

# **Faciliter la coopération au sein de groupes et d'équipes professionnelles**

**Marc Thiébaud** (thiebaud@formation.ch)

**et**

**Jürg Bichsel** (j@bichsel.net)

**Communication présentée à la Biennale de l'éducation  
au CNAM à Paris le 1<sup>er</sup> juillet 2015**

## *Résumé*

Notre communication est basée sur nos observations des modalités de coopération dans divers établissements de formation. Nous mettons en évidence les conditions favorables à la coopération, les processus à mettre en place, la manière de les faciliter ainsi que les obstacles qui peuvent être rencontrés et les moyens de les dépasser. Nous présentons un modèle articulé sur quatre dimensions clés de la coopération au service du travail collectif : sens partagé, organisation, implication des individus et relations entre les membres du groupe ou de l'équipe. A partir des formations et interventions que nous avons menées depuis 15 ans, nous explicitons les moyens permettant de développer des compétences de coopération et la manière d'accompagner les groupes et équipes professionnelles dans ce but.

## *5 mots clés*

Processus de coopération, facilitation, outils, modèle, observations

## *Summary*

Our communication is based on our observations of the terms of cooperation in various training institutions. We highlight the favorable conditions for cooperation, the processes to set up, ways to facilitate those, obstacles that may be encountered and how to overcome them. We present a model with four key dimensions of cooperation for group work: shared meaning, organization, involvement of individuals and relationships among members of the group or team. From training and interventions that we have done for 15 years, we explain how to develop cooperation skills and how to support groups and professional teams for this purpose.

## *5 keywords*

Process of cooperation, facilitation, tools, model, observations

Notre propos a pour but principal de présenter le modèle de coopération développé depuis près de 15 ans, ses dimensions clés et sa mise en œuvre pour le travail des groupes et des équipes. Nous introduirons tout d'abord ce modèle en définissant certains termes, son champ d'application et ses buts. Puis nous en expliciterons les principaux éléments et nous proposerons quelques moyens de faciliter la coopération. Enfin, nous mettrons en évidence les utilisations que nous en avons faites, le processus qui nous a permis de l'affiner progressivement et les résultats obtenus.

## **1. Introduction au modèle de la coopération**

*En ce qui concerne les termes et les champs d'application concernés*

Par coopération, nous entendons une activité élaborée en commun dans une interdépendance, avec une organisation du travail et des ajustements réciproques, dans une situation donnée et au service d'une vision partagée, portée par tous. La coopération va au-delà de la coordination de tâches, dans laquelle les actions de chaque personne sont articulées. Au-delà également de la collaboration, dans laquelle les acteurs communiquent dans la poursuite d'un même objectif (voir Marcel & al., 2007).

Lorsque nous parlons d'un groupe ou d'une équipe qui coopère, nous pensons à une entité qui doit être reconnue à part entière par tous les acteurs impliqués. Une entité qui est plus que la somme des individus qui la composent. Les acteurs partagent une responsabilité commune. Celle-ci concerne aussi bien la tâche que le fonctionnement collectif. A noter que la coopération n'est pas une fin en soi, mais un moyen pour atteindre des buts communs : analyser et gérer des problèmes, réaliser un projet et, élaborer une nouvelle méthode, se concerter pour un accord, développer de nouvelles compétences, etc. Selon les buts, la coopération peut être plus ou moins importante voire essentielle.

Notre modèle a été développé avant tout pour les contextes professionnels et dans le champ de l'éducation. Il concerne la coopération, sur une certaine durée, au sein d'un groupe dit « primaire » ou « restreint » (au sens de Anzieu et Martin, 2013) dans lequel se produisent de nombreux échanges interindividuels, directs et personnels (chacun connaît tous les autres et peut établir avec eux une relation).

Nous n'aborderons pas ici le travail à distance, nous nous limiterons à la coopération en présentiel, étant entendu que des tâches effectuées collectivement peuvent alterner avec celles menées individuellement. Dans le cadre de cette communication, nous ne détaillerons par ailleurs pas les distinctions entre travail de groupe et travail d'équipe. Dans une équipe, la coopération est généralement plus intense, la structuration des activités est plus forte, les responsabilités sont davantage partagées et portées par l'ensemble de ses membres (même si ce n'est pas toujours le cas, les équipes pouvant se scléroser). Les équipes sont aussi intégrées dans un ensemble social plus large, elles doivent s'articuler et se différencier au sein de leur environnement et les interactions avec celui-ci sont donc importantes.

Au sein d'un groupe qui coopère, la dynamique est cependant pour l'essentiel la même que dans une équipe. Cela sera au centre de notre propos.

*En ce qui concerne les buts et l'utilité du modèle développé*

Régulièrement, nous avons constaté combien il est difficile pour les personnes de prendre du recul sur les processus et relations présents dans le collectif. Le contenu du travail, la production tend à mobiliser entièrement l'attention alors que les conditions de coopération ne sont pas réunies. De nos jours, plus que jamais, l'esprit de compétition et l'individualisme semblent dominer, dans un monde marqué par ailleurs par l'accélération des changements. La capacité à développer une dynamique de coopération est de plus en plus nécessaire. Dans les établissements de formation, cela s'avère particulièrement important. Par exemple, le temps où chaque enseignant pouvait enseigner seul dans sa classe est révolu.

Coopérer ne va pas de soi. La coopération, aussi essentielle qu'elle soit, n'est pas facile. L'individualisme, les relations de pouvoir, la compétition, les pressions et contraintes de toutes sortes, les peurs dominent souvent. Tout s'accélère. Les groupes n'ont pas le temps de se constituer qu'ils doivent déjà se restructurer. Une même personne fait partie de plusieurs équipes et ne parvient plus à s'investir dans chacune d'elles. Les moyens de faciliter les processus de coopération ne sont pas élaborés ou intégrés et chacun apporte ses idées et son expertise sans que la production collective n'arrive véritablement à « lever ». Les sentiments de perte d'énergie, les frustrations, les tensions prennent la place du plaisir à coopérer. Et c'est d'autant plus le cas que l'on travaille dans des organisations complexes, caractérisées par de multiples incertitudes et interrelations.

Une des difficultés observées de manière récurrente dans les groupes et les équipes concerne la représentation que ses membres peuvent développer de leur coopération. De quels moyens disposent-ils pour l'observer, l'analyser, la mettre en perspective, la faciliter et l'améliorer selon besoin ? Quels langages, quels outils ont-ils pour ce faire ?

Le modèle que nous avons développé s'adresse aux professionnels. Il a pour but principal de permettre aux groupes et aux équipes de se repérer dans la complexité des processus en jeu et d'acquérir la capacité à se réguler. Il ne propose pas un mode d'emploi ou une méthode de travail définie. Il aide à s'orienter dans les réalités vécues, à en faire une analyse pertinente et à choisir les options appropriées. Il offre une grille de lecture pour réunir les conditions favorisant la coopération, mettre en place et faciliter les processus nécessaires et gérer les obstacles qui peuvent être rencontrés. Dans un travail de coopération, l'efficacité va au-delà des questions liées à l'animation du collectif, dans la mesure où la responsabilité n'incombe pas à une seule personne : les tâches de facilitation peuvent être partagées et l'ensemble du groupe ou de l'équipe gagne à développer la conscience et l'entraide sur toutes les dimensions impliquées.

*En ce qui concerne les bases sur lesquelles le modèle a été élaboré*

Nous nous sommes appuyés sur :

- a) les travaux de psychologie sociale des groupes : ils ont notamment différencié le contenu (la tâche) et les processus d'entretien (maintien) du groupe. Des auteurs comme Maisonneuve (2014), Anzieu et Martin (2013), St-Arnaud (2008), Boisvert & al. (2005) ou Leclerc (1999) ont distingué les actions d'animation portant sur le contenu, de celles s'attachant au fonctionnement, à l'organisation du groupe et à la régulation des relations en son sein. Par ailleurs, les recherches des deux dernières décennies, entre autres dans l'analyse du travail d'équipe (Pépin, 2005 ; Solar, 2002), ont plus particulièrement mis en évidence l'importance d'un but commun et la capacité de réflexivité des membres d'une équipe.
- b) nos observations et expérimentations sur le terrain : pendant plus de dix ans, nous avons eu l'occasion d'utiliser notre modèle à la fois dans des formations à l'animation de groupe et dans des accompagnements d'équipe. Par exemple, nous avons pu successivement évaluer les résultats produits dans une formation de six jours auprès de 20 groupes de formateurs d'adultes (un nouveau groupe tous les six mois environ) au fur et à mesure que nous affinions le modèle, tant dans ses contenus que dans sa mise en œuvre. Cet aspect sera davantage détaillé dans la quatrième partie de cette communication.

## **2. Eléments du modèle de la coopération**

Notre modèle s'articule sur quatre dimensions clés de la coopération au service de la production collective :

- le sens partagé,
- l'organisation et les méthodes de travail,
- l'implication des individus,
- les relations de groupe ou d'équipe.

Aucune de ces dimensions ne peut être considérée en soi comme prioritaire face aux autres. Toutes sont importantes. Plus précisément, on constate que l'équilibre entre elles est essentiel. Elles sont complémentaires et peuvent être représentées sous la forme d'un tétraèdre qui met en évidence leurs interrelations (voir figure 1). La forme du tétraèdre illustre bien l'interdépendance des différentes dimensions. Les quatre faces symbolisent les quatre dimensions des processus de la coopération et le volume du tétraèdre représente la production, le résultat du travail de groupe. En négligeant l'une des faces, toutes les autres s'en trouvent modifiées et surtout le volume, donc la production du groupe (et l'efficacité de la coopération) en est réduite.

La coopération se développe progressivement, à mesure que le collectif prend soin de chacune de ces dimensions. Ceci est en lien avec l'évolution, voire la transformation dans le temps, du groupe ou de l'équipe qui a été largement documentée (voir St-Arnaud, 2008). Outre ces dimensions clés, faciliter la coopération passe également par l'attention portée à l'articulation avec le contexte environnant ainsi qu'à la capacité de réflexivité et de prise de recul des personnes sur la coopération et le fonctionnement collectif. Ces éléments sont susceptibles de stimuler et d'amplifier les processus de coopération.

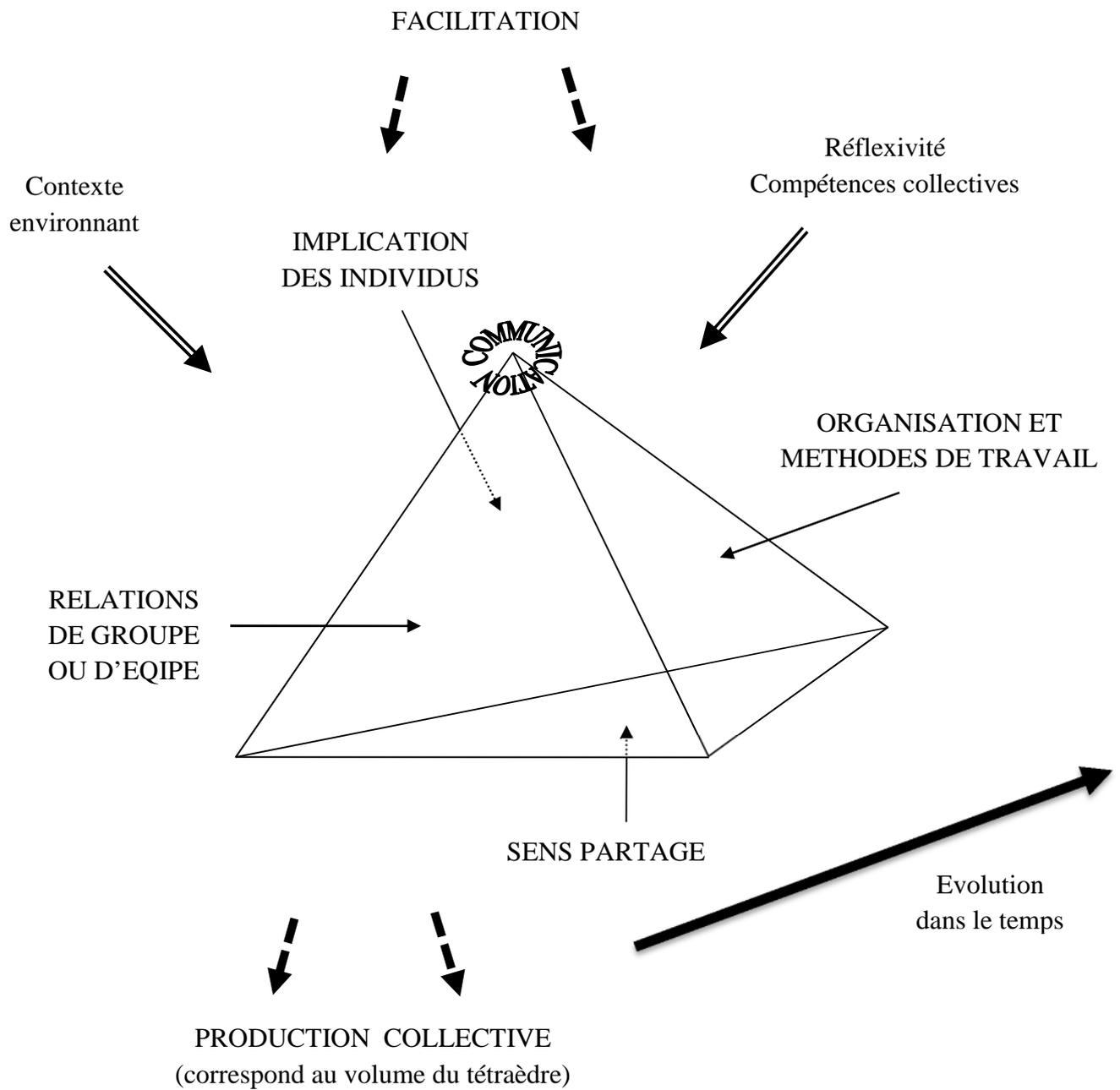


Figure 1 : les éléments clés de la coopération

Chaque dimension à prendre en considération pour une coopération efficace est brièvement décrite ci-après.

#### *La dimension du sens partagé*

Elle renvoie au « *pour quoi ?* », aux buts poursuivis et aux attentes des participants. Le sens nous permet de nous orienter. « Nord-Sud » et « Sud-Nord » sont sur une même ligne mais ont des sens opposés. Le sens renvoie également à la signification, à la notion d'utilité : « Quel sens cela peut-il avoir de... ? » Le sens renvoie enfin à la notion de cohérence. Le « bon sens » représente la faculté de discerner, de montrer de la lucidité.

Cette dimension répond à des questions fondamentales du type :

- Dans quel but sommes-nous là ? Pour quoi sommes-nous réunis ?
- Que voulons-nous ? Qu'espérons-nous comme résultat ?
- Quel sens le travail que nous allons faire peut prendre pour nous ?
- Quelle est notre vision des objectifs que nous poursuivons ensemble ?
- Comment adhérons-nous aux buts que nous avons définis (ou qui nous sont imposés pour notre travail) ?

#### *La dimension de l'organisation et des méthodes de travail*

Elle renvoie au « *comment ?* », à la manière dont le groupe ou l'équipe procède dans son travail collectif, à la démarche et aux moyens utilisés.

Cette dimension comprend notamment les éléments suivants :

- le dispositif : un groupe, en fonction de son but, va souvent déterminer un dispositif de travail qui définit globalement la manière de procéder pour chacune de ses séances ;
- la définition des rôles et la répartition des tâches : les responsabilités peuvent être plus ou moins explicitées, elles peuvent varier d'un moment ou d'une rencontre à l'autre ;
- la structuration des étapes de travail : l'ordre selon lequel le collectif procède et la clarté ou le flou dans les différentes phases de la démarche suivie peuvent affecter de manière importante l'efficacité, la cohésion et la satisfaction dans le groupe ;
- les méthodes et outils de travail : définis et ajustés en fonction des objectifs et au gré des souhaits et des circonstances ;
- la gestion du temps ;
- l'utilisation de l'espace et des moyens matériels.

#### *La dimension de l'implication des individus*

Elle renvoie au « *qui ?* », au fait d'impliquer chaque personne, de la mobiliser, de la responsabiliser, de l'intégrer, avec ses différences, dans une activité ou un projet.

La coopération passe par la prise en considération des caractéristiques individuelles :

- les besoins : pas facile lorsque l'on sait que bon nombre d'individus ont de la difficulté à reconnaître et à nommer leurs propres besoins !
- les ressentis : plus il y aura un espace pour l'expression de sentiments (qu'il s'agisse de frustration ou de satisfaction), plus le groupe pourra fonctionner pleinement ;
- les compétences et les limites individuelles : elles gagneront à être connues, utilisées et valorisées pour une performance optimale.

Cette dimension concerne aussi l'investissement et les apports de chacun dans le travail effectué. Quelle contribution offerte par chaque participant pour une coopération optimale ? Avec quel engagement ? Quelle reconnaissance en retour ? Et quelle équité finalement entre les participants ?

#### *La dimension des relations de groupe ou d'équipe*

La dimension des relations concerne également le « *qui ?* » mais d'une manière collective, c'est-à-dire les liens entre les personnes du groupe ou de l'équipe qui influencent son climat et sa culture. Elle renvoie en particulier à :

- la vie affective et le climat : de sympathie ou d'antipathie, avec ses tensions, avec les éclats de rire et de colère comme avec les non-dits pesants ;
- la culture du collectif : avec ses normes, ses valeurs, ses représentations et ses croyances qui portent en particulier sur des questions concernant l'entraide, la solidarité, la conformité, la définition de ce qui est autorisé et ne l'est pas, etc. ;
- les interactions dans le groupe ou l'équipe : avec des éléments tels que le respect, la compréhension réciproque ainsi que les pratiques en matière de communication, de rapports de pouvoir, etc.

Ces trois aspects sont étroitement reliés. Ensemble, ils influencent notamment la manière dont le collectif :

- adopte et suit des règles de communication explicites ou implicites ;
- effectue des régulations, par exemple si une règle est transgressée ;
- dispose d'espaces d'expression pour les échanges affectifs, qu'il s'agisse de célébration, de reconnaissance ou de tensions ;
- aborde les différends et les conflits ;
- décide ce qui est dit et ce qui est tu dans le groupe.

A noter que cette dimension concerne l'ensemble des relations collectives.

*La communication*, quant à elle, traverse en quelque sorte toutes les dimensions. En effet, la communication est le véhicule de tous les échanges entre les membres du groupe ou de l'équipe (Amado & Guittet, 2003). Partager du sens, organiser les tâches ou dire ses besoins suppose des échanges tant verbaux que non verbaux. Mettre différentes significations derrière un mot, une notion, un concept aura des répercussions sur le sens perçu du travail en commun. La communication est donc une compétence à soigner particulièrement puisqu'elle affecte toutes les autres dimensions.

#### *La production collective*

Elle concerne le « *quoi* », c'est-à-dire ce que le groupe est en train de produire, qu'il s'agisse de biens matériels, d'apprentissages, de propositions, de décisions, etc.

Cette dimension renvoie à la raison d'être d'un groupe ou d'une équipe, à ce que l'on en attend et est en cela reliée à la dimension du sens, comme aussi à la question de l'efficacité. La production représente le résultat auquel parvient un groupe ou une équipe. Les quatre dimensions évoquées sont en somme « au service » de la production.

C'est bien pour arriver à une efficacité optimale qu'il y a lieu de partager le sens de ce que l'on fait ensemble, d'organiser le travail et de choisir les bonnes méthodes, d'impliquer au mieux les individus avec leurs spécificités et de soigner le climat relationnel et les interactions collectives.

Le modèle inclut encore d'autres aspects qui influencent la qualité de la coopération. Nous les évoquerons ici plus brièvement.

#### *Le contexte environnant*

Tout travail de groupe ou d'équipe s'insère dans un contexte, dans un environnement spécifique, lequel influence également l'efficacité du collectif. Celui-ci dispose-t-il de suffisamment de ressources pour mener à bien ses activités ? Les locaux et le matériel à disposition sont-ils adéquats ? Les moments de rencontre conviennent-ils aux besoins des participants ? Comment l'institution soutient-elle le travail de coopération ? Il ne suffit pas de prôner la coopération. Permettre à différents professionnels de se rencontrer suppose souvent un aménagement des horaires, par exemple lorsque des enseignants réalisent un travail interdisciplinaire en commun pour et avec les élèves.

#### *La capacité de réflexivité et les compétences collectives*

Une compétence supplémentaire qui va faciliter le travail collectif, c'est l'aptitude du groupe à observer et analyser son propre fonctionnement. S'arrêter pour méta communiquer sur les différentes dimensions permet de valoriser les ressources et d'identifier les manques, voire les dysfonctionnements. Quels moyens de bilan, en continu, se donne-t-on ? Comment le développement des compétences collectives est-il favorisé ? Comment reconnaît-on que le temps pris pour aiguiser ses outils n'est pas du temps perdu ?

#### *L'évolution dans le temps*

Un autre aspect qui impacte le travail collectif, c'est le temps. D'une part, la durée requise pour apprendre la coopération, la pratiquer, l'entraîner. D'autre part, les modifications qui s'opèrent au sein d'un groupe ou d'une équipe, au fil du temps. De la constitution d'un groupe à sa dissolution, différentes étapes peuvent être observées et les processus à faciliter doivent être différenciés à chacune d'elles. Il est par exemple plus difficile pour un participant de dire ses inconforts lors d'une première rencontre avec des personnes nouvelles pour lui qu'après 20 séances de travail en commun.

### **3. Moyens de prendre soin des dimensions de la coopération**

Notre éducation nous a souvent davantage poussés à la compétition qu'à la coopération. Entrer dans une démarche coopérative suppose donc, tout d'abord, de changer de repères et d'habitudes, d'abandonner certaines craintes, d'oser, de donner avant de recevoir en retour. Bref ce n'est pas une injonction du type « vous devez maintenant coopérer » qui va suffire pour opérer ce changement parfois copernicien. Celui-ci doit être bien compris par les acteurs concernés et les résistances doivent être exprimées et entendues. Il importe aussi de se former, de s'outiller et de développer une démarche d'amélioration permanente. Coopérer ne va pas de soi, ce n'est pas qu'une question de bonne volonté mais aussi d'habiletés à mettre en pratique et de régulations continues.

Favoriser les processus de coopération suppose des actions concrètes sur les différentes dimensions en vue d'un fonctionnement optimal, que ce soit en amont du travail ou dans le cours de celui-ci. Le tableau 1 ci-après présente de manière synthétique des suggestions pour prendre soin de la coopération, des actions possibles ainsi que quelques obstacles et des pistes pour les dépasser. Il s'agit d'exemples, chaque situation nécessitant une analyse et la mobilisation des moyens appropriés.

	Quelques conditions favorables pour travailler la coopération	Quelques obstacles et moyens pour les dépasser
Sens partagé	<p><i>En amont :</i></p> <p>Choisir et préparer les personnes en mesure d'adhérer aux buts.</p> <p><i>Durant le travail :</i></p> <p>Proposer aux participants un partage sur le sens.</p> <p>Il s'agit de visualiser le sens, le résultat visé ; d'exprimer des gains espérés mais aussi des risques, des doutes, des réticences.</p> <p>C'est un processus d'explicitation, de partage d'informations et de représentations dans lequel il s'agit autant de convaincre que de lâcher-prise.</p> <p>L'objectif consiste à parvenir au maximum d'adhésion à un but commun.</p>	<p><i>Problèmes de compréhension :</i></p> <p>les acteurs ne comprennent pas de la même manière le sens de leur travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Il y a lieu d'explicitier clairement comment chacun comprend le sens de l'activité en commun.</li> </ul> <p><i>Problèmes de signification :</i></p> <p>les personnes ne voient pas le sens de l'action, sa signification, son utilité.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Accueillir avec bienveillance l'expression du problème et déterminer si un sens pour les personnes peut être trouvé.</li> </ul> <p><i>Problèmes de résistance :</i></p> <p>certaines personnes ne veulent pas aller dans un sens donné ou recherché.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Il importe d'explicitier les sources de cette résistance et de comprendre les enjeux potentiellement présents.</li> </ul>
Organisation et méthodes de travail	<p><i>En amont :</i></p> <p>Imaginer des méthodes, outils, procédures applicables.</p> <p><i>Durant le travail :</i></p> <p>Déterminer un cadre de travail cohérent et des règles de fonctionnement.</p> <p>Définir les rôles de chacun en concertation et coordination.</p> <p>Agencer le travail selon différentes étapes pertinentes et claires.</p> <p>Choisir des méthodes et outils de travail en commun.</p> <p>Explicitier les modalités de prise de décision.</p> <p>Organiser le temps.</p>	<p><i>Rôles non clarifiés :</i></p> <p>certaines tâches ne sont pas assurées ou une personne cherche à tout faire sans y parvenir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Il y a lieu de reconnaître cette difficulté et de répartir les rôles.</li> </ul> <p><i>Etapes de travail confuses :</i></p> <p>on ne sait pas où on en est, plusieurs personnes interviennent en décalage, sans être au même point dans la progression du travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Une pause réflexive permettra de conscientiser le problème et d'y remédier.</li> </ul> <p><i>Méthodes inadéquates :</i></p> <p>les moyens utilisés pour atteindre les objectifs ne sont pas pertinents.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Un moment de bilan avec un échange spécifiquement sur les méthodes de travail permettra d'imaginer des alternatives.</li> </ul>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Implication des individus</p>	<p><i>En amont :</i> Vérifier que le groupe ou l'équipe rassemble les « bonnes personnes ».</p> <p><i>Durant le travail :</i> Faire s'exprimer chaque participant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>au début d'une séquence de travail pour vérifier la disponibilité de tous face à la tâche qui les attend ;</li> <li>en cours de travail si l'animateur a l'impression qu'il y a un certain inconfort chez l'un ou l'autre des participants ;</li> <li>à la fin d'une séquence de travail pour vérifier dans quelle mesure les besoins de chacun ont pu être pris en considération.</li> </ul>	<p><i>Problèmes liés aux besoins :</i> la tâche ne correspond pas aux besoins, attentes, espoirs d'une ou l'autre personne.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ecouter les besoins de chacun, examiner ce qui peut être fait, vérifier la pertinence de leur présence.</li> </ul> <p><i>Problèmes liés à des ressentis et frustrations :</i> une ou l'autre personne est pleine de ressentis couvrants qui l'empêchent de s'investir dans le travail ou les liens.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Permettre l'expression des ressentis de chacun à divers moments du travail.</li> </ul> <p><i>Problèmes liés à la reconnaissance des différences et apports de chacun :</i> les compétences d'une personne ne sont ni reconnues ni utilisées dans le groupe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Durant la régulation, faire s'exprimer chacun sur cette question de la reconnaissance des compétences et sur leur place dans le travail de groupe.</li> </ul>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Relations de groupe ou d'équipe</p>	<p><i>En amont, de manière générale :</i> Constituer le groupe pour que les personnes soient en lien les unes avec les autres dans la sécurité.</p> <p><i>Durant le travail :</i> Développer un climat favorable et l'expression des émotions et des tensions. Veiller à ce que le groupe puisse partager une culture commune. Faciliter la communication et des rapports d'influence équilibrés.</p>	<p><i>Constitution du groupe déficiente :</i> peu d'interactions, silences ou apartés qui prédominent, développement de clans.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Il y a lieu de privilégier des activités qui facilitent la mise en lien, par exemple en duos ou en petit groupe.</li> </ul> <p><i>Climat tendu :</i> stress, émotions, frustrations, blessures qui ne sont pas reconnus et qui nuisent au travail collectif.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Il s'agit de s'arrêter pour échanger sur les vécus de chacun.</li> </ul> <p><i>Difficultés de communication et conflits néfastes :</i> relations dégradées qui interfèrent.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Dans une situation de conflit, il importe d'identifier les personnes concernées et de procéder par étapes dans la gestion du conflit.</li> </ul>

Tableau 1. Exemples de moyens pour prendre soin des différentes dimensions de la coopération

Il faut relever que certaines actions se situent à l'interface de deux ou plusieurs dimensions. Chacune d'elle est en effet en lien avec les autres. Par exemple une équipe qui se répartit les rôles pour un maximum d'efficacité est à la fois en train d'organiser son travail et d'impliquer les individus (voir l'image du tétraèdre : nous nous trouvons là sur les arêtes du tétraèdre !). Par ailleurs, très souvent, en agissant sur une des dimensions, cela produit aussi un impact sur les autres dimensions (effet systémique). Ainsi, lorsqu'un groupe change sa méthode de travail en passant d'une discussion en plenum à des échanges en duos, la modification se fait bien au niveau de l'organisation, mais elle produira à coup sûr une modification en ce qui concerne l'implication des individus.

#### **4. Mise en œuvre et développement progressif du modèle**

##### *Approche générale utilisée*

Deux aspects seront évoqués ici : le processus de type recherche action utilisé pour développer notre modèle et l'approche expérientielle adoptée dans les formations et les accompagnements de groupe et d'équipe.

Depuis plus de 10 ans, nous avons eu l'occasion d'affiner progressivement le modèle de coopération en le proposant à près de 100 groupes et équipes dans des formations et des accompagnements pour des membres de direction, responsables d'équipe, formateurs d'adultes, enseignants, etc. pour des durées allant de 2 à 10 jours. Divers moyens ont été utilisés afin d'évaluer à chaque fois autant les processus que les résultats :

- observations des processus de coopération en début et en fin d'intervention (soit sur des tâches structurées proposées, soit sur des activités de production collective liées à des projets en cours pour les équipes constituées) ;
- questionnaires remplis par les participants, immédiatement à l'issue de l'intervention et ultérieurement, après un temps de mise en application ;
- évaluations de travaux personnels écrits (sous forme d'études de cas) effectués par les participants environ deux mois après la formation ;
- entretiens avec les équipes accompagnées, pour apprécier les développements réalisés d'une séance à l'autre.

L'analyse des données ainsi récoltées nous a permis de faire évoluer le modèle pour le rendre le plus intelligible et accessible possible, tout en l'affinant pour qu'il puisse rendre compte le plus précisément des réalités vécues par les groupes et les équipes avec lesquels nous avons travaillé. Nous avons ainsi pu notamment compléter les aspects inclus dans chaque dimension, détailler les liens entre celles-ci et élaborer leur mise en forme (notamment avec l'image du tétraèdre). Nous avons par ailleurs conçu et amélioré en continu diverses variantes et méthodes de travail en formation et en accompagnement qui peuvent être adaptées à différents besoins et contextes (voir ci-après).

La logique de base présente dans nos interventions est d'une certaine manière similaire à celle qui a prévalu dans les processus qui nous ont permis de développer notre modèle. Elle repose sur le cycle d'apprentissage expérientiel et le principe que l'acquisition de compétences complexes passe par les savoirs d'action, l'observation, la réflexion, la modélisation, l'expérimentation, la remise en question et l'entraînement en continu (voir figure 2).

Ainsi, nous nous sommes appuyés systématiquement sur des activités pratiques et proches des réalités des participants pour les inviter à observer et analyser leurs vécus et les aider, dans un deuxième temps, à les conceptualiser et les inscrire dans le modèle global de la coopération.

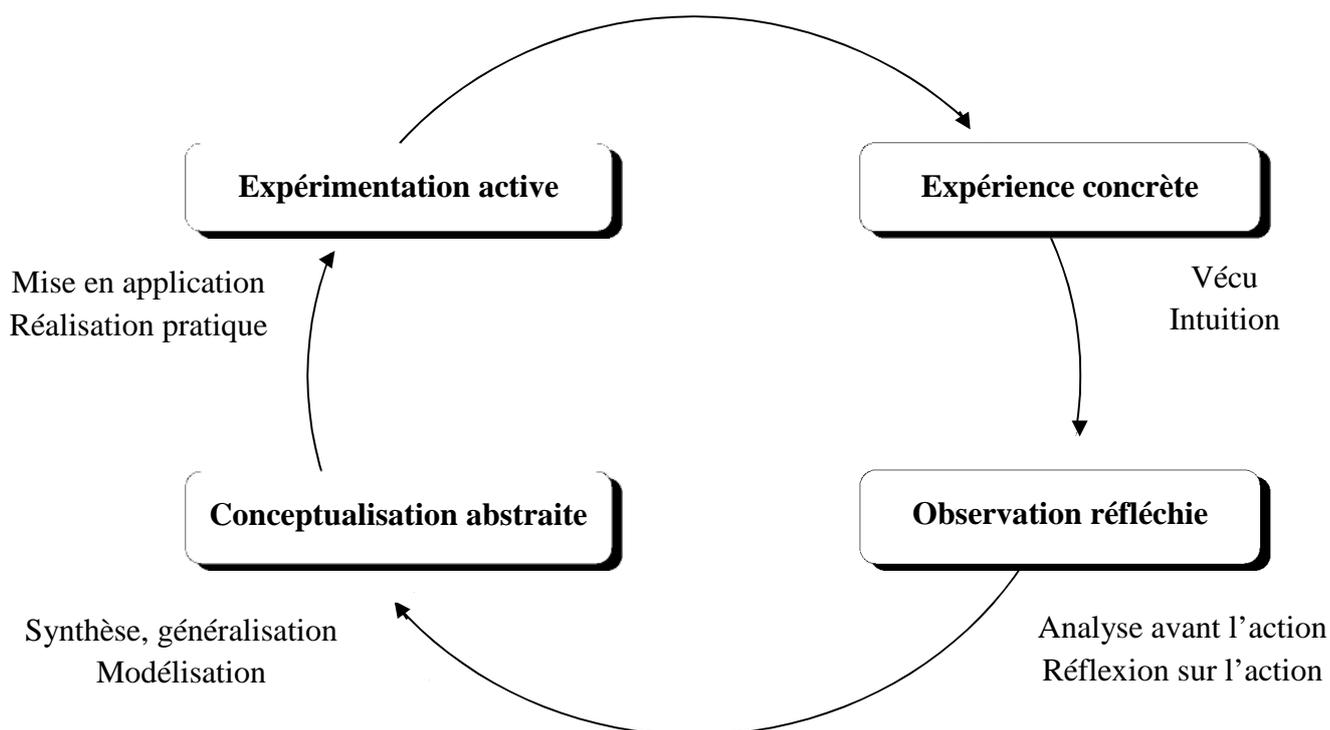


Figure 2. Le cycle d'apprentissage expérientiel (adapté de Kolb, 1984).

Nous relèverons encore dans l'approche générale utilisée que nous sommes la plupart du temps intervenus en coanimation, ce qui nous a permis, dans une complémentarité de rôle, d'être tantôt formateur ou accompagnateur et tantôt observateur, en position méta. Par ailleurs, les échanges entre nous, en direct et à l'issue de nos interventions, ont facilité la discussion et l'élaboration continue de notre modèle.

#### *En ce qui concerne les formations aux processus de coopération en groupe*

Nos formations se déroulent en principe sur plusieurs journées séparées chacune de quelques semaines. Nous avons eu l'occasion aussi de travailler en résidentiel, en bloc de quatre ou cinq jours, suivi d'une à deux journées ultérieures. Ceci favorise la possibilité pour les participants d'expérimenter les acquis et d'apporter, lors d'une séance ultérieure, de nouvelles observations et réflexions. Nous avons constaté que la mobilisation d'une pluralité de moyens, en combinaison, favorise l'appropriation du modèle et des habiletés de coopération. Les moyens les plus fréquemment utilisés durant les rencontres de formation sont les suivants:

- expérience directe des processus de coopération au sein du groupe de formation : par exemple, la plupart des participants ne se connaissant pas, nous travaillons à la constitution du groupe et au développement des liens en son sein (dimension des relations) ;
- analyse immédiate des expériences vécues au sein du groupe : l'analyse peut porter par exemple sur la constitution du groupe (qui vient d'être évoquée) ou sur des événements qui surviennent et nécessitent des régulations dans le cadre de la formation en lien avec chaque dimension de la coopération ;

- activités de coopération proposées à un sous-groupe avec observation simultanée par un autre sous-groupe : diverses tâches sont utilisées à différents moments de la formation (ajustées au besoin et à la progression des apprentissages) ; il ne s'agit généralement pas de jeu de rôle, mais d'une production collective réelle, utile pour la formation (par exemple : « identifier et catégoriser les difficultés rencontrées dans l'animation d'un groupe » ; les observateurs disposent de grilles pour les aider à observer les différentes dimensions de la coopération et en rendre compte de manière avant tout descriptive ;
- enregistrements vidéo : les activités de coopération avec leur animation sont ensuite analysées en groupe ;
- analyse de pratiques : chaque participant expose (à tour de rôle) une situation vécue, le groupe élabore de multiples hypothèses de compréhension et options en accompagnant l'exposant (mobilisation des différents acquis) ;
- exercices structurés favorisant l'appropriation du modèle (pour chaque dimension et plus globalement) ;
- jeux de rôle pour l'entraînement à la gestion de certaines situations de groupe ;
- activités et outils pour la mise en application autonome par chaque participant.

Ces activités permettent à la fois une découverte progressive du modèle et des processus de coopération et leur intégration dans la pratique. Peu à peu, les participants gagnent du recul sur le fonctionnement et l'animation de groupe et nous utilisons par exemple le tétraèdre comme un dé pour les inviter à méta communiquer sur l'une ou l'autre des dimensions en lien avec leur travail.

Cette approche de formation s'avère extrêmement motivante et stimulante pour les participants, qui s'impliquent très fortement. Le sens de ces activités de formation est facilement perçu et partagé et ne pose pratiquement jamais problème. Les difficultés rencontrées concernent principalement la complexité des processus travaillés. Nous constatons notamment que certains participants, sans un entraînement de longue durée, rencontrent des problèmes à observer sans évaluer directement et à élaborer des analyses et des pistes d'action mettant en lien plusieurs dimensions de la coopération. Leur perspective reste ainsi encore relativement limitée si les apprentissages ne sont pas soutenus dans le temps.

#### *En ce qui concerne les accompagnements d'équipe*

Nous avons utilisé notre modèle de coopération pour répondre à des demandes d'équipes de direction ou de projet dans diverses institutions et organisations. Ces demandes portaient essentiellement sur le fonctionnement de l'équipe. Plusieurs rencontres ont généralement lieu à quelques semaines d'intervalle et nous nous sommes appuyés, notamment dans les premières séances, sur le modèle de coopération pour faire un bilan du fonctionnement de l'équipe. Les activités proposées peuvent être similaires à celles utilisées en formation. Nous mobilisons également les moyens spécifiques suivants :

- grille de bilan du fonctionnement de l'équipe : celle-ci, basée sur notre modèle mais adapté à chaque contexte, est remplie individuellement, avant la première séance ; différentes perceptions sont ensuite confrontées afin de dégager une compréhension partagée ;
- activités de coopération menées en équipe : elles correspondent à des besoins et des buts actuels de l'équipe et mettent en évidence la manière dont celle-ci travaille habituellement ; comme lors des formations, elles font l'objet d'observations et d'analyses ;

- exercices d'appropriation et d'entraînement en équipe ;
- développement dans l'équipe d'un plan d'amélioration (articulé sur les différentes dimensions de la coopération).

Nous avons également eu l'occasion à plusieurs reprises de réunir trois équipes de direction simultanément sur deux fois un jour. Cette façon de travailler permet des observations croisées et des mises en perspective et confrontations très riches (à partir des différents fonctionnements présents).

Les moyens et le modèle de coopération utilisés sont très appréciés par les équipes dans la mesure où ils favorisent une prise de recul salutaire à des moments où elles ont notamment « le nez sur le guidon ». Elles se réjouissent de pouvoir mettre des mots sur des processus qu'elles percevaient de manière intuitive.

#### *Résultats obtenus*

Un premier élément qui ressort systématiquement concerne la capacité des participants à « s'extirper » des contenus pour penser ensemble les aspects de processus. Sans formation, sans modèle permettant une prise de recul, les dimensions de la coopération sont rarement conscientisées, que ce soit pendant ou après un travail collectif.

Un autre élément frappant dans nos évaluations concerne les changements effectués par les animateurs de groupe et par les équipes dans la mise en place de leur coopération : ils parviennent à porter leur attention prioritairement sur les dimensions du sens et des relations collectives.

Un troisième élément concerne la capacité de régulation dans les équipes que nous avons accompagnées : les retours obtenus plusieurs mois voire plusieurs années plus tard mettent en évidence l'utilisation du modèle pour la réalisation de bilans réguliers du travail d'équipe et l'ajustement continu de son fonctionnement. Souvent le fonctionnement d'une équipe a pu par exemple être amélioré grâce à un espace légitimant l'expression des inconforts. C'est un peu comme si l'équipe ôtait le frein à main qui empêchait une progression efficace.

De manière globale, le modèle développé et les formations et accompagnements proposés donnent aux groupes et aux équipes les repères pour faciliter la coopération par la création des conditions favorables et le choix et la mise en place des démarches appropriées et des actions de régulation utiles. Les divers outils et méthodes de travail collectif prennent alors sens et peuvent être utilisés de manière adaptée à chaque situation et contexte plutôt que comme des recettes ou des panacées.

### **5. En conclusion**

Le modèle de coopération que nous avons élaboré a atteint un stade que l'on peut appeler de maturité : il représente bien, dans sa forme actuelle, la complexité des processus en jeu. Il a été nécessaire d'y apporter seulement de minimes modifications ces récentes années.

Coopérer cela s'entraîne, cela s'apprend, en identifiant les différentes dimensions et les actions qui permettent de favoriser les processus de coopération requis. Un groupe ou une équipe qui en a développé une représentation partagée sait prendre le temps de réfléchir ensemble au fonctionnement du collectif et définir et réaliser les améliorations utiles.

## Références citées

- Amado, G. et Guittet, A. (2003). *Dynamique des communications dans les groupes*. Paris : Armand Colin.
- Anzieu, D. et Martin, J.-Y. (2013). *La dynamique des groupes restreints*. Paris : PUF.
- Boisvert, D., Cossette, F. et Poisson, M. (2005). *Animateur compétent, groupes efficaces*. Cap-Rouge (Qc) : Presses Inter Universitaires.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Leclerc, C. (1999). *Comprendre et construire les groupes*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Maisonneuve, J. (2007). *La dynamique des groupes*. Paris : PUF, coll. Que sais-je ?
- Marcel, J.-F. & al. (2007). *Coordonner, collaborer, coopérer. De nouvelles pratiques enseignantes*. Bruxelles : De Boeck.
- Mucchielli, R. (2014). *Le travail en équipe*. Paris: ESF.
- Pépin, R. (2005). *Gestion des équipes de travail*. Trois-Rivières : Les Editions SMG.
- Solar, C. (2002). *Équipes de travail efficaces : savoirs et temps d'action*, Outremont : Les Éditions Logiques.
- St-Arnaud, Y. (2008). *Les petits groupes. Participation et communication*. Montréal : Presses de l'université de Montréal.