos expériences pour continuer à développer nos compétences pour le travail en équipe. Les difficultés et les problèmes au niveau du fonctionnement de l'équipe peuvent être une source d'apprentissage. Parfois, alors que nous sommes amenés à travailler au sein de la même équipe une deuxième fois – ou pour un temps plus long –, nous pouvons nous appuyer sur le fonctionnement passé de l'équipe pour améliorer la communication et l'efficacité. Si vous souhaitez davantage d'informations sur les aspects du travail en équipe, vous pouvez également consulter les chapitres afférents des T-Kits sur *la gestion de projets et sur le management des organisations*. **L'Annexe 1** propose un cadre de réflexion sur la question de la coopération au sein de l'équipe.



Quelques principes pour un travail en équipe fructueux

- Engagement! Une équipe ne peut travailler efficacement que si chacun de ses membres le désire.
- Prenez le temps nécessaire pour discuter des approches et des idées de base, pour évaluer le travail en équipe et communiquer vos impressions respectives.
- Rédigez un contrat; chacun a sa part de responsabilité!
- Agissez sur la base de valeurs et d'objectifs définis de façon consensuelle.
- Acceptez vous, vous-même et les autres.
- Responsabilité personnelle: Je suis responsable de mes propres actions et comportements.
- Ayez confiance dans les capacités et les aptitudes de chacun et soutenez-vous mutuellement.
- Respectez les limites de chacun.
- Soyez prêts à prendre le risque de faire quelque chose de nouveau, à vous remettre en question.
- Acceptez les erreurs comme autant de chances d'apprentissage.
- La pensée axée sur le processus: les objectifs sont importants, mais le processus l'est tout autant. L'équipe est capable de s'améliorer en analysant les processus et les pratiques.
- Mettez en place un certain nombre de procédures pour analyser les situations et résoudre les problèmes.
- Soyez prêt à accepter les émotions comme inhérentes à la méthode de travail.
- Conservez un équilibre entre efficacité et qualités sociales.
- Soyez fiers des réalisations de l'équipe.
- Le travail en équipe doit aussi être une partie de plaisir! Si tel n'est pas le cas, c'est que quelque chose ne va pas.

(Adapté de Pohl, M & Witt, J. 2000)

Recommandations du Groupe «élaboration des programmes et des normes de qualité» – relevant de l'Accord de Partenariat entre la Commission européenne et le Conseil de l'Europe – sur des normes de qualité pour la formation européenne des animateurs de jeunesse et notamment le travail d'équipe:

- Composition internationale de l'équipe des formateurs;
- Composition équilibrée de l'équipe des formateurs sur les plans de la nationalité, de l'origine, du genre et d'autres facteurs significatifs;
- La composition de l'équipe doit refléter la composition du groupe des participants;
- Une langue de travail commune pour l'équipe des formateurs;
- La composition de l'équipe doit refléter les connaissances et les compétences nécessaires au déroulement de la formation;
- La réunion préparatoire de l'équipe des formateurs doit avoir lieu bien avant le début du stage de formation;
- Il faut mettre en place des conditions économiques acceptables et justes tant pour les participants que pour l'équipe des formateurs;
- Il faut définir des accords clairs entre tous les acteurs (organisateur de l'équipe, équipe des formateurs, participants, organisations d'envoi).