



UNIVERSITE FRANCOIS-RABELAIS DE TOURS
UFR Arts et Sciences Humaines
Département des sciences de l'Education et de la Formation

Année universitaire 2014-2015

ETRE UN NOUVEL ARRIVANT QUELQUE PART

La place de l'individualité au sein du groupe de travail : cadre et reconnaissance

Mémoire présenté et soutenu par **Françoise HOARAU**

Sous la direction de **Laurence Cornu**
Professeur des universités - Département Philosophie et Sciences de
l'Education
Directrice du Département de Philosophie - Université François Rabelais

Le 29 septembre 2015

En vue de l'obtention du
MASTER PROFESSIONNEL 2ème année « Sciences Humaines et Sociales »
MENTION « Sciences humaines et Epistémologie de l'Action »
SPECIALITE « Sciences de l'éducation et de la Formation »
PARCOURS « Stratégie et Ingénierie en Formation d'Adultes »

ETRE UN NOUVEL ARRIVANT QUELQUE PART

La place de l'individualité au sein du groupe de travail : cadre et reconnaissance

Remerciements

Je souhaiterais remercier Mme Laurence Cornu qui fut ma directrice de mémoire pour mon sujet de recherche, pour sa patience et la réflexivité qu'elle m'a permis de développer grâce à nos échanges, et surtout la diplomatie dont elle fait toujours preuve qui a su me rassurer tout au long de cette année.

A Jacqueline Bonnard qui a accepté d'être mon jury professionnel et que j'ai eu plaisir à suivre au cours d'une formation, à tous les formateurs et les intervenants qui m'ont permis de développer mon esprit d'analyse, mon esprit critique et de synthèse durant ces deux ans.

Je remercie la promotion 2014-2015, ainsi que celle de l'année passée, sans quoi je n'aurais pas fait la rencontre de personnes formidables de tous âges et de tous horizons, de tous ceux sans lesquels je n'aurais pas pu poursuivre ces deux ans, professionnels et amis proches réunis.

Enfin, merci à mes parents qui ont cru en moi, m'ont soutenu, à mon frère sans qui ce voyage initiatique n'aurait pas été le même.

| | |
|---------------------|-----|
| SOMMAIRE | p.3 |
| Remerciements | p.2 |
| Introduction | p.4 |

| | |
|---|-----|
| PARTIE I – SE DECOUVRIR DANS L’AILLEURS | p.6 |
|---|-----|

| | |
|--|------|
| PARTIE II – DE LA RECONNAISSANCE DE L’INDIVIDU DANS UN GROUPE DE TRAVAIL - DE LA FORMATION AU MARCHE DU TRAVAIL..... | p.11 |
|--|------|

| | |
|--|-------------|
| CHAPITRE I) De l’individu au groupe, l’évolution d’un concept dans l’histoire de la formation professionnelle et du marché du travail | p.11 |
|--|-------------|

| | |
|---|-------------|
| CHAPITRE II) De la reconnaissance de l’individu singulier dans le cadre d’un travail de groupe | p.19 |
|---|-------------|

| | |
|--|-------------|
| Chapitre III) Quelle place pour l’individu dans le groupe de travail ?..... | p.69 |
|--|-------------|

| | |
|--|------|
| PARTIE III – ENQUETE SUR LA PRISE EN COMPTE DE L’INDIVIDUALITE DANS DIFFERENTS CADRES DE TRAVAIL | p.70 |
|--|------|

| | |
|---|-------------|
| CHAPITRE IV) L’entretien qualitatif comme méthode de recueil de données..... | p.70 |
|---|-------------|

| | |
|--|-------------|
| CHAPITRE V) Analyses de contenus..... | p.75 |
|--|-------------|

| | |
|---|--------------|
| CHAPITRE VI) Interprétation des résultats/réponses aux hypothèses..... | p.139 |
|---|--------------|

| | |
|--|-------|
| PARTIE IV – SUGGESTIONS DE CADRE PERMETTANT LA PRISE EN COMPTE DE L’INDIVIDUALITE DANS UN GROUPE DE TRAVAIL..... | p.160 |
|--|-------|

| | |
|-------------------------|-------|
| Conclusion | p.16 |
| Table des annexes | p.170 |
| Annexes..... | p.171 |
| Bibliographie..... | p.387 |
| Table des matières..... | p.392 |

INTRODUCTION

Depuis quelques années, nous voyons de plus en plus de salariés d'entreprises, de fonctionnaires publics, voire même de cadres de santé, décrire le calvaire qu'ils endurent dans leur milieu professionnel. Utilisé pour la première fois en 1969, le terme « burn-out » (épuisement professionnel) fait depuis les choux gras des médias. Les problèmes des personnes souffrant de burn-out proviennent du stress, de troubles anxieux, de dépression, allant parfois jusqu'à entraîner certaines extrémités chez le travailleur. Récemment encore, le 5 juillet 2015, un policier s'est donné la mort avec son arme de service juste après avoir évoqué « son métier difficile » aux médias et de laisser un mot d'encouragement ironique à ses collègues de travail. Face à un tel drame, nous ne pouvons que nous interroger sur les conditions de travail des individus. La solitude est le mal du siècle, dit-on. Même lorsqu'un individu est entouré, il se sent seul. Quelle en est la raison ? Les causes de l'épuisement professionnel, engendrant par là-même le renfermement de l'individu, proviennent surtout de la charge de travail trop importante, ajoutée à cela le manque d'autonomie, de reconnaissance de la part des collègues et/ou des responsables, d'un faible soutien social, ou encore d'une communication insuffisante entre les individus. Des facteurs que nous retrouvons en outre dans le groupe de travail.

Il s'agit donc de s'interroger sur la place de l'individualité au sein du groupe de travail, et plus particulièrement, pour éviter les conséquences engendrées par tous ces facteurs, de se demander **quelle ingénierie du cadre mettre en place pour accompagner le groupe de travail (et l'individu singulier en son sein) ?**

Nous faisons l'hypothèse, issue d'une observation personnelle que nous avons pu faire, de témoignages que nous avons recueillis et de notre propre perception, que le groupe de travail, en raison du but qu'il vise, implique l'impossibilité à prendre en compte chaque membre dans son individualité.

Ainsi, dans un souci de confirmer ou d'infirmer cette hypothèse principale, et pour répondre à notre problématique, nous commencerons par évoquer notre récit de vie et nos projets personnel et professionnel.

Dans une première partie (I), nous entamerons une étude contextuelle et historique sur l'individu, le travail et le groupe dans un premier chapitre. Nous poserons ensuite les bases de notre étude conceptuelle à travers les concepts de groupe, de cadre, de reconnaissance et de diversité culturelle dans un deuxième chapitre. Et enfin dans un dernier chapitre, nous clôturerons cette première partie sur les hypothèses qui ont menées notre travail de recherche.

Dans une seconde partie (II), nous évoquerons la méthode que nous avons utilisée pour analyser nos entretiens dans un premier chapitre, les analyser dans un deuxième temps, et dans un troisième chapitre les interpréter, pour enfin, permettre la mise en avant de propositions et de suggestions d'action liées à notre sujet de recherche dans un dernier chapitre.

Partie I – SE DECOUVRIR DANS L'AILLEURS

Introduction

L'écriture de son histoire de vie n'est pas toujours facile pour son auteur. D'après Gaston Pineau, l'histoire de vie se définit comme « une recherche et construction de sens à partir de faits temporels personnels, elle engage un processus d'expression de l'expérience. » C'est un exercice auquel je me suis déjà prêtée au cours de ma formation, mais qui me semble toujours difficile tant il y a d'évènements à se souvenir, et d'autres malheureusement oubliés. Par quoi commencer ? Par quoi finir ? Sachant qu'à peine j'aurais commencé à écrire que déjà le passé est derrière moi et le futur change... C'est peut-être une question d'habitude, finalement. Je n'ai pas été habituée à raconter ma vie, ou alors aux personnes qui en faisaient intégralement partie. La pudeur et la réserve sont les traits les plus travaillés de ma personnalité. Je tâcherais tout de même de vous en dire le plus possible, afin que vous compreniez ce qui m'a conduit au point où j'en suis aujourd'hui. Bien que J. Dewey énonçait que « l'expression n'est pas l'extériorisation », je pense pouvoir affirmer avoir beaucoup réfléchi durant ces deux années de formation, à mon vécu, mes habitudes et la construction progressive de mon identité à travers ma culture et mon éducation, pour pouvoir sans crainte annoncer que, ce que je vous exprime aujourd'hui, est formulé après mûre réflexion. Et puisque notre histoire contribue à faire ce que nous devenons, je commencerai par vous relater succinctement mon récit de vie **(I)**, ayant conduit au sujet de recherche que je travaille aujourd'hui, avant de vous faire part de mes projets futurs **(II)**.

I.1. Apprendre sur soi-même grâce à autrui dans l'ailleurs

Je suis arrivée en France Métropolitaine en 2013, soit, après une Licence de Sciences de l'Education obtenue à l'Université de Saint-Denis, de la Réunion. D'origine créole réunionnaise, fière de ma culture, c'est pourtant la tête pleine de rêves, d'espoirs et désireuse de découvrir le monde qui m'entoure, moi qui

n'avais jamais quitté mon île, que j'ai quitté ma famille, mes amis, tout ce que je connaissais alors, pour m'aventurer hors du territoire. Quoiqu'une autre raison, plus pragmatique me poussait à partir, à savoir la volonté de poursuivre en Master, qui ne pouvait être satisfaite à la Réunion en raison de la réforme de cette filière, ce fut surtout ma soif de curiosité qui m'encouragea à faire ce voyage.

La première fois que j'ai marché sur Tours, j'y ai découvert une diversité d'individus semblables à ce que j'avais jusqu'ici connu. Au début, je me sentais un peu comme un poisson dans l'eau. Peut-être trop naïve... Et puis, j'ai fini par remarquer des différences. Anodines au fond, mais à mon âge, capitales. Au niveau vestimentaire pour commencer. Sur mon île, j'étais simple, au naturel comme on dit, peu habituée à porter des vêtements qui soient assortis à mes chaussures ou au maquillage. En France métropolitaine, j'ai appris à vivre « autrement ». A m'accepter malgré ma différence qui passait au début, aux yeux de certains, pour aberrante. Comment, une jeune femme qui ne sait pas s'habiller correctement ? C'est grâce aux rencontres extraordinaires que j'ai pu faire, à la réflexion que m'a permis d'avoir mes formateurs en Master, et enfin, à cause de la distance me séparant désormais de ma famille qui avait toujours été jusqu'ici mon pilier, que j'ai changé. Une différence qui a été remarquée, par mes proches, autant que par ceux qui m'ont connu durant ces deux années. « Plus diplomate », « plus sûre d'elle » ont été des compliments que j'ai eu le plaisir d'entendre.

C'est étrange de constater que c'est dans l'ailleurs que l'on se rend compte de qui on est vraiment. Comme si la distance rendait les gens meilleurs, ou faisait tomber un masque que l'on avait toujours porté. Cependant, je dois vous avouer qu'au départ, cela n'a pas été si aisé. En formation comme en entreprise, j'étais en arrivant timide, ou plutôt, réservée. Peu habituée à raconter de ma vie et pensant qu'elle n'intéressait personne ou qu'elle ne regardait que moi. La première fois où j'ai été stagiaire pour le compte d'une entreprise, j'ai mis près de 6 mois à m'intégrer. Ce qui d'ailleurs m'a fait réfléchir sur le concept d'intégration. Est-ce plus à la personne de faire des efforts pour s'intégrer lorsqu'elle arrive dans un nouveau pays ? Ou à ceux qui sont habitués aux rituels du territoire de l'intégrer à ce nouveau monde ? Je pense que tous, nous nous devons de faire des efforts, des compromis. Le

problème finalement serait peut-être la temporalité ? Quel temps avons-nous pour le faire ? Pour s'adapter aux autres ?

Lors de mon inscription à l'Université François Rabelais de Tours, Catherine Guillaumin qui allait devenir ma formatrice tout au long de l'année et que je venais tout juste de rencontrer, m'a posé une question qui restera à jamais gravée dans ma mémoire. Par le passé, lorsque je devais m'inscrire – car j'ai aussi suivi trois ans d'études de Droit – personne ne me demandait jamais la raison pour laquelle je souhaitais poursuivre dans cette filière. Et bien que j'eus toujours des idées sur la question, je ne les avais jamais formulées à voix haute, et pire, je me suis rendue compte au cours des trois années précédant mon entrée en Master, que mes idées étaient fondées sur des rumeurs, des rêves, et des mensonges. Pour vous donner un exemple, j'avais toujours désiré devenir avocate en droit pénal pour deux raisons : mon côté « justicier », et parce que j'appréciais à l'époque une série télévisée américaine du nom de « JAG » (Judge Advocate General), dans laquelle de séduisants comédiens m'avaient ébahi par leur éloquence devant le juge. Voyez ma naïveté à l'époque. C'est donc en année de Master, que Catherine Guillaumin m'a demandé la raison pour laquelle je voulais poursuivre en Sciences de l'Education. Autrement dit : quel était mon projet professionnel après l'obtention du dit diplôme. Je dois reconnaître que sur le moment, je n'ai pas su quoi répondre. Ce n'est qu'en y réfléchissant longuement, dans mon nouvel appartement, à tête reposée, que j'ai pu faire des recherches sur les professions qui pouvaient me correspondre. Je suis finalement retournée voir Catherine, pour lui annoncer la nouvelle, fière de l'objectif que je m'étais fixé, et de pouvoir enfin, m'inscrire dans une filière qui, oui je pouvais enfin le dire, m'intéressait sincèrement.

Alors que j'avais toujours travaillé en solitaire au cours de mes années d'études antérieures, je découvris pendant ces deux ans, un mode de formation fondé sur l'alternance entre les cours « théoriques » et des stages pratiques, des travaux de groupe qui favorisaient les affinités entre hommes et femmes de la promotion et offrait l'opportunité d'élargir son champ de recherche, sa réflexivité et sa vision du monde. Je n'en retire que des avantages, bien qu'au cours de plusieurs travaux collectifs, je pus remarquer des changements chez certains, qui m'ont conduit à me poser la question du milieu de vie idéal et de

travailler ensemble des membres d'un même groupe. Question à laquelle je tenterai de répondre cette année.

I.2. La quête de réponses dans l'ailleurs

De nombreuses personnes, amis, professionnels et simples connaissances m'ont demandé quels étaient mes projets après l'obtention de mon diplôme. Bien que plusieurs aient trouvé ma réponse hilarante ou incongrue, d'autres au contraire se sont enthousiasmés pour ce projet très différent de ce à quoi les étudiants tendent généralement après leurs études, à savoir : aller à la recherche d'un emploi. Si plusieurs m'ont soutenu et ont même fait le souhait de pouvoir m'accompagner une fois leurs études terminées – c'est le cas d'une amie en faculté de médecine par exemple – c'est parce que, il me semble, elles se sont rendues compte, comme moi, de la valeur de la vie, et de sa finitude. Pour en avoir discuté avec quelques-uns, nous nous sommes aperçus, alors que cela ne nous paraissait pas si important par le passé, du nombre d'années qu'il nous restait, du temps qui filait à une vitesse et qui faisait obstacle à certains projets que nous pouvions rêver d'atteindre, de notre soif de connaissances et d'aventures plus présente qu'autrefois. Est-ce l'âge ? L'envie de dépasser ses limites ? Ou simplement la fatigue de plusieurs années de travail qui ne permettent pas toujours aux étudiants de souffler comme ils le voudraient ? Tout cela, sans doute. Quoiqu'il en soit, si j'ai aujourd'hui le désir de découvrir le monde, de partir, comme je l'ai dit à de nombreuses personnes, en « quête spirituelle », c'est en raison de questions existentielles qui m'ont traversé l'esprit durant ces deux années. Peut-être est-ce la distance avec mes proches qui m'ont rendu plus sensible au monde qui m'entoure. Comme dit le proverbe : On ne se rend compte de la valeur des choses que nous les avons perdu. Moi qui étais habituée à vivre libre, entre terre et mer, entre famille et amis, la France métropolitaine m'a donné envie de retrouver ma liberté, de voyager loin du monde des hommes pendant un temps, de répondre à des questions telles que : Est-ce que la vie se résume à se conformer à la société qui nous entoure ou sommes-nous encore capables de faire nos propres

choix ? Laissons un moment derrière nous cette quête pour nous prononcer sur notre projet professionnel.

Après mon voyage qui durera sans doute plusieurs années, j'ai dans l'idée de devenir formatrice. Et ceci, c'est grâce à mes propres formateurs que je le dois. Ils m'ont donné envie de faire le lien, comme eux avant moi, entre la théorie et la pratique, le groupe et la société, le « je » et le « nous ». J'espère atteindre cet objectif, et devenir une aussi bonne formatrice qu'ils l'ont été pour moi. En attendant que ce jour arrive, vous comprenez peut-être mieux la raison qui m'a poussé à m'interroger sur les individus au sein du groupe.

Conclusion

Il n'est pas toujours facile pour le formateur d'enseigner à ses élèves. Il doit faire avec leur culture, leur vécu, la distinction des âges et des personnalités. Tout comme il n'est pas toujours facile pour les individus faisant partie de ce groupe de s'entendre. Au départ, nous cherchons uniquement à faire connaissance, à découvrir l'autre et à vérifier notre compatibilité. Or, je me suis aperçue que c'est aussi dans le travail qu'une personnalité se révèle. Et que c'est à partir de là, que des désaccords opposent les êtres. Des désaccords pouvant parfois dégénérer en conflits ouverts. Ce qui me fait m'interroger aujourd'hui sur la question de savoir quel cadre posé pour que le groupe fonctionne ? Quelles sont les conditions de la bonne entente ? Des questions qui concernent tant à la fois le domaine de la formation pour les groupes en apprentissage, que les groupes professionnels dans la vie active, ou encore la société en général qui est composée de multi-groupes d'individus. A partir de ce travail autobiographique, nous arrivons donc à la problématique suivante : **Quelle ingénierie du cadre mettre en place pour faciliter le travail de groupe ?** Nous avons travaillé à partir des opinions d'auteurs, qui nous ont permis de définir des concepts clés, et des témoignages recensés lors de nos entretiens semi-directifs.

PARTIE II - DE LA RECONNAISSANCE DE L'INDIVIDU DANS UN GROUPE DE TRAVAIL - DE LA FORMATION AU MARCHE DU TRAVAIL

CHAPITRE I) De l'individu au groupe, l'évolution d'un concept dans l'histoire de la formation professionnelle et du marché du travail

Introduction

Etant donné que nous nous intéressons à l'individu et à sa singularité au sein du groupe de travail, et considérant que le groupe de travail malgré ses différentes appellations peut évoluer autant dans le milieu de la formation, que dans le milieu professionnel, il nous semble opportun d'envisager dans une première partie l'évolution de la formation professionnelle d'hier à aujourd'hui (I), avant de nous pencher sur l'évolution du monde du travail jusqu'à ces jours (II).

I.1. L'évolution de la formation professionnelle, d'hier à aujourd'hui

I.1.1. Rappel historique de l'évolution du concept de « formation » professionnelle

En 1966, nous sommes en pleine période des Trente Glorieuses. La guerre est terminée, le pays ne demande qu'à être reconstruit. Les hommes sont présents, mais hélas cette main d'œuvre n'est pas suffisamment qualifiée malgré l'abondante demande. C'est ainsi que fut penser sa formation, dans l'intérêt des travailleurs et des entreprises.

Sept objectifs ont au départ été définis : la promotion de l'éducation permanente tout au long de la vie, l'ouverture de droits à la formation, le développement de la formation au sein des entreprises, et enfin développer le dialogue social et les concertations. Malheureusement, ces objectifs n'ont pas été atteints en raison d'une juxtaposition – que l'on souhaitait justement abolir – entre la formation initiale et continue, en raison de la prééminence du

développement économique étatique sur le développement culturel et social. Egalement, parce que les entreprises ont tendance à considérer la formation comme un investissement supplémentaire plutôt que comme un bénéfice à entrevoir. Or, bien que l'une des finalités du politicien français Jacques Delors eut été de désirer, par les lois de Juillet 1971 que l'individu aboutisse à « une sorte d'autogestion de sa propre existence ». Cependant, malgré la volonté sociétale énoncée Thierry Ardouin, de « former le plus grand nombre pour assurer la cohésion sociale et former l'élite pour le renouvellement des savoirs. » et d'autres part de « s'adapter à l'environnement socio-économique et garantir un développement et une indépendance culturelle. », nous nous apercevons rapidement que l'individu sera davantage jugé sur ses échecs, alors même que la société ne l'aura pas favorisé dans sa formation, que sur sa réussite. C'est ainsi que la formation en 1980, aura « du souffle au cœur », d'après Jacques Ardoino, car on la maintient dans des perspectives purement domestiques d'aide et d'assistance à défaut de favoriser véritablement le développement de l'apprenant.

Toutefois, malgré cette évidence encore d'actualité, les lois de Juillet 1971 ont fondé notre système de formation professionnelle sur trois piliers : une obligation de financement, une gestion paritaire de la collecte et, enfin, la recherche d'un équilibre entre les besoins des entreprises à travers le plan de formation et ceux des salariés avec la création du Congé individuel de formation (CIF). En 2004, une loi élargit les objectifs de la formation professionnelle qui a désormais pour objet

de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des travailleurs, de permettre leur maintien dans l'emploi, de favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle, de contribuer au développement économique et culturel et à leur promotion sociale.

Il y a en effet un véritable souhait de rendre le salarié acteur de sa formation tout en favorisant de plus en plus l'individualisation, notamment vers les salariés les plus fragiles et les moins qualifiés, ainsi que les demandeurs d'emploi. Peu à peu, ce sont les organismes privés eux-mêmes qui, par souci

de compétitivité et de productivité de leurs salariés, vont proposer des formations adaptés au poste de travail qu'ils recherchent. C'est par la loi du 17 janvier 2002 de modernisation sociale que l'Etat a cherché à contrôler la qualité de la formation proposée par ces organismes. La loi énonce en effet que

les personnes physiques ou morales [qui réalisent les prestations de formation] doivent justifier des titres et qualités des personnels d'enseignement et d'encadrement qu'elles emploient et de la relation entre ces titres et qualités et les prestations réalisées.

Sauf que la loi ne précise pas la nature de ces titres et qualités, ce qui rend difficile un contrôle efficient et effectif en pratique.

1.1.2. Une formation pour un devenir professionnel

Comptant sur l'importance des mutations technologiques et économiques de ces quinze dernières années, les formateurs ainsi que les organismes proposant des formations, ont à la fois subi et dû reformer leur système d'apprentissage. De nos jours, la formation n'est plus seulement axée sur le développement des connaissances, mais des « savoirs », « savoir-faire » et « savoir-être », mettant au premier plan les compétences théoriques, pratiques, et la singularité de chaque individu. Ceci s'explique notamment par la réforme des emplois. Si les emplois étaient plus ou moins de stables en terme de temporalité par le passé, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Parce que les individus changent à plusieurs reprises d'emploi, de secteur, mobilité professionnelle, exclusion, précarité...etc. Il faut également compter, comme nous l'avons dit précédemment, sur le développement des compétences, non plus uniquement des individus, mais des entreprises, avec notamment la mise en place de référentiels de formation et de compétences, restreignant plus encore l'offre et la demande à la portée de tous. C'est là le problème que pose ce nouveau système. Si d'un côté l'Etat et les organismes privés cherchent à former de plus en plus les individus, de l'autre, se développe une marginalisation de ceux qui, pour différentes raisons (financière, de diplômes,

familiale, démographique...etc), ne peuvent bénéficier de la formation ou du poste de travail proposé. On le voit notamment par le biais des référentiels qui, s'ils offrent l'opportunité de se faire une idée du poste proposé et des compétences nécessaires pour l'obtenir, favorisent également la mutation de l'individu, car en effet celui-ci n'est plus accepté pour ses connaissances et compétences propres, qui peuvent être laissées de côté, voire totalement annihilées par l'employeur, mais doit correspondre aux besoins de l'entreprise. Or, sachant que ces mêmes besoins évoluent d'année en année, l'individu qui aura suivi une formation et développé des compétences dans un certain domaine, pourra se voir récuser par l'entreprise, parce que ces compétences ne seront plus valables au moment T. Ainsi l'employé, le salarié ne peut-il plus seulement se fier à sa formation pour espérer être accepté sur un poste de travail. Il doit aussi compter sur les exigences du marché de l'emploi, des employeurs, et des compétences en perpétuelle mutation.

I.2. L'évolution du monde du travail dans le temps

I.2.1. Rappel historique de l'évolution du concept de « travail »

Si de nos jours le travail possède une valeur à la fois formative, de reconnaissance de la place de l'individu au sein de la société et pour son propre ego, ou plus logiquement est un moyen de subsistance, il fut savoir que les Grecs avaient une vision plus négative du terme. Ces derniers pensaient en effet qu'au-delà du moyen de subsistance quoique nécessaire, le travail devait être une activité réservée aux femmes et aux esclaves, car il était dénué de toute dignité sociale en raison des efforts devant être produits par l'individu pour accomplir sa tâche, qui, pour les Grecs, n'étaient pas censés être l'intérêt primordial des privilégiés. Le travail était ainsi considéré un asservissement faisant obstacle à la liberté politique et de parole.

Chez Aristote également ce terme revêt un caractère négatif en ce que l'artisan qui travaille voit son corps se déformer par le contact avec les choses exclusivement tournées vers « la satisfaction des besoins matériels », ce qui le rend indigne d'être citoyen et de faire de la politique.

C'est ainsi qu'à l'époque, le travail était considéré comme un labeur indigne des orateurs, des politiciens, bref des classes les plus aisées de la société. Il faut attendre le XVIIème et XVIIIème siècle, grâce aux avancées philosophiques et scientifiques, avec notamment la prise en compte de l'économie de marché, pour que le travail soit perçu non plus comme une tare, comme un système offrant l'opportunité d'acquérir de la valeur marchande, des échanges commerciaux encore succincts à l'époque. La notion de capitalisme prend son envol. En 1776, les *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* d'Adam Smith, le travail devient un concept général, faisant apparaître ceux de « classes sociales », de « valeur d'usage » et de « valeur d'échange » des marchandises. Pour l'auteur, le travail est la source de toutes les richesses de l'homme, contrairement à ceux qui pensent que c'est la Nature qui produit les richesses que l'homme lui, transforme pour son propre compte.

Avec Marx, l'homme devient producteur et le travail est conçu comme ce qui permet à l'homme de se réaliser en approfondissant ses acquis, en se découvrant lui-même et en se transformant par l'activité. C'est à cette époque que le travail devient le fondement du rapport social, au regard des compétences monnayables des individus sur le marché de l'emploi.

Avec Hanna Arendt, au XIXème siècle, on assiste à une véritable contestation du concept de travail dans *Condition de l'homme moderne*, car l'auteure oppose une triple distinction entre les termes de « travail-peine », « travail-œuvre » et « action ». Le premier étant la nécessité de subsistance « produisant des choses éphémères, destinées à être détruites par la consommation », le second produisant « des choses durables destinées à rendre le monde habitable », et enfin l'action qui consiste en

acte qui se réalise dans l'intervention entre les hommes, exige la parole et la justification. Elle ne peut perdurer au-delà de l'acte que dans le récit, à condition qu'il existe un milieu de reconnaissance.

A la fin du XXème siècle enfin, la crise taylorienne, pour pallier aux insuffisances des postes de travail et de l'emploi, pose les exigences d'un nouvel ordre de production par les entreprises, se fondant sur la

temporalité, la qualité, les compétences, la certification, imbriquées dans des obligations pour l'individu de responsabilité, implication, polyvalence et flexibilité. En France, certaines lois, telles que la loi Aubry de 2001, qui a abaissé le temps de travail d'un salarié à 35 heures hebdomadaires, visaient à introduire de la flexibilité dans les heures de travail et restreindre une possible exploitation des employeurs sur leurs employés - loi qui devrait par ailleurs être révisée par la loi Macron de 2015 – Toutefois, ce nouveau mode d'organisation implique une frontière de plus en plus mince entre la sphère privée et professionnelle de la vie de l'individu car si par le passé les individus pouvaient se fier aux grosses structures employeuses, aujourd'hui voit naître le fleurissement des petites et moyennes entreprises qui accroissent l'autonomie de l'employeur et favorise la mise en place de réseaux professionnels qui, s'ils sont bénéfiques à ces derniers, restreignent le champ de liberté du salarié qui subit le développement des compétences internes, du partenariat interprofessionnel, de l'accroissement des effectifs et dont de la charge et du temps de travail...etc.

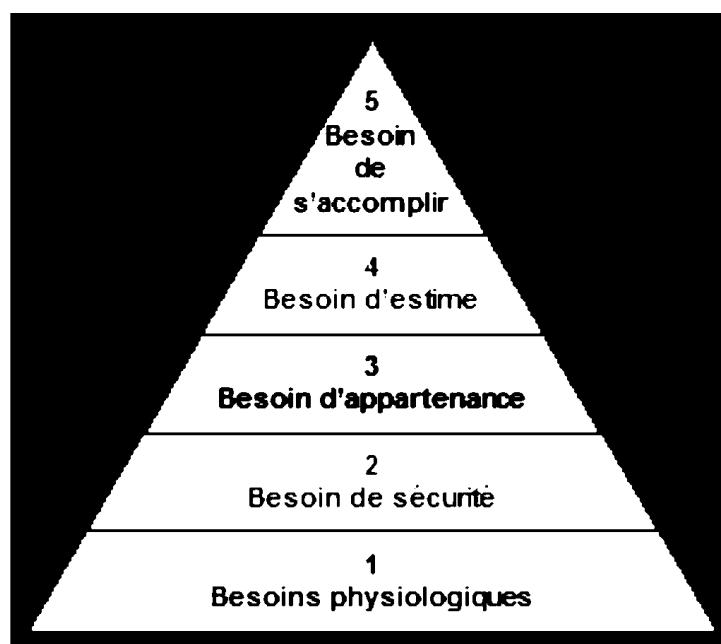
1.2.2. Le développement de l'individualisme à travers la pyramide de Maslow

Suivant l'évolution du concept de travail, la notion de conflit au travail est également à revisiter. Autrefois axé sur les salaires, les congés payés, la protection des emplois ou les conditions de travail, le conflit s'étend aujourd'hui sur le temps, la charge de travail, ou la mondialisation qui, si elle peut être bénéfique pour certains individus, incite à une mobilité géographique difficilement cumulable avec la vie familiale du salarié qui se retrouve parfois en position de choisir entre vie privée et professionnelle. Avec la nécessité de développer des compétences définies par l'organisme employeur lui-même, les individus s'en remettent à la formation professionnelle, ce qui allonge davantage la durée de leur temps « professionnel », et les oblige à définir eux-mêmes l'insertion socioprofessionnelle la plus avantageuse. C'est ainsi qu'il n'est plus seulement question de travailler, mais de s'insérer, et de « s'investir » dans son travail. Un investissement tant professionnel que personnel comme nous l'avons dit plus haut, et qui par la crise économique actuelle, se voit

modeler par les modifications en terme de contrats qui sont de plus en plus courts sur la durée, et qui se modèlent de plus en plus sur le niveau diplômante et de compétences de l'individu. Le contrat à durée indéterminée (CDI) n'est plus en vogue. Il devient même très rare, et apparaissent des contrats aidés, des contrats jeunes, des contrats uniques d'insertion...etc ; des phases de chômage, de formation, d'emplois précaires, ce qui favorisent la prise en compte personnelle voire égoïste de son propre parcours de vie, et conditionnent d'autant plus la compétitivité, et les conflits de société.

Paradoxalement, si l'individu, dans ce système, est poussé vers son autonomisation et responsabilisation de ses missions, il n'a, la plupart du temps, d'autres choix que de travailler en équipe. Or, si ce travail en équipe peut engendrer des conflits au sein du groupe, il est cependant logique que le travail de groupe oblige les individus à se faire confiance, au moins en terme de production du travail, afin d'atteindre l'objectif fixé. Or, cette confiance se développe notamment par la reconnaissance de l'individu, lorsque la valeur de son travail et ses compétences sont reconnues par le reste du groupe.

Ainsi, pour comprendre la volonté de reconnaissance de l'individu dans la sphère privée, sociale et professionnelle, il suffit de se référer à la pyramide du psychologue américain, Abraham Maslow, qui a défini l'homme comme étant un tout, présentant des aspects physiologiques, psychologiques et sociologiques ainsi que des aspects spirituels. C'est ainsi que Maslow a pu construire sa pyramide en déterminant la hiérarchie des besoins humains.



Nous distinguons donc cinq échelles de besoins que nous allons expliciter ici. Les besoins physiologiques (1), sont liés à la survie de l'individu. Il s'agit de besoins concrets tels que la faim, la soif, la survie, la sexualité, l'élimination des déchets, le sommeil, l'activité...etc. Vient ensuite le besoin de sécurité et de protection (2) qui concerne la protection d'un danger physique, des menaces psychologiques, la dépendance, l'ordre. Le but étant ici de se prémunir et de se protéger contre les menaces existantes. Ces besoins sont donc éminemment liés à la dimension temporelle, car les menaces sont trop nombreuses et distinctes pour qu'elles soient exhaustives, et peuvent survenir à n'importe quel moment. Le besoin d'appartenance quant à lui (3), est lié à la société. Au contact avec autrui, à la dimension sociale et relationnelle. Il s'agit de l'amour et de l'affection, de l'acceptation, être auprès de ses amis...etc. Le besoin d'estime (4) est la prolongation du besoin d'appartenance en ce qu'il concerne le besoin de reconnaissance de l'individu par les groupes auxquels il appartient. Il s'agit tant de l'estime des autres, que de l'estime de soi-même. Ce besoin concentre donc le sentiment d'être valorisé, l'autonomie, la reconnaissance, la dignité, la bonne réputation, la compétence et la maîtrise...etc. Enfin, le dernier besoin situé au sommet de la pyramide s'intéresse aux besoins « spirituels » en ce qu'il concerne l'épanouissement de l'individu (5) grâce à la prise de conscience de son potentiel par exemple, l'amélioration de ses connaissances et compétences, de sa créativité, amplifier sa compréhension des sujets plus complexes...etc.

Conclusion

Nous avons vu que les nouveaux modes d'organisation du travail et de formation professionnelle, s'ils ont pour but de favoriser le développement personnel, formatif et des compétences de l'individu dans son parcours de vie, entraînent également un besoin d'exister au regard de la compétitivité accrue que ce même système engendre. C'est ainsi que pour comprendre cette nécessité d'« être » professionnel, plutôt que « devenir », les relations interindividuelles au sein d'une équipe de travail sont fondamentales car elles constituent le fondement de la reconnaissance de la valeur de l'individu sur son

poste. Ce pourquoi, dans l'optique de nous pencher plus en avant sur la place de l'individu au sein du groupe de travail, nous nous apprêtons à envisager différents concepts, nous permettant d'envisager plus restrictivement la psychologie de soi face à autrui.

CHAPITRE II) De la reconnaissance de l'individu singulier dans le cadre d'un travail de groupe

Au fil de notre recherche, nous avons fini par établir une liste de quatre concepts qui se sont avérés être présents dans chacun des entretiens réalisés. Le concept évident de groupe **(I)** puisqu'il s'agit de l'un des objets même de notre recherche, celui de cadre **(II)** car sans organisation ni cadre, le groupe et l'individu n'ont pas la garantie ni la sécurité nécessaires à la réalisation de l'objectif fixé, le concept de reconnaissance **(III)** qui est ce vers quoi tend tout individu, plus encore dans le domaine professionnel, et enfin celui de diversité culturelle **(IV)** car nous nous sommes aperçue qu'en fonction de la culture d'un individu, le groupe et la nature des relations interpersonnelles peuvent s'en trouver affecter.

Introduction

Le groupe peut avoir plusieurs visages. Entre la foule, la bande, ou les groupes plus restreints, chaque possède son propre cadre, et ses règles et principes, mais tous nous avons connu au moins une expérience du vivre en groupe. Le groupe le plus naturel est celui de notre famille, grands-parents, parents, enfants. Il est celui dans lequel nous grandissons et nous le quittons pour en découvrir de nouveaux auprès de nos amis ou encore sur le marché de l'emploi, dans le domaine professionnel. Il existe plusieurs types de différences pour distinguer un groupe d'individus d'un autre, parmi lesquels on peut trouver l'effectif de ses membres, l'âge, le but recherché par ce regroupement, la culture, les valeurs...etc. Ce qui est existant, c'est le sentiment d'appartenir à une microsociété pour chacun de ses membres. Un sentiment d'appartenance qui offre l'avantage de la sécurité, de l'impression d'exister aux yeux des autres et qui paradoxalement, permet l'autonomisation des membres qui, du fait de leur bien-être, s'accordent le droit de dépasser des limites qu'ils n'auraient pas pu franchir en étant seuls face à la société, mais qui peut également les rendre dépendants du groupe, et notamment des positions de leadership, voire de l'autoritarisme. Tous les groupes possèdent en leur sein des individus qui,

consciemment ou non, sont meneurs, médiateurs ou encore observateurs...la liste est évidemment non exhaustive.

La question de la place de l'individu au sein du groupe de travail peut se poser en terme d'individu, mais moins en termes de travail au sein du groupe puisque le travail est à la fois le cheminement de chacun des membres qui composent le groupe mais plus encore : le but à atteindre. Or, si le groupe a ainsi été constitué, par choix ou par obligation, c'est notamment le cas lorsque l'on fait partie d'une société et que le mot d'ordre est productivité, c'est pour répondre à une demande. C'est ainsi que la volonté seule de l'individu ne compte pas si elle va à l'encontre de ce travail à fournir, de ce but à atteindre. C'est bien le groupe qui décide pour chacun de ses membres. On peut penser que si le travail est effectivement atteint, cela signifie que les membres du groupe se sont entendus sur le moyen de parvenir à accomplir leurs tâches, attribuées ou choisies, mais on peut aussi penser que majorité l'a emporté, comme une forme de démocratie. Or, qu'est-ce que la démocratie ? La possibilité pour une majorité de faire entendre leurs voix aux dirigeants. Mais alors, qu'en est-il des minorités ? La démocratie considérée par ces dernières ne serait rien de plus qu'une autorité à laquelle elles ne peuvent déroger sans devoir se justifier ou être sanctionnées pour ne pas avoir obéi aux règles établies par la majorité. D'où la question que nous sommes amenés à nous poser : quelle place est accordée à l'individu, voire à l'individualité au sein d'un groupe ? Et puisque nous l'avons vu, il existe plusieurs types de groupes, nous serons plus spécifiques en nous attachant à considérer les groupes restreints. Dans quelle mesure un individu a-t-il sa place dans un groupe restreint, comment faire pour ne pas la perdre, et existe-t-il des limites au sentiment d'appartenance au groupe ?

II.1. Le concept de GROUPE

II.1.1. Généralités du concept de groupe

II.1.1.a. Historicité du concept de « groupe »

Le terme de « groupe » est récent. Il est apparu pour la première fois en 1668 avec Anzieu et en 1968, grâce à Martin. Au milieu du XVIIIe siècle, le groupe désignait une réunion de personnes. Or, selon les auteurs, sa composition et sa nature vont différer.

Pour Charles Fourier (1772-1837), la cohésion des groupes « repose sur les divergences de statuts et fonctions des participants et non sur l'uniformisation des pensées et des rôles. » (Blanchet et Trognon, 2008, p.12) C'est donc la bonne organisation d'un groupe qui permet la constitution d'une société idéale, d'après l'auteur.

Gustave Lebon (1841-1931) au contraire, dans son ouvrage « La psychologie des foules » de 1895, permet la comparaison entre le groupe, et la foule en considérant que « la fusion des individus dans une pensée commune constitue le caractère spécifique d'une foule » (p.13) et que « les mêmes mécanismes collectifs commandent...la vie d'un petit groupe. » (p.13) Le phénomène de groupe procède donc de la réunion des pensées de chaque membre qui le constitue, en une pensée commune.

De son côté, Sigmund Freud (1856-1939) va considérer que les liens entre les membres d'un groupe sont établis sous « l'impulsion de l'amour qui en constitue la principale force de cohésion. » (p.14) Ce n'est donc ni le statut ou la fonction, ni l'unification des pensées qui dirigent le groupe, mais la relation entre les êtres. Le psychanalyste considère par ailleurs que ces liens sont toujours menacés, notamment par « la découverte de leur absence de réciprocité, ou par le soupçon que le meneur favorise certains membres au détriment d'autres. » (p.14).

Comme Freud, Kurt Lewin (1890-1947), qui a été par ailleurs le fondateur de la notion même de « dynamique de groupe », soutient l'idée que c'est par l'interdépendance des individus les uns pour les autres qu'il y aura influence sociale, cette dernière ayant pour conséquence les évolutions et changements du groupe. Il qualifie ce façonnage des individus par l'intermédiaire des groupes, par « la socialisation » (p.18).

Pour finir, il faut savoir que le terme de groupe, s'il est récent comme nous l'avons dit précédemment, dans la langue française, il n'en est pas moins également confus. Cette confusion réside notamment dans son fondement même, qui est la somme des individus. Sans individus, il ne peut y avoir de

groupe. Ce dernier est donc éphémère, et conditionné par les relations interpersonnelles.

II.1.1.b. Définition et étymologie du concept de groupe

D'après la définition du dictionnaire Larousse, qu'il s'agisse du domaine scientifique avec les mathématiques, l'astronomie ou l'économie, du domaine artistique ou encore militaire, nous retrouvons dans le concept de groupe l'idée d'un ensemble. Pour le sujet qui nous intéresse, à savoir l'individu au sein du groupe, le dictionnaire Larousse définit celui-ci comme étant un « ensemble de choses, d'animaux ou de personnes, formant un tout et définis par une caractéristique commune. » Les synonymes que nous retrouvons dans cette définition, à savoir le terme d'ensemble, de tout et de commun, tendrait à prouver que le groupe se construit dans un univers différent ou en tous cas modifié par rapport à la réalité quotidienne des individus qui le composent. Serait-ce donc le groupe qui construit cette réalité singulière ou les individus eux-mêmes ? Car il paraît évident que sans individus, il ne peut y avoir groupe. Deux postulats de ce fait : que le groupe est créé pour répondre à un objectif commun à chacune des personnes qui le constituent, et que le groupe ne peut être constitué que par un certain nombre de personnes.

Il faut savoir que le terme de « groupe » est récent dans la langue française. Son origine provient de l'italien « groppo » ou « gruppo », qui signifie « nœud », un terme qui serait dérivé du german occidental « kruppa », ou « masse arrondie » (Anzieu et Martin, 2013, p.10). En italien, le mot « groppo » désigne alors plusieurs individus, peints ou sculptés, formant un sujet. Ce n'est que vers le milieu du XVII^{ème} siècle, que des artistes français, parmi lesquels Mansart, l'ont importé d'Italie après leurs séjours. De plus en plus courant dans la langue française, alors qu'il ne désigne encore qu'un ensemble d'éléments ou d'objets, c'est à partir du milieu du XVIII^{ème} siècle que le terme sera utilisé pour qualifier une réunion de personnes. Malgré son évolution dans le langage courant, le « groupe » est une notion confuse, car emplie de préjugés. En effet, si le groupe est constitué par l'assemblage de plusieurs individus, il est logique de constater qu'il peut se dissoudre par l'isolement de chacun de ses membres. C'est ainsi que le groupe est éphémère, et que l'on peut en déduire

qu'il n'est créé que dans l'optique de répondre à certains intérêts propres à chaque individu qui le compose. Ce sont donc les relations interindividuelles qui permettent à la fois la création du groupe, mais aussi d'atteindre l'objectif visé, puisque si ce dernier pouvait être obtenu sans les autres membres constituant le groupe, ce dernier n'existerait pas. Ainsi donc, l'on pourrait en déduire que l'existence et la durabilité d'un groupe ne dépend que des interactions entre chacun de ses membres. C'est l'un des avantages et l'une des caractéristiques principales de ce terme.

Si nous reprenons la définition de Blanchet et Trognon, (2008, p.8) les groupes sont donc « des « objets » à structure variable qui évoluent dans le temps et dont le degré d'organisation est l'indicateur essentiel de leur mode spécifique de fonctionnement. » Ainsi la vitalité du groupe dépend elle à la fois des membres mais aussi de la temporalité et de la qualité des relations entre chaque individu. Un groupe doit par ailleurs être composé d'au moins trois personnes pour être qualifié comme tel, et ne peut plus l'être une fois le seuil de 30 membres dépassé.

II.1.1.c. Les spécificités du groupe

D'après Anzieu et Martin, il faut distinguer cinq grandes catégories de groupes :

- *La foule, caractérisée par un degré d'organisation très faible, un grand nombre de participants et sujette à la contagion des émotions ;*
- *La bande, caractérisée par un degré d'organisation faible, un petit nombre de participants et animée par la recherche du semblable ;*
- *Le groupement, caractérisé par un degré d'organisation moyen, un nombre de participants variable et marqué par des relations humaines superficielles ;*
- *Le groupe primaire, caractérisé par un degré d'organisation élevé, un petit nombre de participants et orienté vers des actions importantes et novatrices ;*

- *Le groupe secondaire, caractérisé par un degré d'organisation très élevé, un nombre variable de participants et déterminé par des buts et des actions planifiées.* (Anzieu et Martin, 1968, p.19)

En outre, il existe quatre fonctions principales qui symbolisent le groupe, et qui sont reprises par nos auteurs. Il s'agit de la mise en commun du but à atteindre par le groupe puisque celui-ci a été constitué en raison de l'intérêt commun de chacun des individus qui le composent. « L'intérêt en commun devient alors l'intérêt commun », la « définition des frontières » (p.20) soit le fait qu'il existe un sentiment d'appartenance à cette microsociété et que ceux qui n'en font pas partie soient rejetés, les relations que les membres du groupe entretiennent entre eux, et enfin, la constitution de l'organisation sous la forme des rôles attribués ou innés de chacun des membres et l'établissement des règles à suivre.

II.1.2. Le sentiment d'appartenance au groupe

II.1.2.a. Appartenir à et prendre part à ...un groupe

Afin de comprendre la construction d'un groupe de travail, nous entamerons ce paragraphe par la différenciation notable entre « appartenir à un groupe » et « prendre part à ». En effet, d'après le dictionnaire Larousse, appartenir, qui provient du latin *appartinere*, signifie : « Etre la propriété de quelqu'un, son bien, soit de fait, soit de droit », « être à la disposition de quelqu'un, dépendre de lui, se prêter à une quelconque activité de sa part », « se donner à quelqu'un d'autre par amour », ou encore « faire partie d'un groupe, d'un ensemble, d'une classe, en être un élément ». Ces différentes définitions nous permettent d'entrevoir le concept d'appartenance à un groupe comme étant basé sur les relations entre individus, puisque chacune d'entre elles évoque « quelqu'un », « lui », « de sa part », « en être un élément », voire même du lien indéfectible qui lie un individu à un autre, ou un individu à son groupe.

« Prendre part », est synonyme, d'après nos recherches, au concept de participation. Or, « participer », d'après le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL), du latin *participare*, signifie « prendre part

activement à quelque chose », « payer sa part, cotiser ». Il existe donc bien une différence entre les concepts d'appartenance et de prendre part, en ce que le premier est conditionné par l'existence de relations entre les individus, tandis que le second n'implique pas de créer du lien pour agir et atteindre le but fixé. Il est donc possible de prendre part au travail de groupe, sans y appartenir. La question qui se pose alors est de savoir dans quel esprit travaille le groupe ? Est-ce que le travail fourni par les individus du groupe est de même qualité, et est-ce que le groupe lui-même fonctionne de la même manière, si l'un des membres n'en fait pas partie ?

II.1.2.b. L'individu dans le groupe

En 1945, Bion a émis l'hypothèse qu'il existait une « mentalité de groupe », (Zouaghi, 2003, p.6) établie à partir des projections individuelles de chacun dans le groupe, projections qui constitue l'unité du groupe en raison des illusions des uns vis-à-vis des autres.

Kaës (1993, 2000, 2002), va même plus loin en parlant de « psychisme groupal » (p.7) et considérant qu'en chaque individu coexistent une dimension individuelle et une dimension groupale interne. L'individu projetant ses propres éléments individuels dans la dimension groupale. Ainsi, le groupe apporterait autant à l'individu en lui permettant d'appartenir à une microsociété soudée, que l'individu au groupe. D'après A. Blanchet et A. Trognon, ce processus par lequel un individu acquiert une singularité sociale s'appelle « l'individuation ». L'individu va en effet vouloir se rattacher personnellement au groupe, qualifié alors de « groupe de référence », en raison de la présence de membres auxquels il s'identifie ou désire s'identifier. Notamment, parce que c'est par rapport au groupe de référence qu'une personne évalue ses sentiments, ses représentations, ses conduites et ses conditions de vie. Or, il faut noter que plus la taille du groupe est importante, et plus les émotions de ses membres ont de l'ampleur. C'est la raison pour laquelle il est important pour les groupes dits « restreints » que les relations soient solides, afin d'éviter la dépersonnalisation de l'individu, voire la dissolution progressive du groupe tout entier. « En général, l'absence d'unité d'un groupe, soit par absence d'objectifs communs, soit par manque d'attachement à un leader, éveille ce type de sentiment de

dépersonnalisation » (Anzieu, 1984). L'auteur qualifie même les groupes se comportant vis-à-vis de leurs membres comme si ceux-ci n'avaient pas de désirs, d'angoisses, ou de rêves comme des « groupes-robots ».

Il est intéressant de noter que ce sentiment de dépersonnalisation se retrouve lors de la construction du groupe, car « les premières relations dans un groupe s'établissent par le regard qui sécurise contre le sentiment de dépersonnalisation [...] », d'après D. Anzieu, sans jamais disparaître complètement « [...] mais inquiète à nouveau par la conscience d'être vu, donc évalué et jugé. »

II.1.2.c. La participation du groupe au travail

Une fois membre du groupe de travail, comment juger de la qualité du travail fourni ? Nous l'avons dit précédemment, l'individu apporte autant au groupe que le groupe a l'individu. Cette question renvoie à celle de savoir comment travaille un individu dans un groupe.

D'après S. Moscovici, la participation à un groupe est intéressant en ce qu'elle motive l'individu et en ce que la solution finale découverte par le groupe sera meilleure et surtout « mieux acceptée par les individus composant le groupe » (Moscovici, 1973, p.8). A partir de diverses expériences sur différents groupes, les auteurs ont pu confirmer ou infirmer leurs hypothèses à ce sujet.

En 1932, Marjorie E. Shaw (p.9) fait une expérience sur le travail de groupe. Elle se rend compte que son succès à l'exercice donné est attribué au rejet plus fréquent par le groupe, des solutions incorrectes. Ainsi le groupe est-il plus efficient en raison de la sélection qu'il a opéré, de l'amoindrissement des questions qu'il pose, des erreurs commises, du temps pris pour parvenir au résultat final et des ressources dont il dispose, supérieures à celles d'un individu seul. Ce résultat fut d'ailleurs confirmé en 1952 par Taylor et Faust (p.11). Notons que l'efficiencia du groupe augmente en fonction de sa taille. Toutefois, cette expérience n'est pas probante au sens où l'expérience ne portait que sur le comportement du groupe face à une situation et non celle d'un individu seul. Ainsi, en 1961, une expérience de Taylor, Berry et Block (p.14) sur le brainstorming vient-elle contredire ses premiers résultats. D'après ces derniers, on assiste dans les groupes à un nivellement du mode de pensée : le

groupe réduit la variété des démarches individuelles et par conséquent le nombre d'idées émises. Ce pourquoi, ils concluent en « l'effet négatif de l'interaction sur le travail en groupe ». Cependant, s'il est effectivement considéré que la coopération et la collaboration au sein du groupe n'ont pas été effectives dans les cas qui ont été cités, le résultat a malgré tout été atteint. Raison pour laquelle nous pouvons nous demander ce que, au sein d'un groupe de travail, a la primeur. Le travail fourni ou les relations interindividuelles ? Cette question a son importance au sens où, nous l'avons vu, il est possible de répondre à une tâche donnée sans appartenir à un groupe. Toutefois, est-ce l'intérêt d'un groupe de travail ?

II.1.3. Le groupe de travail, en formation

II.1.3.a. Le milieu de vie du groupe de travail en formation

Se former, est un processus individuel par lequel la personne entend développer et/ou faire évoluer ses connaissances et ses compétences. La formation est notamment propice aux rencontres, relations, échanges entre individus, dans une durée plus ou moins longue, dépendant de l'espace-temps. Cependant, si la formation relève généralement d'un projet individuel, il est difficile voire impossible de faire abstraction des individus autour de nous. La formation requiert à la fois une relation plus ou durable entre le formateur, l'individu, et le groupe. Or, une formation, de courte ou de longue durée, est aussi une expérience où l'individu verra son identité et son image mises à mal, voire transformées. Winnicott (1969), appelle en effet « espaces transitionnels » ce rapport au temps des groupes de formation. « Un groupe en formation est un groupe en devenir. C'est un espace-temps de changement, où est mise en question l'identité. ». Cette vision est partagée par Kaës (2006), qui qualifie le temps de formation comme un temps de « déformation » s'effectuant par un « travail psychique de recomposition » pour l'individu. Un travail qui s'effectue d'après l'auteur à différents niveaux, à savoir au niveau de ses « capacités de raisonnement », « de l'image de soi », du « statut social, se former c'est perdre un code social pour en acquérir un autre supposé plus adéquat », « au niveau

institutionnel », car l'individu dit-il est dans l'obligation d'accepter « l'idéologie de l'institution qui l'héberge. ».

En outre, nous nous intéressons surtout ici au groupe de travail en formation, dit groupe « restreint ». P. De Visscher énonce dans Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, que « se restreindre signifie se limiter et ce n'est pas uniquement ni nécessairement au niveau de la taille. » (De Visscher, 2010, p.695). Il s'agit d'un ensemble d'individus réuni « en un même lieu et en même temps ». Le « groupe restreint » n'est donc caractérisé ni par une histoire commune des membres, ni par l'unité intégrée et la stabilité d'une longue existence, non plus que par les modèles uniformisants qui peuvent caractériser certains groupes sociaux. » (p.695). Nous retiendrons la définition établie par D. Anzieu et J.-Y. Martin, à savoir que le groupe restreint est « un ensemble d'individus dont l'effectif est tel qu'il permet à ceux-ci des communications explicites et des perceptions réciproques, dans la poursuite de buts communs » (Anzieu et Martin, 2013, p.36).

Or, il serait intéressant de noter que face au groupe en formation, le formateur interprète plusieurs rôles dans un souci de faciliter non seulement l'apprentissage par le groupe, mais aussi par chaque individu singulier dans la mesure du possible et en fonction des méthodes de travail mises en place, du matériel mis à disposition, du cadre de travail... etc. Cette pédagogie du formateur, nécessite la mobilisation de certaines compétences telles que « la capacité à faciliter l'expression » en suscitant la participation ou en structurant un débat, « réguler des échanges » par l'analyse des relations entre individus et par une prudente interprétation de celles-ci, « la perception de la dynamique de groupe » ...etc. (Faulx, 2008, p.95). La difficulté provient donc de la faculté d'adaptation du formateur face à l'individu et au groupe. Une faculté d'adaptation face aux réactions physiques et psychologiques, qui peut être facilitée par son expérience personnelle et professionnelle, face également aux effets de groupes, soit de savoir comment réagir par exemple en cas de tensions ou de conflits. Pour se faire, il faut au préalable comprendre d'où provient les tensions et/ou conflits au sein d'un groupe de travail.

II.1.3.b. Les phénomènes de pouvoir dans le groupe

Pour envisager de quelle manière naît une tension ou un conflit dans un groupe, il faut s'intéresser à la notion de pouvoir, de leadership, bref aux rôles de chaque membre au sein du groupe de travail. D'après Ph. Secretan, le pouvoir est un :

principe structurant, inhérent à la famille, à la société, et aux organisations, imposé par la répression et/ou l'intériorisation des normes communautairement admises. Il se traduit à l'intérieur des groupes humains, par diverses formes d'autorité, et à l'extérieur de ceux-ci par des manifestations de puissance. (Anzieu et Martin, 2013, p.162).

Ainsi le pouvoir se retrouverait-il dans la sphère publique comme dans le privé. Or, si le pouvoir confère effectivement une certaine main mise sur un individu ou un groupe d'individus, il ne faut pas le considérer uniquement dans sa vision négative telle que l'abus de pouvoir, l'autoritarisme plutôt que l'autorité, ou la prise de pouvoir. D'après Anzieu et Martin, chaque individu possède en lui une facette de sa personnalité réclamant du pouvoir sur autrui. Ce pourquoi, « [...] il est nécessaire à chacun de faire un effort pour dominer sa propension à l'ethnocentrisme » (p.163), afin d'éviter une véritable lutte des pouvoirs qui engendrerait non plus une soumission acceptée des dominés par les dominants, mais une dictature et l'oppression des plus faibles par les plus forts. Toutefois, d'après S. Moscovici, « Toute relation qui permet à un individu de modifier le comportement d'une autre peut [...] être considérée comme une relation de pouvoir. » (Moscovici, 1973, p.76). Mais qu'est-ce qu'avoir le pouvoir dans un groupe ? On pourrait qualifier une personne ayant du pouvoir comme étant un leader, puisque ce terme désigne la personne « qui acquiert le plus d'influence dans le groupe, au cours d'une activité exercée en commun. » (p.134). Or, comment devient-on un leader ?

D'après Binet, cité par Moscovici, un individu deviendra leader dans le cas où au cours d'un exercice donné, il sera impossible de vérifier le « bien-fondé » (p.136) des réponses données par le groupe. Ainsi ses membres se laisseront-ils influencer par celui qui aura répondu le premier. Une influence qui

sera négative si la réponse est fausse, mais qui conduira au contraire à l'acceptation progressive de ses idées si la réponse était juste.

En outre, il semble, d'après Zaleska (p.140), cité par Moscovici, que ce sont les arguments proposés par cette personne ainsi que son assurance qui déterminent son influence sur les autres membres du groupe.

Hollander (1964) défend également l'idée que pour être influent, un individu doit « au début, adapter son comportement aux attentes des membres de son groupe. Il est obligé tout d'abord de se conduire conformément à leurs normes, valeurs et règles de comportement afin d'être pleinement admis. » (p.147). Ce « crédit » que gagne peu à peu l'individu est ainsi dénommé par l'auteur comme le « crédit d'idiosyncrasie » (p.147). Or, plus ce crédit sera élevé, et plus l'individu influent pourra se permettre des comportements non conformistes, voire illégaux, qui seront acceptés par le reste des membres.

Dans le cadre de la performance du groupe, et d'après Fiedler, cité par Moscovici, ce sont les leaders qui sont concentrés sur la tâche à accomplir qui obtiennent la meilleure performance des membres du groupe, tandis qu'un leader attentif aux relations entre chacun pourra mieux s'adapter et réussir si la situation lui est moyennement favorable (p.166). Une situation favorable pour un leader étant « le climat de relations entre le leader et son groupe. », « le degré de structuration de la tâche » et la restriction de la « liberté de choix » aux membres du groupe. Or si, les meilleurs leaders sont ceux qui sont capables d'exercer ces deux types de fonction, pour Bales (1953) « ces qualités sont rarement réunies chez un même individu. » (p.174), en raison d'une « incompatibilité entre les orientations vers la tâche et vers les relations interpersonnelles. »

II.1.3.c. L'émergence et la résolution de conflits dans le groupe de travail

En raison de l'incompatibilité que nous venons de citer, nous nous apercevons que le leader dans un groupe pour l'amener vers la résolution de la tâche, ou prendre soin des relations interindividuelles. Puisqu'il nous paraît aujourd'hui inconcevable qu'un groupe de travail puisse atteindre son but commun sans avoir de bonnes relations, nous devons nous intéresser aux tensions et conflits

qui peuvent alors émerger suite à de mauvaises relations dans le travail. La question que nous nous posons est celle-ci : comment naissent les tensions et conflits et comment les résoudre ?

Visiblement, et c'est également le point de vue d'Anzieu et Martin, la difficulté dans un groupe provient du juste équilibre à trouver entre les besoins et les contraintes. En outre, énonce l'auteur, « [...] plus un groupe dépense d'énergie à maintenir à tout prix sa cohésion [...] moins il lui en reste pour progresser vers ses objectifs et plus sa production sera réduite. » (Anzieu et Martin, 2013, p.173). Il est constaté par les auteurs que les tensions et conflits peuvent naître des mauvaises relations entre les membres du groupe, mais aussi en raison de la tâche qui leur incombe. D'après ces auteurs, si le but à atteindre intéresse les individus du groupe, « les positions respectives des membres sont mieux perçues par les uns et les autres et acceptées avec tolérance ; chacun voit sa motivation se renforcer, participe davantage et contribue aux activités du groupe de façon instrumentale. » (p.174). En revanche, si le but recherché n'intéresse pas les individus, cela produira l'effet inverse, qui pourra alors engendrer un blocage voir un risque d' « éclatement » du groupe.

on observe l'apparition d'incompréhensions, de conflits au niveau des individus, de désintérêt pour la tâche de diverses manifestations d'anxiété. C'est dans de telles conditions qu'apparaissent des comportements de fuite (digressions, activités non pertinentes par rapport à l'objectif, votes prématurés et décisions non valides ainsi que divers types de décharge émotionnelle (rires de « décompression », activités ludiques, agressivité plus ou moins extériorisée à l'égard des hommes et des choses) [...] (p.174)

Les conflits, peuvent être de plusieurs ordres. Il peut s'agir de conflits naissants « de la discussion entre les membres du groupe qui ne sont pas d'accord entre eux », ou des conflits « affectifs », qui ont trait aux « rapports interindividuels et aux émotions des uns envers les autres. »

En outre, le conflit peut être évité par la réunion de quatre conditions (Max Pagès, 1957) que sont la pertinence du travail, soit le but général du

groupe, sa « raison d'être », la clarté du travail qui signifie « la qualité de se prêter à l'analyse et d'être facilement compris par tous les participants, dans cette perspective, on retient l'impérieuse nécessité de se fonder sur des faits (vérifiables) plutôt que sur des opinions (toujours contestables) », l'« acceptation, c'est-à-dire la propriété d'être librement choisis par le groupe plutôt qu'imposés de l'extérieur, tout en concordant avec les intérêts personnels plus ou moins nettement exprimés de chaque participant. » (p.176) et enfin, dans un souci de fonctionnement productif, il doit y exister des communications efficaces d'un point de vue physique, et satisfaisantes, d'un point de vue psychologique, entre les membres du groupe.

II.1.4. La nécessaire communication dans le groupe de travail

II.1.4.a. La communication dans un souci de productivité

D'après J. Maisonneuve, la communication désigne « un processus au cours duquel des significations sont transmises entre des personnes ou des groupes. » (Maisonneuve, 2013, p.112). Or, toute communication implique qu'il y ait un émetteur et un récepteur, qui peuvent être les individus ou le groupe, un message, des moyens d'expression et de transmission du message, et enfin, un contexte/milieu de déroulement de la communication. Selon le message transmis, la personnalité des membres du groupe, la manière de s'exprimer, la prise en compte du cadre de travail et des contraintes, la communication peut s'avérer efficace et agréable ou inutile et engendrer des complications d'ordre relationnel. Nous pouvons donc nous interroger sur les rituels de groupe. Quels sont les usages sociaux, les comportements au sein d'un groupe de travail ? Quels sont les signaux d'alerte prévenant des phénomènes de méfiance ou de bouc-émissaire ? Quelles attitudes pour permettre la progression effective du groupe en termes de productivité dans sa tâche et d'affinités interpersonnelles ?

D'après D. Anzieu et J-Y. Martin, le constat de la progression d'un groupe de travail se vérifie par l'explicitation par chacun des membres de sa perception propre des buts du groupe. Ce qui signifie que les membres du

groupe doivent s'accorder sur les personnes avec lesquelles ils seront amenés à travailler au sein du groupe, les tâches qu'ils devront accomplir, leurs objectifs personnels, et définir les buts secondaires et intermédiaires. Cette série de critères passe par leur clarté d'expression, la possibilité de vérifier les faits avant de les exposer, être collectifs (communs à tout le groupe), et que les membres n'aient pas été imposés par quiconque mais librement choisis. C'est ainsi que dans les cas où le but à atteindre aura été imposé au groupe de l'extérieur, cela pourra engendrer des tensions car certains membres n'y adhéreront pas, alors qu'ils auront l'obligation de suivre, lorsque le projet est trop ambitieux pour le groupe, ou que les décisions auront été prises prématurément sans compréhension des besoins individuels ou collectifs, dans le cas d'une absence de consensus entre les membres ou encore de l'exécution d'une tâche alors qu'il y a eu un manque de préparation des membres, le groupe ne pourra progresser efficacement et durablement, et cela génèrera automatiquement des difficultés relationnelles pouvant à terme engendrer l'éclatement du groupe de travail.

D'après J. Miller, cité par Anzieu et Martin, une communication efficace reposerait sur le consensus au sein du groupe. Le consensus étant « [...] un consentement composé d'acceptation active de soi et d'autrui, et des relations soi-autrui » (Anzieu et Martin, 2013, p.180). Or, il ne s'agit pas de poser des obligations pour inciter les membres à se mettre d'accord entre eux, comme l'institution d'un tour de table par exemple, mais d'amener la communication de telle sorte que chacun soit à même de pouvoir s'exprimer sans contraintes. Selon les auteurs, ce consensus peut être testé selon trois critères : en surface : il s'agit de la « manière dont la décision sera prise », en profondeur : la « façon de s'exprimer », en compréhension : « que chacun ait compris les conséquences engendrées », ce qui requiert une vérification par le groupe (p.180).

La difficulté de la communication réside, nous l'avons dit antérieurement, dans la formulation des idées et les relations inter-membres. En effet, si le message est clairement compris de l'émetteur, le destinataire n'aura pas nécessairement interprété les mots de la même manière. C'est ainsi que la qualité et la pertinence de l'expression conditionnera en grande partie le résultat attendu. D'autant plus que chacun a son histoire personnelle, des

motivations différentes dans la vie, « un état affectif, un niveau intellectif, culturel, un cadre de référence, un statut social et des rôles psychosociaux [...] qui influencent l'émission et la réception des messages. » (p.193).

Ce pourquoi, dans un souci de compréhension mutuelle, l'individu devra être très précis concernant sa pensée en économisant des mots « inutiles », en ayant une attitude objective sans préjugés, en se mettant à la place de l'autre et accepter sa divergence d'opinion. Sur le plan psychologique, il devra avoir une définition précise de son rôle et de l'objectif qu'il poursuit, et savoir identifier et tenir compte des obstacles, notamment matériels qui peuvent se dresser sur sa route.

Enfin, d'après les auteurs, et dans le cadre de la réalisation de sa tâche, le groupe perdra en supériorité, vitesse et exactitude si « [...] aucune division du travail n'est requise (individualisme), problèmes de contrôle trop complexes (taille du groupe trop élevée), le groupe instaure une production plus faible que la production de l'individu isolé. » (p.210-211).

II.1.4.b. Les préjugés de l'individu face au groupe

D'après Anzieu et Martin, (2013, p.12) « le groupe est une aliénation pour la personnalité individuelle : il est dangereux pour la dignité, la liberté, l'autonomie de celle-ci. » Ceci pourrait s'expliquer par la remise en question de ses valeurs et croyances, qui peuvent s'opposer à celles de l'Autre ; à sa culture qui, dans le cadre des nouveaux arrivants peuvent se sentir exclus, incompris, ou jugés par les autochtones du pays d'accueil, ou dans le cadre du groupe de ceux qui ont l'habitude de travailler ensemble et se connaissent. Comme l'ont énoncé Blanchet et Trognon, « Le sentiment de dépersonnalisation est un sentiment fugace de perte d'identité, mais fréquemment ressenti par les participants d'un groupe lors de la première rencontre avec d'autres inconnus. » En outre, dans le cas de bonnes relations avec les autres membres du groupe, on peut supposer que les personnalités individuelles peuvent s'habituer les unes aux autres et trouver un terrain d'entente. Cependant, des habitudes ne se construisent pas du jour au lendemain. Il faut un minimum de temps pour que celles-ci puissent prendre le pas sur les premières impressions. C'est ainsi qu'en cas de temps limité, ou dans l'urgence ou en cas d'imprévu, le

comportement des uns et des autres sera imprévisible et engendrera des difficultés de compréhension. Dans ce cas, un ou plusieurs membres auront une influence plus forte sur les éléments les plus « fragiles » du groupe. C'est en cela que les auteurs parlent de danger pour « la liberté » et « l'autonomie » de la personnalité individuelle qui se trouvera obligée par la force des choses à suivre les décisions de la majorité. Ils ajoutent à ce titre que « Les rapports humains dans les groupes ne peuvent être que des rapports de manipulateurs à manipulé, c'est-à-dire sur un modèle sadomasochiste » (Anzieu et Martin, 2013, p.20) en posant l'hypothèse qu' « un individu accepte les paliers qui précèdent celui où il se situe et rejette ceux qui le suivent. (par exemple, il accepte chaleureusement le groupe d'amis, mais il subit comme une contrainte l'équipe de travail.) » Ceci pouvant s'expliquer par la possibilité de réaliser des objectifs fortement individuels qui peuvent par ailleurs évolués sur le long terme dans le cadre des groupes sociaux partageant souvent les mêmes intérêts, d'autant que ces derniers se conçoivent en fonction des choix de l'individu et non dans le cadre d'une équipe de travail par exemple, par l'institution ou la hiérarchie, qui peuvent former des équipes qui auraient effectivement des objectifs communs mais n'auraient pas toujours les mêmes intérêts à agir, et considèreraient la tâche à accomplir comme le but ultime de la formation du groupe, et ne verraient donc pas l'utilité de relations approfondies avec les membres du groupe. C'est ainsi que « le groupe, ou plutôt « le collectif », est le moyen de réaliser les désirs sur lesquels des membres se sont mis d'accord » (Anzieu et Martin). Ce qui tendrait à souligner la quasi-impossibilité de la prise en compte des singularités par un groupe de travail.

II.1.4.c. Les attitudes inter-membres dans le groupe de travail

D'après Allport, cité par J.-P. Albric (1996, p.27), on appelle attitude « l'état mental et neurophysiologique déterminé par l'expérience et qui exerce une influence dynamique sur l'individu en le préparant à agir d'une manière particulière à un certain nombre d'objets ou d'évènements. » Les attitudes d'un individu dépendent de nombreux critères tels que la parole, le ton de sa voix, le geste, les actes, mais également « l'absence de gestes ou d'actes » (p.28).

D'après l'auteur, les attitudes répondent à trois fonctions, que sont une fonction cognitive : « les attitudes organisent les perceptions », une fonction énergétique ou fonction tonique : « les attitudes déterminent la nature et l'intensité des motivations » et une fonction régulatrice : « les attitudes visent à unifier les opinions d'un individu, elles génèrent et gèrent la cohérence interne des opinions et des comportements, [...] elles constituent des filtres interprétatifs de la réalité. » C'est ainsi que pour communiquer, les attitudes vont créer le climat relationnel en prenant en compte la qualité des relations entre membres.

Il existe cinq types d'attitudes. L'attitude d'interprétation consiste à « formuler, à verbaliser à l'autre les raisons cachées qui sous-tendent ce qu'il vient de dire ou de faire. » (p.29). Or, plus une personne interprètera le message d'autrui, et plus ce dernier sera dépend de cette interprétation, ce qui peut engendrer par ailleurs une totale modification de la pensée première de l'émetteur dans le cas d'une formulation peu précise ou claire. Ce qui aura également pour conséquence de vérifier à la fois l'influence du destinataire sur l'émetteur, autant que de potentiellement bloquer la conversation entre les parties. Si en revanche l'interprétation est juste, l'individu voudra défendre son opinion face à celle d'autrui qui par exemple, ne l'acceptera pas. Aussi, la première conséquence de l'interprétation d'après Albric serait (p.31) la « contre-dépendance, agressivité, détérioration du climat, détérioration de la communication » avec pour seconde conséquence ou un blocage ou un arrêt de l'expression en fonction de la justesse ou non de l'interprétation. La troisième conséquence quant à elle se réfère à la manipulation possible comme nous l'avons dit, du discours de l'émetteur par le destinataire.

L'attitude d'évaluation ensuite consiste en la formulation d'un jugement « positif ou négatif par rapport à ce que l'autre exprime ou à ce que l'autre fait. » (p.31). Dans le cas d'une évaluation positive, l'individu sera amené, inconsciemment, à « sélectionner ses opinions, informations ou sentiments [...] » en résumé tout ce qui lui permettra de continuer à recevoir cette gratification. Ce qui signifie que l'individu pourra par exemple faire preuve de fausseté, de stratégie, plutôt que de suivre réellement son premier mode de pensée, pour éviter d'avoir à confronter ses véritables opinions au reste du

groupe, et prendre le risque d'un rejet ce qui équivaldrait à une évaluation négative et une détérioration des relations inter-membres.

L'attitude d'aide ou de conseil consiste à « proposer à l'autre, compte tenu de ce qu'il a exprimé, des solutions ou des éléments de solutions. C'est donc une attitude qui a priori, manifeste un intérêt pour l'autre. » (p.33). La difficulté dans le cadre de cette attitude revient à l'accompagnement de l'autre, à le conseiller mais non à faire pour lui, ce qui suggère que l'autre doit avoir exprimé le plus possible ses idées pour lui permettre de trouver la solution lui-même. De plus, d'après l'auteur, cette attitude quoique rassurance peut manifester une « non-prise en compte du vécu de l'autre. » (p.34) si la personne conseil cherche avant tout à trouver une solution plutôt qu'à comprendre le cheminement de pensée de celui qu'elle veut aider.

L'attitude de questionnement consiste, comme son nom l'indique, à permettre à l'Autre de s'exprimer en lui posant des questions. Notons que c'est en fonction de la formulation précise et claire de la question que la réponse sera d'autant plus précise et claire et que cette attitude ne doit pas servir à orienter le destinataire.

L'attitude de compréhension consiste en l'intérêt et à l'écoute portée à l'Autre. Elle se manifeste par « la reformulation [...] dans un souci de contrôle de la compréhension et de stimulation de l'expression et de l'approfondissement. » (p.39) Cette attitude permet non seulement de créer du lien et de faciliter les bonnes relations inter-membres, de mieux connaître ses voisins, ce qui engendre sur le long terme des habitudes et une confiance accordée à autrui.

II.2. Le concept de CADRE

II.2.1. Généralités

II.2.1.a. Définition générale du concept de « cadre » et de ses synonymes

D'après le dictionnaire Larousse, le cadre provient du mot italien *quadro*, qui signifie « carré ». Parmi ses définitions, trop nombreuses pour que nous les citions toutes ici, nous retrouvons l'idée de « Limites d'un espace ; l'espace ainsi cerné », d' « entourage, milieu, contexte ». Ajoutons-y la définition générale du cadre par le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) comme l'idée dominante de « délimitation ». Or, toujours d'après le CNRTL, « délimiter », signifie « déterminer avec précision les limites ». Si nous reprenons toutes ces définitions, nous notons effectivement la forme que doit prendre le cadre, en tant que bordure. Mais qu'en est-il du fond ? Il nous semble impossible qu'un seul modèle de cadre puisse exister quelque soit le domaine, ce pourquoi nous en déduisons que la formation d'un cadre dépend avant tout de ce qu'il encadre. Qu'en est-il du groupe de travail ? Un cadre uniquement physique, tels que des locaux pour travailler, est-il suffisamment pour être qualifié comme tel ? Et plus encore, pour permettre l'efficience du travail de groupe ?

Nous avons éprouvé des difficultés à dénicher des documents traitant du concept de cadre, précisément parce que, comme nous venons de l'affirmer, celui-ci ne se réfère qu'à un domaine spécifique d'une part, et d'autre part, parce qu'il existe très peu de documents intéressant le cadre dans lequel évolue le groupe de travail, en formation ou professionnel. Ce pourquoi, nous avons préféré nous référer à ses synonymes pour compléter notre recherche. Parmi les synonymes du cadre, nous avons choisi ceux qui nous semblaient correspondre le plus à notre objet de recherche, à savoir : l' « environnement », et l' « organisation » de travail. Notons que l'environnement est défini par le dictionnaire Larousse comme étant l' « Atmosphère, ambiance, climat dans lequel on se trouve ; contexte psychologique, social », tandis que l'organisation du travail est définie comme l' « ensemble des activités qui ont pour objectif la répartition et la coordination des tâches et des responsabilités de chaque individu en vue de la production au sein d'un atelier, d'une entreprise, etc. » Le cadre de travail serait donc la combinaison des relations entretenues par les membres du groupe, dans le souci d'être investis, individuellement et collectivement, dans l'activité pour répondre à la demande formulée, en prenant en compte l'environnement dans lequel ils se trouvent. Ce que D. Cru, lors d'une conférence donnée à l'Université François Rabelais de Tours, le 21 avril

2015, a qualifié de « règles de métier ». D'après l'auteur de « Plaisir et souffrance dans le travail », « les règles de métier produisent dans les équipes de l'uniformisation », car elles engagent et protègent chaque membre de l'équipe et leur permettent de travailler ensemble. Dans les règles de l'art, elles « permettent le respect de toute individualité. » Or, si ces règles existent bel et bien dans un groupe de travail, elles ne sont pourtant pas inscrites dans les règlements de l'entreprise car elles font partie des rituels élaborés dans le temps par le groupe lui-même. Ainsi nous pourrions comparer le cadre à l'idée d'hospitalité et d'accueil pour l'individu et le groupe. Winnie-Cott définit d'ailleurs cette capacité d'accueil comme l'espace qui fait contenance, expérimenté dans le rapport à autrui. Se construit alors la capacité du corps et du psychisme lui-même, la contenance des émotions et la confrontation avec la réalité en se séparant de ses *a priori* pour construire du commun.

II.2.1.b. La contenance du cadre

Répondre à la question de la contenance du cadre revient à se demander de quelle manière il se construit. Le cadre est-il posé d'avance ? Nous avons vu que cela paraissait improbable en raison de la spécificité et de la variété des groupes. La nature du cadre dépend donc du groupe, du formateur ou des institutions. Christophe Dejours énonce que c'est à travers la fixation des statuts, des rôles, des domaines de compétence et d'autorité et des responsabilités de chacun, que « [...] l'organisation du travail donne un cadre de référence sans lequel aucune coopération ne serait possible. » (Dejours, 1993) Car, l'organisation du travail a pour principe de fixer les « relations entre fonctions [...] », de les préciser, les décrire, dans le sens de la hiérarchie, soit « [...] de haut en bas. » C'est ainsi que dans l'univers professionnel, poser un cadre de travail signifie respecter la hiérarchie mise en place. Qu'en est-il du groupe de travail en formation ? Peut-on parler de hiérarchie en songeant au rôle de chacun de ses membres ? Car si l'intérêt d'un tel système a pour objectif de produire dans la performance, un groupe de travail, par exemple en formation, n'aura pas les mêmes objectifs. Certes, le groupe cherchera à atteindre le but commun, mais il ne sera pas nécessairement question de

contrepartie financière ou de concurrence comme c'est le cas dans la vie active.

D'après Clément (1993), cité par J.-P. Minary et Ph. Perrin, énonce quant à lui que le cadre :

[...] organise d'abord la division du travail ; ainsi la distinction des fonctions, des places et des personnes permet-elle de repérer les différents registres qui sont à l'oeuvre. [...] Mais le cadre concerne également la définition d'un projet institutionnel lui-même, qui doit fonder la mise en place d'un cadre de pensée (Minary et Perrin, 2004, p.86).

D'après L. Cornu, le cadre est « une condition, et non la fin en soi. » (Cornu, 2004, p.73). Il doit offrir l'opportunité de prendre la parole à tout moment. Il est « ce qui permet, s'il existe, que s'instaure une adresse de sujet à sujet, une parole adressée, une mise en mots des maux communs. Ainsi le cadre est-il protecteur. » (p.74) Le cadre est « ce qui va faire contenance, limite [...] de donner forme aux émotions et aux élans [...] » (p.74) de chacun des membres du groupe.

Freinet, cité par S. Pesce, énonce dans L'Education du Travail, que le lieu, « [...] c'est l'espace immédiat, matériel constitué autant par la classe que l'on aménage que par le matériel, utile aux apprentissages, qu'on y rend disponible. » (Pesce, 2009) Le lieu, ou le cadre de travail, comprendrait donc les murs de la salle dans laquelle officie le groupe, ou la classe dans la citation de Freinet, l'aménagement de la salle par celui-ci, le matériel mis à disposition et qui doit favoriser le développement des idées. C'est ainsi que nous le groupe, s'il construit le cadre à hauteur de ses espérances et de ses besoins, il semble que la tâche du formateur ou de l'institution soit en outre d'apporter au sein de ce cadre tous les éléments pouvant être utiles à l'apprentissage du groupe. « La classe, c'est « l'atomium », « un univers », un environnement complexe, un système, dont le pédagogue manipule et organise les éléments, fournissant les ressources que la classe entière manipulera pour faire évoluer son environnement. » Freinet part d'ailleurs de l'identification des trois dimensions de l'espace pour comprendre la nécessité

d'un tel cadre. Ces trois dimensions étant la « zone personnelle de sécurité » qui amène la personne à considérer comme étant sa propriété le matériel de production qu'elle utilise, les « zones de fonction » qui sont associées aux responsabilités et aux espaces spécifiques, et enfin l'« espace collectif » qui permet le développement de l'action dans cet espace-cadre.

II.2.2. Le cadre envisagé par ses usagers

Le cadre, nous l'avons vu, se construit à différents niveaux et en fonction de différents éléments. Spécifique à son groupe de travail, il est néanmoins propice au développement des idées grâce à l'apport du formateur et/ou de l'employeur. Ce qui peut qualifier de « procédé », puisque d'après L. Cornu, « Un procédé vise une réalisation : un procédé est toujours un procédé de fabrication, au sens où il propose des moyens et des étapes pour arriver à un résultat attendu, prévu et prévisible. » (Cornu, 2004, p.66) Or, si le cadre est à ce point considéré par l'ensemble des parties, et notamment le formateur, c'est en raison de sa prise de conscience « [...] des effets que cette organisation peut avoir sur les sujets : effets des lieux, des espaces, de la circulation. L'espace de la classe devient donc l'un des ressorts du processus d'institutionnalisation. » (Pesce, 2009). Ces effets sont notamment importants au regard, nous l'avons vu, des manifestations psychologiques des membres du groupe.

Considérons pour commencer, le cadre envisagé par le formateur et/ou l'animateur. D'après J.L. Brugiroux, le formateur a « la responsabilité du cadre qui favorise le changement et écarte les peurs archaïques. » des membres du groupe.

Le formateur va consacrer une bonne part de son énergie à maintenir fixe un certain nombre de règles, de consignes, de paramètres éthiques, organisationnels, spatio-temporels, psychiques...qui vont permettent le dépassement psychique des formés, pour que l'équipe se dépasse, mûrisse, change... (Brugiroux, 2015).

Il aura par exemple pour tâche de donner la parole, limiter ce temps d'expression orale, veiller au temps écoulé, agencer les lieux... etc. Or, c'est de cette difficulté que provient le travail du formateur. Car s'il est censé encadrer le groupe, il en fait également partie en tant que membre hiérarchique, mais est également extérieur à lui en tant que non-participant au travail qui doit être accompli par le groupe. Garant du cadre, il lui faut donc veiller à l'égalité des droits de chacun, et protéger ceux qui sont facilement écartés ou considérés comme des bouc-émissaires. C'est ainsi que lorsque le cadre est menacé ou transgressé, « une part de l'énergie du formateur va être consacré à réparer le cadre endommagé. » en songeant parfois à une « [...] éventuelle transformation du cadre. »

Cependant, en formation comme au sein d'une entreprise, la difficulté provient de ce que le formateur ou l'employeur ne peut pas toujours être présent pour les membres du groupe. Ne serait-ce que parce qu'il doit jongler entre la liberté accordée au groupe pour que celui-ci soit plus autonome, et celle de veiller à son bon fonctionnement. Ou encore parce que considérant que le formateur est responsable de plusieurs groupes de travail, d'où l'existence d'une contrainte de temps et de disponibilité. Enfin, parce que si certains problèmes peuvent être évoqués au sein du groupe, dans la salle de travail, d'autres peuvent surgir dans un lieu auquel le formateur et/ou l'employeur n'aura pas accès. Dans ce genre de situation, que peut-faire le formateur et/ou l'employeur ? Pour éviter l'émergence de problématiques à l'extérieur du cadre de travail, quelle garantie doit mettre en oeuvre le formateur et/ou l'employeur ?

II.2.3. La sécurité du groupe par la garantie du cadre de travail

II.2.3.a. Dans le cadre de la formation

D'après Ph. Meirieu (1992), pour définir les conditions de travail idéales d'un groupe de travail et améliorer son efficacité, il faut comprendre la distinction entre la tâche et l'objectif. L'auteur définit d'abord l'objectif comme « ce que l'enseignant veut faire acquérir à chaque élève dans le cadre d'une situation d'apprentissage qu'il met en place [...] », qui devient ensuite « [...] une

acquisition mentale stabilisée et qui peut être utilisée par la personne qui l'a atteint, à sa propre initiative et dans un autre contexte que celui de l'apprentissage. » (Meirieu, 1992). C'est ainsi que l'objectif, s'il est caractérisé au départ par le formateur, sera développé ensuite par la conscience propre de l'individu, ce qui le rend ainsi « fugace », « invisible », et « impénétrable ». Les seules choses visibles, d'après l'auteur, sont donc les « tâches » que le formateur fait accomplir à ses apprenants. C'est à travers ses tâches que ces derniers répondent aux objectifs fixés. D'après Ph. Meirieu, il existe cinq objectifs au travail de groupe. La finalisation, dont le but est « de faire accéder les élèves à un « besoin de savoir » plus qu'à un savoir [...] » Ce n'est pas de quelle manière a été réalisée la tâche qui importe, mais de comprendre les obstacles rencontrés par le groupe pour atteindre son objectif. La socialisation qui s'intéresse au collectif social.

il s'agit d'apprendre à organiser un travail en commun, de planifier les étapes de celui-ci, de trouver à chacun une place lui permettant de s'intégrer dans le groupe, de faire preuve de compétences dont il dispose mais qui ne sont pas encore reconnues, de se dégager d'une image négative que les autres ont de lui. Il peut s'agir également de construire un réseau de communication entre des personnes qui ne se connaissent pas ou bien de travailler sur la nécessité de la Loi pour parvenir à des relations sociales où les individus ne se détruisent pas les uns les autres. (Meirieu, 1992).

Le monitorat quant à lui suggère le placement d'un apprenant en position de moniteur, afin que ce dernier comprenne les apprentissages appris au contact des autres membres du groupe, et les raisons de son incompréhension, si elle demeure. La confrontation ensuite, a pour but, par le biais de la communication entre individus, de susciter des questionnements sur leurs représentations, leurs préjugés. Ici, le formateur devra être vigilant « [...] afin de ne pas laisser jouer massivement les relations de captation, de fascination ou de domination qui pourraient se substituer à la construction de la relation objectale et renvoyer un élève de son imaginaire à l'imaginaire de l'autre. » Enfin, le dernier objectif est évidemment l'apprentissage. Le formateur devra s'assurer du bon

fonctionnement du groupe de travail par le respect des règles qu'il aura établies au préalable, donner les moyens à chacun de pouvoir participer, et enfin faire comprendre à chaque membre du groupe que l'objectif « [...] est l'acquisition par chacun, grâce au travail en commun, de connaissances nouvelles. » Il termine en affirmant que « Seule cette clarification, sans cesse à remettre en chantier, à rediscuter et renégocier avec les élèves peut contribuer à faire du travail en équipe, tout à la fois, une occasion d'apprentissages variés et d'accès progressif à l'autonomie. »

II.2.3.b. Dans le cadre de l'entreprise

Au sein de l'entreprise, le groupe de travail, qualifiée plus souvent d'équipe de travail, n'entretient pas seulement des liens entre ses différents membres et leur responsable. Tout un système de hiérarchie est mis en place afin d'assurer la communication entre les différent(e)s statuts et fonctions. Cette organisation du travail et du management précise chaque lien entre personnes par le biais d'un organigramme, essentiellement dans le sens vertical (de haut en bas), tandis que les relations horizontales servent à qualifier les personnes appartenant au même niveau hiérarchique. C'est ainsi que, contrairement au groupe en formation au sein duquel les rôles ne sont pas automatiquement attribués à chacun de ses membres mais peuvent être établis au fil du temps, innés ou subis, ce qui rend les relations interindividuelles aussi complexes que variées ; la hiérarchie existante dans le monde professionnel conditionne directement les relations entre collègues.

Outre la différence de taille entre ces deux types de groupe, qui joue nécessairement sur la profondeur des relations entre individus, D. Anzieu et J.-Y. Martin énoncent à ce propos que « Plus la taille du groupe est importante, plus le lien affectif s'exprime sous la forme de phénomènes émotionnels pouvant devenir aigus, comme c'est le cas dans une foule. », cette différence tendrait également à rendre plus difficile l'élaboration et le respect des règles, ou du cadre de travail. Car si ce dernier peut effectivement avoir été déterminé d'avance, sans contrôle et/ou sanctions, peut-on l'appeler comme tel et croire en son efficacité ?

D'après Ch. Dejours, le cadre de travail en entreprise repose donc sur un effort de visibilité et de confiance des individus entre eux.

Pour que des règles puissent être transmises entre les agents (afin de constituer en quelque sorte des principes communs à tous les membres du collectif en vue d'arbitrer entre les différentes modalités possibles d'ajustement de l'organisation du travail), il faut que les modes opératoires inventés par chaque agent puissent être connus par les autres ; qu'ils soient visibles ; que chacun fasse en sorte que les membres du collectif puissent connaître la façon dont l'autre « triche » avec l'organisation du travail. (Dejours, 1993).

Une confiance basée sur l'éthique et les valeurs morales de chacun, ainsi que l'observation et la conscience des conduites d'autrui, lesquelles conditionnent la visibilité de la manière de faire son travail, ou au contraire, des « [...] tricheries par rapport au règlement et aux autres procédures. ». C'est ainsi affirme l'auteur, qu'il doit exister, pour que le cadre de travail soit propice à la production du travail commune, un « espace de discussion », interne à l'entreprise, dont la structure est la même que celle de l'espace public dans la gestion politique des affaires de la cité démocratique, « espace qui est à la fois un « espace de parole et un espace d'écoute. ».

II.2.4. Le rapport au temps comme part du cadre de travail

II.2.4.a. La conscience du temps limité

En général, il existe une temporalité bien définie pour terminer et rendre le travail à son responsable (formateur ou employeur). Le problème étant de savoir comment travailler en groupe, en prenant en compte cette temporalité, qui peut être réduite volontairement ou inconsciemment par les imprévus, l'urgence, la non production d'un ou plusieurs membres, des relations difficiles rendant impossible le dialogue et la poursuite de toute coopération, ...etc.

Si le temps fait référence au passé, au présent et au futur, nous nous intéressons moins à sa représentation philosophique qu'à sa concrétisation dans la pratique de l'être humain. Le temps vécu, a été décrit par E. Minkowski en 1933 comme étant le temps de « résonance affective » des événements de la vie intime, sociale ou professionnelle de l'homme. C'est une manière de « se sentir du dedans » (Raulet, 2000, p.57). Il se réfère toujours au temps physique. D'après l'auteur, cité par C. Raulet (2000), celui-ci se réfère au temps physique. Développée par H. Bergson, la durée est le temps continu assurant la « fluidité du temps dans la succession des états de conscience avec mise en œuvre d'une relation de simultanéité. » D'après Bergson, ces états de conscience isolés « se rassemblent et s'organisent pour former une durée personnelle » et seraient la forme « du passé dans le corps » (p.57). Outre le caractère physique de la temporalité sur le corps biologique de l'homme, notamment dans le cas des travaux de type manuel, nous nous intéressons davantage à la temporalité en termes d'adaptation dans la tâche à accomplir.

D'après P. Sivadon, cité par C. Raulet, le rythme de l'individu au travail peut être lié à un « facteur de personnalité » (p.59). Il remarque également qu'une personne est capable d'adaptation à un autre rythme que le sien s'il s'agit davantage d'un changement de « fréquence » qu'un changement de type de rythme. Pour pouvoir s'adapter, l'individu doit aussi comprendre la signification et l'utilité de son action, soit l'accepter. L'auteur constate également que l'adaptation est plus facile pour un être seul que pour un groupe, et que s'il s'agit d'un groupe, il doit y avoir suffisamment d'échanges entre ses membres dans une « certaine détente de l'esprit » (p.60) pour lui permettre de fonctionner normalement.

Ainsi, dans le cadre d'une situation de travail, le fait qu'un individu ou qu'un groupe accepte les contraintes de rythmes de travail, et puisse avoir le choix de gérer lui-même son temps est primordial car les temps de pause sont indispensables pour permettre à l'individu ou au groupe de souffler « physiquement mais aussi psychologiquement [...] assimilables à un temps de récupération ou de respiration. » (p.60).

Bien que chaque individu ait conscience du temps limité de son passage, de ses actions dans la tâche visée, cette conscience est avant tout individuelle car le temps est différemment perçu selon la personne. Ainsi les conditions de

travail peuvent-elles influencer sur le travail de tout un groupe. Prenons par exemple le cas des imprévus ou des urgences. Il s'agit là de temps discontinus, irréguliers et surtout pas assimilés dès le départ par l'individu ou le groupe. D'après A. Fernandez-Zoïla cité par C. Raulet, bien que l'individu ou le groupe feront face à cette nouvelle donnée de rupture temporelle, l'auteure pense qu'« il existe souvent une signalisation sensorielle excessive qui bloque la production du temps qualitatif et personnel par diminution de la signalisation discursive interne nécessaire à l'équilibre, à l'adéquation personnelle. » (p.62). Raison pour laquelle nous travaillons moins bien dans l'urgence ou face à un imprévu.

Contrairement à Bergson qui pense que le temps est imprévisible et difficilement gérable par l'homme, J.L. Servan-Schreiber cité par C. Raulet, envisage le temps comme une ressource. « Maîtriser le temps, c'est avoir la maîtrise de soi. » (p.63) dit-il. « La différence entre les deux, c'est la manière de disposer de ce temps et de l'aménager. » (p.63).

II.2.4.b. Le temps entre organisation réelle et organisation prescrite

Y. Clot (1998) décrit l'activité de travail comme « ce qui ne se fait pas, ce qu'on peut faire, ce qu'on arrive pas à faire, ce qu'on voudrait faire ou qu'on aurait pu faire, ce qu'on sait pouvoir faire ailleurs avec d'autres, et même ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire » (Raulet, 2000, p.92), et pose ainsi la différence entre activité réelle et activité réalisée. Ainsi le temps de travail prend en compte l'activité dans tout son ensemble, soit également des empêchements, des contrariétés ou la passivité des uns face à certaines tâches à accomplir. D'après C. Raulet, il existerait, dans chaque situation de travail :

un décalage entre les moyens nécessaires dont le sujet dispose pour atteindre ses objectifs et les moyens réels. Tout ne peut jamais être prévu dans les procédures et les moyens (le risque zéro ne peut être atteint par exemple). C'est le décalage entre l'organisation prescrite et l'organisation réelle. Les travailleurs sont donc obligés pour

atteindre leurs objectifs de trouver des aménagements, des « bricolages », de s'adapter aux situations. (p.92)

Or, cette irrégularité dans le temps de travail implique parfois de dépasser le cadre de travail, d'aller au-delà des règles prescrites ou établies avant la mise en route du travail, dans un souci de production efficace et de réponse à l'objectif visé. On peut donc en déduire que le temps de travail ne peut être défini, contrôlé et considéré comme immuable, même s'il fait partie intégrante du cadre de travail d'un groupe, car ce dernier n'a d'autres choix que de l'ajuster en cas de situations nouvelles, nécessitant un temps supplémentaire ou moindre.

Or, considérant que l'organisation du temps, dans le temps de formation ou d'entreprise, considère non pas l'individu seul mais le groupe en totalité, il est nécessaire que les individus entre eux, même si nous avons vu que chacun envisage le temps d'un point de vue individuel, partage la même expérience de travail dans une temporalité commune, dans un souci de coordination et d'efficacité au travail.

II.3. Le concept de RECONNAISSANCE

Le concept de reconnaissance a surtout été étudié à partir de l'ouvrage d'Axel Honneth : « La lutte pour la reconnaissance », qui en a livré une définition que nous avons jugée suffisamment précise et détaillée pour nous permettre d'envisager l'approfondissement de notre sujet de recherche.

II.3.1. Généralités

II.3.1.a. Historicité du concept de reconnaissance

Le concept de reconnaissance tire sa source dans le monde antique, d'après H. Guéguen et G. Malochet. Selon ces auteurs, la reconnaissance est désignée alors sous le terme *anagnôrisis* qui désigne en grec une « opération cognitive

par laquelle on identifie un objet ou une personne quelconque. » (Guéguen et Malochet, 2012, p.7).

Chez Platon, dans « le Théétète », l'*anagnôrisis* cherche à comprendre la possibilité de l'erreur et du faux. Elle est utilisée pour désigner « l'identification, par l'intellect, de quelque chose qui est actuellement perçu et que l'on connaît déjà (Théétète), l'erreur consistant ici dans la fausse identification ou la confusion (prendre Théodore pour Théétète, ou inversement). » Or, il n'y a dans cette conception de la reconnaissance aucun lien à un enjeu affectif ou moral.

Aristote dans « La Poétique » définit la reconnaissance comme « le passage de l'ignorance à la connaissance, et le passage soit à l'alliance, soit à l'inimitié, de ceux dont la position par rapport au bonheur ou au malheur a été clairement déterminé. » Contrairement à Platon, nous constatons bien ici l'aspect affectif du concept de reconnaissance, puisque celui-ci porte sur des relations de parenté ou d'amitié lié à un coup de théâtre, nous disent les auteurs.

Pour P. Markell, (p.9), « l'*anagnôrisis* [...] vise une certaine façon à prévenir les dangers inhérents aux politiques de la reconnaissance actuelle. » D'après lui, l'identité d'un individu ne constitue pas « un donné ni même un point de départ. Elle est le résultat d'une action qui, étant elle-même conditionnée par l'action des autres, apparaît profondément vulnérable. » (p.11). C'est ainsi P. Markell pose l'idée du danger d'un désir de la reconnaissance dans le fait que la reconnaissance est conditionnée par les interactions interindividuelles, et le fait qu'elle peut à tout moment finir avec elles.

Il faut noter la différence entre la reconnaissance conçue par le monde grec, et la reconnaissance d'un point de vue moderne. En effet, à l'époque, la reconnaissance n'était pas considérée comme devant être respectée parce que tous les Hommes avaient des droits sacrés et inaliénables. D'ailleurs, les femmes, les enfants et les esclaves ne partageaient pas les mêmes droits que les hommes dans la société grecque. La reconnaissance était basée sur le regard d'autrui, et notamment du sentiment de honte que celui-ci faisait naître en cas de mauvaise action d'un individu. La mauvaise action étant qualifiée lorsque l'individu agit contre les règles éthiques partagées par l'ensemble de la

société (p.16). Ce que nous pouvons désigner sous le terme de « morale » plutôt que de lois.

Une autre différence repose sur le rapport entre la relation entre l'individu et lui-même, le sens de l'identité, et la possibilité de l'universalisation de la reconnaissance. En effet, d'après J.-P. Vernant, cité par les auteurs, le monde antique ignorait la conception de réflexivité ou de conscience de soi, puisque l'individu n'avait pas cette notion de valorisation de son identité en termes de sexualité, genre, travail, religion etc... comme elle existe dans le monde moderne aujourd'hui (p.212). Chez les grecs, ce n'est pas l'individu qui est considéré mais l'ensemble du groupe auquel il appartient, car l'individu n'a pas un état d'individu, mais un statut, dont il ne peut bénéficier qu'en mettant ses qualités sociales et politiques au service de son groupe d'appartenance. Ce qui explique d'ailleurs ce pourquoi la reconnaissance est basée sur des critères discriminatoires, puisque les individus, ou tout du moins une partie (les hommes) ne pourront accéder à la reconnaissance de la société qu'en se distinguant pour et par le groupe. Alors que dans le monde moderne, la reconnaissance est devenue une « exigence universelle » par tous individus ou groupes d'individus.

II.3.1.b. Définition générale

Le dictionnaire Larousse proposant plusieurs définitions de la reconnaissance, nous nous intéressons uniquement à celles qui peuvent orienter notre recherche. C'est ainsi que la reconnaissance est « l'action de reconnaître quelqu'un ou quelque chose », de reconnaître la véracité d'une chose comme existante, elle peut être aussi le « sentiment qui incite à se considérer comme redevable envers la personne de qui on a reçu un bienfait » ou encore, en matière de droit, la reconnaissance est associée un « Acte unilatéral par lequel un État accepte de considérer qu'une situation ou un acte produit des effets juridiques. » Nous voyons donc aux travers de ces définitions que ce concept produit des effets sur une chose, un objet ou une personne. Dans le cas de la reconnaissance d'un individu, il s'agit en effet de pouvoir affirmer son identité, sa singularité, sa différence, dans une attente de justice sociale, de la part de l'Etat, des institutions, de l'employeur, et même entre pairs. Ce besoin de

reconnaissance est d'ailleurs ce qui a donné lieu à nos droits, inaliénables et sacrés qui, s'ils n'avaient pas été reconnus, auraient empêché à ce que l'Homme soit reconnu en tant que sujet pensant, ayant des capacités, qualités, compétences, personnalités, histoire, toute une singularité qu'il ne partage avec autrui, et qui aurait conduit sans reconnaissance à une certaine uniformisation.

II.3.2. La prise en compte de l'individu et les autres

II.3.2.a. La prise de conscience du soi grâce à autrui

D'après G.H. Mead cité par Honneth, (p.87), l'identité de l'être humain est née de la reconnaissance qu'ils placent les uns dans les autres. L'auteur s'appuie en effet sur la conception du pragmatisme, reçue de Pierce par l'intermédiaire de Dewey selon laquelle l'homme développe ses capacités cognitives à partir des situations où ses actes habituels deviennent soudain problématiques.

(p.88) Le sujet individuel ne découvre un monde d'expériences psychiques qu'au moment où, s'apprêtant à exécuter un acte projeté, il rencontre des difficultés telles que ses schémas d'interprétation jusque-là objectivement confirmés, perdent leur validité et ne sont plus que des représentations purement subjectives coupées du reste de la réalité.

Toutefois, pour que l'individu soit conscience de sa subjectivité, Mead précise que ce dernier doit « réfléchir à sa propre attitude subjective » (retour réflexif) Or, cela ne peut arriver que si l'individu connaît la signification de son propre comportement social, ce qui l'amènera à avoir du contrôle sur le comportement d'autrui d'après l'auteur. Et pour connaître cette signification l'individu peut se fonder sur un comportement, une attitude qui aurait son équivalence dans sa propre perception. Mead fait notamment référence à la gestuelle vocale, car la voix et les mots prononcés sont entendus sur le moment à la fois par le vis-à-vis, mais aussi par l'individu qui peut donc constater le comportement d'autrui face à son intervention et ainsi réfléchir sur ce dernier et le meilleur moyen de parvenir à ses fins en modifiant, par la réitération de cet exercice, son propos.

En outre, d'après l'auteur, c'est également par la prise de conscience de la signification de son acte pour autrui que l'individu « a la possibilité de se considérer lui-même comme un objet social pour les actes de ses partenaires » (p.91). C'est ainsi que c'est en devenant objet pour autrui que nous devenons acteur pour nous-mêmes, ce qui est appelé « la conscience de soi, soumis au contrôle de l'individu » Dans le cadre d'un travail de groupe, l'individu apprend à se comprendre grâce à l'autre comme « membre d'une société organisée selon la division du travail ».

(p.96) Il lui faut assumer, à l'égard des activités et des rapports de coopération du groupe social organisé auquel il appartient, les attitudes qui sont celles de ce groupe, c'est seulement dans la mesure où il le fait qu'il développe pleinement son identité, ou qu'il possède vraiment l'identité qu'il a en fait réalisée.

Ainsi c'est au travers de l'acceptation des autres membres du groupe que l'individu sera reconnu en tant que membre acceptant leur « système social de coopération ». D'après Mead : « C'est cette identité capable de se maintenir dans la communauté, qui est reconnue dans cette communauté pour autant qu'elle reconnaît les autres. » En outre, ce n'est pas seulement une question de reconnaissance sociale vis-à-vis des individus dont prend conscience l'individu singulier à leurs contacts, mais également une reconnaissance juridique au sens où ce dernier prend conscience de ses droits. D'après Honneth, c'est au degré de « garantie sociale dont jouissent de tels droits qu'on jugera si un sujet peut se comprendre comme un membre à part entière de sa communauté [...] » Or, pour caractériser cette conscience de sa propre valeur par l'individu, Mead fait référence la notion de « respect de soi », qui augmente ou diminue en fonction du « degré d'individualisation des qualités ou des capacités dans lesquelles le sujet se trouve confirmé par ses partenaires d'interaction. » (p.97)

(p.98) Toutefois, l'expérience consistant à être reconnu comme une personne juridique par les membres de la communauté signifie pour le sujet individuel la faculté de prendre envers lui-même une attitude positive. Car les autres, en se sachant obligés de respecter ses

droits, lui accordent inversement les qualités d'un acteur moralement responsable. Mais comme le sujet partage nécessairement avec tous ses concitoyens les qualités liées à ce statut, il ne peut pas encore se rapporter positivement aux qualités par lesquelles il se distingue de ses partenaires d'interaction ; il faudrait pour cela une forme de reconnaissance mutuelle qui confirme chaque individu non seulement comme membre de sa communauté, mais aussi comme un sujet porteur d'une histoire individuelle.

D'après Mead, « [...] l'expérience de la reconnaissance correspond structurellement à un certain type de relation pratique avec soi-même, où l'individu est assurée de la valeur sociale de son identité. » En outre, pour que l'individu puisse s'accorder sur son individualité, il doit avoir l'accord de tous les membres de son groupe d'appartenance, car c'est la volonté commune qui est la norme interne du groupe, et qui contrôle ses actes (p.100).

II.3.2.b. La prise de conscience du soi, différent d'autrui

Il faut noter qu'il existe trois grandes dimensions fondamentales dans lesquelles se déploie la reconnaissance de l'individu (p.117) : l'amour, la solidarité sociale, et le droit. Or, c'est l'amour, en ce qu'il doit être réciproque et provoque la confiance en lui de l'individu, qui conditionne les deux autres catégories. Honneth le qualifie même de « sécurité émotionnelle ». En ce qui concerne la solidarité sociale, il s'agit de l'estime sociale née du travail de l'individu, et qui réside dans la reconnaissance de son utilité et de la valeur de sa production. Cette catégorie se base donc logiquement sur les rapports entretenus entre la hiérarchie et le salarié, mais également entre pairs, notamment dans le cas d'un travail de groupe nécessitant la réalisation d'une tâche commune.

Selon Honneth, chaque individu a le désir d'être reconnu en fonction de ses différences avec autrui (p105). D'après Mead, cité par Honneth, ce sont des pulsions qui encouragent cette différenciation et donnent à l'individu la conscience sa singularité, ce qu'il nomme la « soif d'autoréalisation » qui dépend elle-même d'une forme particulière de reconnaissance : « Puisque notre soi est social, c'est un soi qui se réalise par sa relation avec autrui. Il faut

que les autres reconnaissent qu'il a les valeurs même que nous souhaitons lui voir posséder. »

Mead définit l'autoréalisation comme le processus « qui permet à un sujet de développer des capacités et des caractères au sujet desquels des réactions de ses partenaires l'amènent à penser qu'ils possèdent une valeur unique pour son environnement social. », ce qui est représenté ici comme étant l'« estime » des uns envers les autres. C'est précisément cette estime de l'autre, qui donne à l'individu sa confiance en lui sans laquelle il ne pourrait se réaliser de façon autonome dans la vie du groupe.

(p.138) De la reconnaissance de la personne en tant que telle, l'estime se différencie avant tout par le fait qu'il ne s'agit pas dans ce cas d'appliquer empiriquement des normes universelles, intuitivement connues, mais d'évaluer d'une manière graduée des qualités et des capacités concrètes.

Cela suppose donc d'après Darwall, cité par Honneth, qu'il existe une échelle de valeurs permettant de situer les traits personnels de l'individu allant du meilleur au pire.

II.3.3. La reconnaissance pour l'individualité

II.3.3.a. Etre reconnu pour sa singularité

Fichte pense qu'il n'y a pas de « relation possible à soi sans relation à l'autre, la relation étant par conséquent plus originaire que l'individu ou le sujet. » (Guéguen et Malochet, 2012, p.23). C'est ainsi que la reconnaissance de l'individu passe automatiquement par la relation qu'il engage avec un autre que lui-même et qui lui permet de se reconnaître lui-même. Pour Hegel en revanche, il s'agit de savoir « comment je peux être reconnu par cet autre et [...] me reconnaître dans et par cette reconnaissance. » Ce n'est donc pas la relation qui semble importante pour le philosophe, mais l'exigence de la reconnaissance par l'individu, comme s'il s'agissait d'un objectif à atteindre, au moyen d'une lutte. Une conception que partage d'ailleurs A. Honneth.

L'individualité de l'individu, sa reconnaissance, passe d'après ces auteurs par l'idée de la relation, et donc de l'interaction entre individus plutôt que par l'individu lui-même qui ne saurait être reconnu sans autrui pour l'y aider. Ce n'est pas la position partagée par Hobbes et Machiavel (p.25) qui présupposent que l'individu est le premier, et qu'il va ensuite s'associer à d'autres individus pour former un groupe ou une société. Ce n'est donc pas la relation qui fonde la reconnaissance de l'individu, mais l'individu qui, par son action, fonde sa reconnaissance. L'opinion de Hobbes s'explique par le fait que le philosophe pense que l'homme a une logique utilitariste et non social. Nous nous souvenons d'ailleurs de sa célèbre citation « l'homme n'est pas un être social ». C'est ainsi que si Hegel pense que l'homme est en quête de reconnaissance, Hobbes pense quant à lui qu'il s'agit uniquement d'une lutte pour la survie.

De son côté, G. Mead, cité par H. Guéguen et G. Malochet « souligne bien le fait que les individus sont interdépendants et, en parallèle, l'idée que le processus de socialisation n'est pas un aplanissement des différences individuelles, mais plutôt le lieu de l'expression raisonnée de celles-ci. » (2012, p.49). C'est ainsi que l'auteur prend en compte la reconnaissance comme la prise en compte de la différence de chacun, et le fait de pouvoir interagir avec et malgré elles.

II.3.3.b. Etre reconnu dans son travail

Considérant les bouleversements actuels dans la société du travail : plus de stress, polyvalente de plus en plus effective, moins de postes à pourvoir, allongement du temps de travail, crise du chômage, crises des contrats de longue durée, importance de la mobilité territoriale voire internationale, nécessité de se former tout au long de la vie etc..., nous voyons que les individus doivent faire face à des effets politiques, sociaux et économiques qui ne permettent pas de leur offrir des garanties de stabilité toujours suffisantes au regard de leur volonté de s'autonomiser dans la sphère professionnelle. Or, le travail est une source d'attribution d'une valeur sociale positive, de reconnaissance, et ainsi un facteur de formation de l'identité d'après Alvesson et Willmott (1992), cité par H. Guéguen et G. Malochet. C'est ainsi que d'après

Dejours (2005), le fait de ne pas être reconnu dans ses compétences privées et/ou professionnelles engendre un risque de dépression chez l'individu.

Brun et Dugas, cité par A. Honneth, distinguent quatre formes de reconnaissance dans et par l'entreprise qui remplissent les besoins des individus d'être reconnus en tant qu'individu à part entière, d'être apprécié en tant que travailleur « apte à s'engager dans le travail » en faisant des efforts qui soient consentis par eux, une reconnaissance en leurs compétences et aux résultats effectifs qu'ils produisent.

(p.60) [...] la reconnaissance existentielle, la reconnaissance de la pratique de travail, la reconnaissance de l'investissement dans le travail et la reconnaissance des résultats. Ces quatre types se subdivisent eux-mêmes en différents niveaux : horizontal (reconnaissance qui s'établit entre pairs au sein d'un collectif de travail), vertical (relation de reconnaissance dans le cadre d'une ligne hiérarchique), organisationnel (par la mise en place de dispositifs institutionnels visant à mieux reconnaître la contribution productive des individus) et externe (quand on considère la relation de prestation de services, qui engage elle aussi des pratiques de reconnaissance spécifiques).

Notons que d'après Le Blanc, cité par A. Honneth, il arrive souvent que dans certaines professions, les activités de l'individu au travail l'engagent dans une « invisibilité sociale ». D'après l'auteur, ceci s'explique par le manque de régulation au niveau de la structure d'accueil.

II.3.3.c. Etre reconnu pour ses droits

D'après A Honneth (p.62), le thème de la reconnaissance est inséparable de celui de justice sociale car elle y jouerait un rôle de médiation. Dans le travail, les individus se considèrent comme des personnes singulières et égales les unes aux autres, ayant toutes des mérites les plaçant sur ce même pied d'égalité. C'est ainsi que le concept de justice émerge t-il des catégories forgées par ces individus eux-mêmes, et sont fixées sur trois pôles majeurs

d'après Honneth, qui sont le mérite, l'égalité et l'autonomie. En effet, c'est lorsque le sentiment de justice est considéré au regard des « exigences d'égalité » se référant ici à l'intégration sociale de l'individu, et à celles d' « autonomie », qui est ici la réalisation personnelle de l'individu, que la reconnaissance de l'individu peut exister. (p.104) « [...] chaque membre d'une communauté gagne en autonomie personnelle par l'extension des droits qui lui sont accordés [...] accroissement des espaces de liberté individuelle. » et le droit s'étend « [...] à un cercle de personnes de plus en plus important. »

Le droit institue donc une forme de reconnaissance à prétention universelle et obéit à une exigence d'indifférenciation. Il ne s'agit pas de juger la personne en fonction de sa production dans le travail, mais de ce qu'elle est en tant qu'individu singulier, soit le respect de l'autre dans son individualité. « [...] la reconnaissance juridique doit donc appliquer des normes universelles, indépendantes des positions et valeurs sociales, qui n'admettent « ni exception, ni privilège. (p.134) La dimension juridique de la reconnaissance garantit donc l'accès de la personne, en tant que membre d'une « volonté collective », à un ensemble de droits fondamentaux (civils, politiques et sociaux) qui doivent assurer une égalité. C'est ainsi que le déni de reconnaissance naîtra du fait que l'individu se sente ou soit véritablement exclu dans ses droits, provoquant ce que Honneth appelle sa « mort sociale ».

II.3.4. Le déni de reconnaissance

II.3.4.a. Caractérisation du déni de reconnaissance

Le déni de reconnaissance caractérise d'après A. Honneth (p.161), « un comportement qui est injuste en ce que, avant même d'atteindre les sujets dans leur liberté d'action ou de leur porter un préjudice matériel, il les blesse dans l'idée positive qu'ils ont pu acquérir d'eux-mêmes dans l'échange intersubjectif. » Ce déni de reconnaissance peut se produire par exemple dans le cas où l'individu se sentira ou sera méprisé par autrui. Le mépris correspond ici au fait de juger « négativement la valeur sociale de certains individus ou de certains groupes » (p.164) en considérant que leur mode de vie est inadéquat au système de références qui définit la société. » Or, la conséquence de ce

mépris menace, d'après l'auteur, l'entière identité de l'individu car elle le prive de la responsabilité morale qu'il a acquise au sein de son groupe d'appartenance « au cours des processus d'interaction socialisatrice. » (p.162). Outre le mépris, il existe aussi l'humiliation de l'individu « qui consiste à juger négativement la valeur sociale de certains individus ou de certains groupes [...] regard de dénigrement porté sur des modes de vie individuels et collectifs [...] ». En effet le déni de reconnaissance, qu'Honneth compare à l'idée de dépréciation et de dénigrement social, porte atteinte à l'individu dans sa dignité et son honneur.

D'après Renault (2004), cité par Honneth, il existe trois types de déni de reconnaissance (p.65) : l'invisibilité, qui « résulte de l'absence totale de prise en compte des attentes de reconnaissance individuelles, dans le cas du travail il s'agirait donc des droits des salariés. En l'occurrence, ce sont les droits des salariés qui ne sont pas reconnues. », la « reconnaissance dépréciative ». Il s'agit de jugements qui dévalorisent la production au travail de l'individu, voire l'individu lui-même qui en attend pourtant une reconnaissance personnelle. Et enfin la méconnaissance, situation dans laquelle un individu sera effectivement reconnu sur autre chose que ce à quoi il s'attend d'être reconnu au départ, ce qui le conduit à s'interroger sur la réalité de l'activité de travail.

II.3.4.b. Effets du déni de reconnaissance

D'après Renault (p.67), cité par Guéguen et Malochet, il existe trois types de réactions face au déni de reconnaissance. Soit l'individu aura une réaction autodestructrice vis-à-vis de lui-même, et non de la situation en cause. Dans ce cas, son identité sera remise en cause du fait de sa non-conformité avec l'idéal recherché. Soit, ce que Winnicott appelle la « tendance antisociale », l'individu se retournera contre la situation elle-même, soit son environnement physique et symbolique, afin de tenter de récupérer un environnement plus propice à satisfaire ses besoins. Enfin, il s'agira d'une revendication de sa reconnaissance et du respect qu'il pense lui être dû, consciente et tournée vers la situation violente. Il pourra également s'agir de se rebeller contre le système y faisant obstacle, comme c'est le cas lors des manifestations syndicales par exemple. C'est ainsi que le déni de reconnaissance engendra le plus souvent

une situation dans laquelle l'individu sera exclu du groupe et ne pourra plus s'identifier à lui et faire partie de cette micro-communauté conduisant à sa désocialisation. En outre, il peut également avoir une mauvaise image de lui-même, engendrée par cette désocialisation et ce rapport à l'autre, qui engendrera une forme de honte de lui-même, l'empêchant de se défendre plus tard lorsqu'il sera de nouveau confronté à ce type de situation. D'après les auteurs, c'est uniquement si le contexte social est modifié, que l'individu pourra alors recouvrer ses pleines capacités à réagir face à l'absence de reconnaissance, et de redéfinir son rapport à lui-même, jusque-là très négatif.

Notons que d'après Renault (2004, p.200), cité par Guéguen et Malochet, ce sont les institutions elles-mêmes qui déterminent les critères de justice en fonction de ce qu'elles considèrent elles-mêmes comme étant juste. C'est ainsi que l'individu s'autorisera à émettre une demande de reconnaissance en fonction de ces mêmes critères. « Les institutions n'expriment pas seulement des rapports de reconnaissance, elles les produisent. » (2012, p.68-69). C'est ainsi que la souffrance sociale dont l'individu est victime ne pourra être entendue et reconnue par les institutions que si celles-ci la considèrent comme injuste. Ce qui signifie également que l'individu souffrant de sa situation ne sera pas nécessairement reconnu dans sa souffrance, ce qui engendra nécessairement un déni de reconnaissance encore plus conséquent. C'est la raison pour laquelle Renault considère que la souffrance sociale « ne résulte pas de la seule histoire personnelle des individus mais est un produit des dynamiques sociales. » Il précise que ce n'est pas parce qu'une situation injuste a été vécue qu'il y aura forcément une remise en question engendrant une lutte contre cette injustice. Seules les institutions peuvent la contrecarrer.

II.4. Le concept de DIVERSITE CULTURELLE

II.4.1. Généralités

II.4.1.a. Historicité du concept de culture

Au début du XXème siècle, les sciences sociales s'intéressent à la notion de culture en considérant les modèles culturels et leur impact sur les comportements des individus. C'est à partir des années 1960 que la culture désigne les modes de vie et de pensée. Le multiculturalisme est un synonyme du concept de diversité culturelle. Ainsi, d'après M. Doytcheva, le multiculturalisme désigne « une caractéristique de fait des sociétés contemporaines, composées d'individus de milieu social, de conviction religieuse, d'origine ethnique ou nationale différents. Dans ce sens descriptif, qu'on peut qualifier aussi de « démographique » [...]. » (2011, p.7). La culture ne serait donc pas un phénomène individuel, mais s'incarnerait dans les interactions entre les individus qui se déroulent dans et par les institutions. D'après l'auteur ce concept de multiculturalisme devient un concept de changement institutionnel dans sa reconnaissance en l'existence de valeurs de collectivités et de « modes de vie historiquement particuliers » tout en proposant leur inscription dans les institutions politiques. De nos jours, le multiculturalisme ne se réfère pas uniquement à certaines catégories de populations, mais à l'ensemble des individus. Car, bien qu'il soit inscrit dans les normes de la société, il s'agit d'un idéal encore en mouvement, récent, bien qu'il ait toujours existé des sociétés multiculturelles et diversifiées (p.15).

Dans leur ouvrage, A. Heine et L. Licata nous relatent l'histoire du terme de culture, qui, était, jusqu'au XVIIIème siècle, l'action de cultiver. Son sens figuré n'est apparu que plus tard, au siècle des Lumières, pour qualifier la formation de l'esprit (Heine et Licata, 2012, p.49). En outre, le terme a depuis connu différentes approches soutenue par plusieurs auteurs cités ici par Heine et Licata.

L'approche évolutionniste, soutenue par Klemm, proposaient ainsi trois stades principaux par lesquels passaient les sociétés : la sauvagerie, la soumission et la liberté. Il n'y aurait donc pas plusieurs cultures mais une seule qui aurait « évolué » avec le développement de la société (p.50).

G.H. Mead, en 1930, considère quant à lui que c'est dans le jeu des interactions entre les individus que « les cultures prendraient forme » Les individus sont ici représentés comme des acteurs sociaux qui interagissent entre eux.

En 1940, l'approche particulariste de Boas suggère que « [...] la différence entre les groupes humains est d'ordre culturel et non racial. » Il a ainsi souligné l'improbabilité de trouver des lois communes aux phénomènes culturels.

Au XIXème siècle, l'approche culturaliste, réfléchi par trois courants, défend l'idée de l'historicité de la culture, les relations entre cette dernière et la personnalité, et la culture comme un « système de communication interindividuelle ».

En 1968, Malinowski comprend quant à lui les cultures comme « les réponses que les groupes humains ont apporté au problèmes qu'ils rencontraient. La culture est alors définie comme un « vaste appareil, pour une part matériel, pour une part humain, et pour une autre encore spirituel, qui permet à l'homme d'affronter les problèmes concrets et précis qui se posent à lui. »

Lévi-Strauss de son côté, a défini la culture comme un système qui est régi par une cohésion interne inaccessible d'accès, uniquement visible du point de vue de sa transformation, permettant de le comparer à d'autres systèmes en apparence différents.

Enfin, en 1972, l'approche interprétativiste de Geertz (p.52) entrevoit la culture comme des significations incarnées par des symboles transmis par héritage, grâce auxquels les individus communiquent entre eux et développent leurs connaissances et leurs attitudes.

II.4.1.b. Définition générale

Etymologiquement le latin *cultura* signifie « action de cultiver la terre » et au figuré « action d'éduquer l'esprit » ; en 1150, *colture* se dit d'un « champ labouré, d'une terre cultivée etensemencée » ; au XVIème siècle, culture = « l'action de cultiver la terre » et, par métonymie, « la terre cultivée ». ; au sens moral « développement des facultés intellectuelles par des exercices appropriés ». À la fin du XVIIIème siècle, l'allemand *Kultur* s'entend de la « civilisation entendue dans ses caractères intellectuels ». Actuellement, via l'influence anglo-saxonne, culturel signifie « relatif aux formes acquises du comportement ».

C'est ainsi que d'après le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL), la culture qui cumule plusieurs définitions se rattachant à des domaines très spécifiques, est un synonyme de la notion de civilisation, notamment parce que le terme allemand de *kultur*, désigne un « mode-système de vie ». C'est ainsi que la culture sera désignée par Maritain dans l'« Humanisme intégral » (1936) comme

l'épanouissement de la vie proprement humaine, concernant non seulement le développement matériel nécessaire et suffisant pour nous permettre de mener une droite vie ici-bas, mais aussi et avant tout le développement moral, le développement des activités spéculatives et des activités pratiques (artistiques et éthiques) qui mérite d'être appelé en propre un développement humain.

Le dictionnaire Larousse en donne d'après nous une définition plus restrictive en ce que la culture est qualifiée comme l'« ensemble des phénomènes matériels et idéologiques qui caractérisent un groupe ethnique ou une nation, une civilisation, par opposition à un autre groupe ou à une autre nation : La culture occidentale. » C'est ainsi que d'un côté la culture fait état du développement de l'individu en tant qu'être à part entière, tandis que de l'autre, il est question du développement culturel d'un groupe d'individus.

II.4.2. L'identité culturelle de l'individu, produit de son histoire

II.4.2.a. L'individu, porteur et produit d'une histoire identitaire

M. Bonnetti et V. De Gaulejac nous disent que l'individu est le produit d'une histoire. En effet, chaque individu est le produit et le porteur d'une histoire distincte de celle de son voisin, au regard du milieu dans lequel il a grandi, de ses habitus primaires et secondaires, de son groupe d'appartenance...etc. L'individu est également un acteur de l'histoire, puisque producteur d'histoire lui-même. Or, d'après ces auteurs, c'est en fonction de son aptitude à intervenir sur sa propre histoire que l'individu en devient l'acteur et forme son avenir.

Enfin, c'est à travers sa mémoire, ses mots et l'écriture que l'histoire humaine se construit, se défait et se reconstruit, au travers des histoires particulières de chacun, créant l'identité commune de la société. Selon Bonnetti et De Gaulejac, l'individu est au départ un héritier, par l'emploi qu'il occupe, le choix de ses études, ses épousailles, bref la vie qu'il mène et le caractérise dans les valeurs qu'il prône. Or, c'est grâce à cette expérience de vie que l'histoire se forme et permet à l'individu de se forger une position sociale dans le monde (p.57).

C'est également par la famille que l'héritage grandit. L'histoire d'un individu, et son identité se construisent par l'éducation reçue, les nom et prénom qu'il tient de ses ancêtres, et l'ensemble des biens matériels et immatériels légués. D'après les auteurs, « elle s'inscrit dans le corps et la psyché, mais aussi dans les objets (maisons, livres, monuments, meubles), dans les pratiques, les « habitus », les coutumes, les façons de faire, d'être et de penser. »

Pierre Bourdieu, cité par ces mêmes auteurs, définit l'habitus comme le résultat d'un ensemble de pratiques, constituées dans le temps en fonction de leur pertinence capables de répondre concrètement à des conditions de vie, et transmises par génération. Il indique à l'individu son comportement dans la société, et fait partie intégrante de ce qu'il est, bien que ce dernier le conçoive comme étant inné chez lui.

De Gaulejac et Bonnetti reproche cependant à cette vision de Bourdieu le fait que ce ne soit l'individu qui conditionne sa façon d'être, mais qu'elle lui soit en quelque sorte extérieure car émanant d'une histoire dont il fait partie. D'après eux, il s'agit de considérer non pas seulement le déterminisme par le poids du passé, mais également la formation de l'avenir grâce aux comportements de l'individu qui ne peuvent être totalement en accord avec ce que son identité, son histoire familiale, ses habitus, ont fait de lui. (p.59) « Si l'histoire incline nos destinées, elle ne les décide pas. »

II.4.2.b. Identité et culture

Mucchielli (1986), cité par Heine et Licata, définit l'identité d'un individu, comme « un ensemble de critères, de définitions d'un sujet et un sentiment interne. Ce sentiment d'identité est composé de différents sentiments : sentiment d'unité,

de cohérence, d'appartenance, de valeur, d'autonomie et de confiance organisés autour d'une volonté d'existence. » (Heine et Licata, 2012, p.81). En 1997, Vinsonneau la désigne de son côté comme « l'ensemble des phénomènes par lesquels les acteurs sociaux reconnaissent et/ou revendiquent les aspects de leur être, en leur donnant un sens, et le contenu auquel ces phénomènes aboutissent. » C'est ainsi que l'identité devient ce qu'elle est grâce à l'intégration de notions propres à la culture d'origine, dans laquelle l'individu prend en compte le passé, le présent et l'avenir pour s'autoréaliser. « [...] ce que chacun est réellement (identité de fait), ce qu'il voudrait être (identité revendiquée) et ce qu'il est tenu d'être (identité assignée ou prescrite) ».

D'après Sabatier, Malewska et Tanon, l'identité se compose du sentiment d'exister en tant qu'individu à part entière et donc différent d'autrui. Le sentiment de faire partie d'une société et donc de cohésion qui permet à la fois de montrer sa différence et en même temps de faire partie d'un tout commun. Egalement le sentiment de sa constance dans le temps malgré les représentations d'autrui, les rôles joués et « les changements de repères pouvant affecter le sujet dans sa vie personnelle, physique, psychique, et dans son entourage social. » C'est d'ailleurs dans ce cadre que nous nous apercevons de l'importance des valeurs morales et sociales de l'individu qu'il prend en compte dans les situations les plus à même de transformer son identité première. La troisième dimension est celle du sentiment d'être cohérent en suivant l'ensemble de ces éléments. Enfin, le sentiment d'être valorisé par ses pairs. L'individu organise d'ailleurs son rapport à lui-même en fonction des autres et de l'image qu'il a de lui-même et de celle qu'il renvoie. Celle-ci pouvant être plus ou moins positive selon sa capacité à accepter le jugement d'autrui. D'après ces auteurs, ces dimensions assurent la sécurité fondamentale de l'individu, qu'ils dénomment « sécurité ontologique », qui se développe d'après les expériences de l'enfant et qui doivent être maintenues tout au long de la vie de l'individu.

C'est ainsi que l'identité sociale d'un individu repose sur son identification à certains groupes d'appartenance, qu'il considère par la suite comme une partie de son être. L'autre est donc celui qui va confirmer, infirmer ou modifier l'identité de l'individu à travers les interactions qu'ils auront les uns envers

l'autre. En effet, l'individu aura tendance à adopter certains types de comportements vis-à-vis d'autrui, afin de lui faire entendre son identité, celle-ci étant soit acceptée soit rejetée par autrui, en fonction du degré de réajustement permettant l'intégration de l'individu dans le groupe (p.204)

II.4.3. L'influence de la culture sur l'individu et autrui

D'après Anne Phillips, cité par Doytcheva, si la culture « influence, définit, et contraint le comportement », elle ne le « détermine pas » (Doytcheva, 2011, p.53). En effet, celle-ci estime que la culture est un moyen dont l'individu a besoin pour donner sens au monde qui l'entoure. La culture serait un « mécanisme à travers lequel les hiérarchies sociales se reproduisent. » En outre, l'auteur dénonce le fait que certains individus peuvent ne pas vouloir être ou se définir en fonction de leur sexe, ethnicité ou culture supposée, mais ne pourront cependant pas échapper aux désavantages et discriminations qui y sont liées, car la culture, étant donné qu'elle se construit par notre propre approche personnelle à l'environnement qui nous entoure, est incontournable de l'individu. C'est ainsi que sous-estimer l'influence de la culture, d'après Heine et Licata, c'est « en quelque sorte penser qu'il existe une manière universelle d'être, de penser, et d'agir » (Heine et Licata, 2012, p.18) La transmission culturelle pouvant être réalisée par l'enculturation ou socialisation, cette dernière est définie par C. Dubar dans son ouvrage comme étant le processus « par lequel l'individu intériorise les normes et valeurs de la société à laquelle il appartient. » Il s'agit de la construction sociale des individus. L'identité sociale se construisant d'après Piaget par le contact avec autrui.

L'enculturation définie par Herskovits (1948) est elle définie comme étant « tout l'apprentissage qui a lieu au cours de la vie humaine à cause de ce qui est disponible pour l'apprentissage. » Elle est non intentionnelle, tandis que la socialisation consiste en « des efforts délibérés réalisés par d'autres afin de contrôler le comportement de l'enfant et le rendre « acceptable », c'est-à-dire conforme aux normes du groupe. La socialisation est donc un processus émanant d'une volonté d'éduquer, qui ne fait pas sans conflit dans la mesure où la volonté n'est pas toujours réciproque, et dépendant du moment T.

Zaharna, citée par Sabatier, Malaweska et Tanon, pose l'hypothèse (Sabatier, Malaweska et Tanon, 2013, p.199), que le choc culturel naissant d'une rencontre entre des individus de cultures différentes, se transforme en « self-shock » (choc identitaire) lorsqu'il y a une réaction face à la différence de l'autre, créant une relation de tension vis-à-vis de sa propre identité. Pour Zaharna, « le « self-shock » est une atteinte à l'image de soi, à la conscience de soi en tant qu'être unique en continuité avec soi-même ; il apparaît dans des situations de contact prolongé avec un environnement étranger. »

II.4.4. La culture et l'apprentissage

II.4.4.a. La communication interculturelle

La communication entre deux individus dont la culture diffère n'est pas seulement une question de langues distinctes. La communication est également une question de culture et de codes de conduites différents. Dans une même culture, il n'est pas toujours facile de pouvoir communiquer car notre comportement se fonde sur des règles apprises enfant, développées dans l'adolescence et constantes à l'âge adulte, qui peuvent être légèrement distinctes d'un individu à l'autre, mais qui sont pourtant tellement intériorisées que ces derniers en oublient jusqu'à leur existence. M. Paul-Cavallier, cité par S. Thiéblemont-Dollet parle même de la rencontre de « deux poissons habitués au même bocal » (Thiéblemont-Dollet, 2006, p.63). C'est ainsi que nous comprenons mieux le sentiment de deux individus n'ayant pas la même culture comme étant un exercice délicat en ce que nos habitus se trouvent confrontés à l'imprévu. D'après Christophe Vatter (2003) : « L'analyse du processus de perception interculturelle consiste en la destruction d'images ou de représentations collectives d'une autre culture présentes dans les médias comme dans d'autres formes de communication. » (p.64).

D'après la définition de Samovar et Porter (1986), la communication interculturelle peut donc être définie comme des processus d'interaction tant verbaux que non verbaux qui existent entre membres appartenant à des groupes culturels différents dans des contextes situationnels variés. (Thériault, 2007, pp.28-29). La communication peut être exolingue, c'est-à-dire qu'il s'agit

d'échanges entre personnes ne possédant pas la même langue ou de façon inégale, mais communiquant sur la base d'un code commun. La communication interculturelle quant à elle est définie par Goffman, comme étant un type d'interaction non ritualisé dont le but est de faire bonne figure, soit qu'il n'y ait aucune tension ni conflit de présents, le souci étant pour l'individu de maintenir une image positive de lui-même et d'aider autrui à garder la sienne.

II.4.4.b. Les compétences interculturelles

D'après S. Thiéblemont-Dollet, de nombreuses recherches ont démontré que la rencontre interculturelle ne garantit pas nécessairement l'acquisition ou l'amélioration des compétences interculturelles, pas plus qu'elle ne réduit les stéréotypes et les préjugés, et ajoutent même que cette dernière peut les renforcer (Thiéblemont-Dollet, 2006, p.52). Cette idée a été par ailleurs confirmée à plusieurs reprises, notamment par le psychologue allemand Alexander Thomas en 1994, un des fondateurs de la recherche en communication interculturelle en Allemagne ou encore Günter Stahk en 1998. La raison en est que « pour l'interprétation des phénomènes perçus dans une autre culture, nous ne disposons que de nos habitudes de perception sélectives qui nous servent dans notre culture d'origine » (Otten, 1994). Or, pour que la formation de l'individu favorise la connaissance et reconnaissance de sa culture propre et de celle d'autrui, il est important nous disent les auteurs, que les enseignants adaptent leur programme universitaire, notamment si nous nous référençons aux échanges internationaux, de sorte de développer et consolider les contacts entre les individus de cultures distinctes par une préparation à la fois dans le pays d'origine des sujets, mais également dans le pays d'accueil, afin de permettre de sensibiliser chacun sur la culture de l'autre.

Notons que lorsqu'un étudiant va faire des études à l'étranger, ses objectifs varient entre l'amusement pur et simple, la découverte et l'aventure, mais qu'il a également le souhait d'approfondir ses connaissances dans certains domaines, et d'acquérir une expérience professionnelle unique (p.54). Or, l'auteur fait le constat que les aspects interculturels sont souvent laissés à la charge de l'individu qui est seul juge de comparaison de sa culture d'origine avec celle du pays d'accueil. Le problème de ce type de situation étant que

l'individu aura tendance à être moins productif au travail car devant se débrouiller par lui-même pour comprendre les codes de conduite régissant le pays d'accueil, mais aura sans doute également plus de difficulté à s'intégrer si son hôte ne prend pas en compte sa singularité vis-à-vis de sa culture d'origine qui peut amener des malentendus, incompréhensions, voire son exclusion.

L'auteur pose le cas des expatriés qui nous semble intéressant de placer ici. En effet, un expatrié étant une personne exerçant son activité professionnelle dans un autre pays que son pays originel, celui-ci pourra, d'après l'auteur, « être moins considéré comme étranger de sorte que moins de précautions seront prises à son égard dans le contact quotidien que dans le cas d'individus provenant de cultures plus lointaines. » Le problème provient en effet de la temporalité plus ou plus longue de son intégration au pays d'accueil, avec les implications psychologiques liées au choc culturel, le contexte social et familial, l'âge, les objectifs de vie...etc qu'il s'est fixé et qui ne sont pas toujours pris en compte par l'hôte. C'est ainsi que l'auteur pose l'idée d'objectifs pédagogiques (p.53) qui permettraient de faire face plus facilement, pour le nouvel arrivant, à sa migration. L'idée est de permettre la progression du niveau linguistique, de réduire les stéréotypes et les préjugés et de donner un cadre de base pour les rencontres interculturelles. Ainsi le programme serait-il conçu pour favoriser l'expérience de différences culturelles et permettre, en même temps, la réflexion de celles-ci avant, pendant et après l'échange.

Conclusion

Après études approfondies de ces différents concepts, nous pouvons envisager de façon plus détaillée notre objet de recherche et la problématique à laquelle nous tâchons de répondre. En effet, l'étude du groupe et plus particulièrement du groupe de travail nous a conduit à comprendre les relations qui pouvaient conduire à une bonne ambiance de travail au sein d'une structure. Le concept de cadre de son côté nous a permis d'entrevoir plus précisément la valeur d'espace-temps, nécessairement prise en compte dans un travail de groupe. Les recherches concernant le concept de reconnaissance nous ont quant à elles permises d'entrevoir les bases sur lesquelles elle repose, et sa

progressive construction au gré mais aussi au dépens de l'individu. Enfin, le concept de diversité culturelle nous ont permis d'approcher plus en détail l'identité plurielle qui peut être en chacun de nous, et son rapport à autrui.

Désormais que nous avons étudié plus en détails les concepts qui ont orienté notre objet de recherche, nous nous apprêtons à présenter nos hypothèses de départ qui conduisent ce travail de recherche, ainsi que la méthode que nous avons employée afin de les vérifier.

CHAPITRE III) Quelle place pour l'individu dans le groupe de travail ?

Nous faisons l'hypothèse principale, issue comme nous l'avons évoqué antérieurement, de témoignages, perception personnelle et observation pratique, que le groupe de travail, en raison du but qu'il vise, implique l'impossibilité à prendre en compte chaque membre dans son individualité. Cette hypothèse repose elle-même sur 4 affirmations hypothétiques secondaires, à savoir :

Que le groupe de travail ne peut durablement fonctionner sans que les intérêts personnels des uns ne prennent pas le pas sur ceux des autres.

Que le but visé par le groupe de travail réclame une temporalité de travail difficilement gérable en raison des emplois du temps de chacun, des imprévus et de l'urgence.

Qu'en raison des rôles attribués ou innés de chacun dans le groupe, des positions vont s'élever quand d'autres vont se soumettre, engendrant tensions voire conflits, et absence de reconnaissance pour au moins un membre du groupe.

Qu'enfin, même si la langue de communication est la même pour tous, un groupe devra se gérer en prenant en compte les mauvaises formulations, les non-expressions, les « on-dits », les incompréhensions et les interprétations toutes faites, raisons langagières et de communications qui peuvent conduire à l'éclatement du groupe, et à titre individuel, à la chute émotionnelle et/ou psychologique de l'individu.

PARTIE III - ENQUETE SUR LA PRISE EN COMPTE DE L'INDIVIDUALITE DANS DIFFERENTS CADRES DE TRAVAIL

CHAPITRE IV) L'entretien qualitatif comme méthode de recueil de données

Introduction

Nous avons originellement songé à interroger des individus faisant ou ayant fait partie d'un même groupe de travail pour recueillir les différents points de vue de chacun sur une même situation donnée. Nous avons commencé par une phase exploratoire en interrogeant individuellement chacun d'entre eux afin de découvrir leur état d'esprit au regard de la situation exposée, et nous nous sommes alors aperçue que tous sans exception, au sein de ce groupe de travail, éprouvaient des difficultés à passer outre les problèmes relationnels qu'ils avaient rencontrés avec un ou plusieurs membres du groupe. Des problèmes visiblement non résolus à l'heure actuelle, qui nous ont conduits à nous interroger sur la portée de notre entretien de groupe. Nous avons fini par en déduire qu'il serait plus profitable pour notre recherche et les membres du groupe, que nous les interrogeons séparément, afin d'éviter que de nouveaux conflits ne naissent ou que d'anciens ne rejaillissent.

Pour une plus grande objectivité, nous avons également fait le choix de ne plus seulement nous concentrer sur les membres que composait un même groupe de travail, mais de questionner différents membres de différents groupes de travail, ceci afin d'envisager les points de vue les plus divers et ouverts qui soient, dans des contextes tout aussi variés. Ainsi donc, nous vous présenterons pour commencer le choix des personnes interviewées **(I)**, vient ensuite celui des entretiens **(II)**, de notre légende lors de la transcription **(III)**,

ainsi que de la grille d'analyse qui a servi à l'interprétation des entretiens réalisés (IV).

IV.1. Les personnes interviewées

Les individus que nous avons interviewés ont été découverts par notre réseau personnel et/ou professionnel. Chacun d'entre eux a délibérément opté pour leur lieu de travail comme lieu d'interview, en raison de leur emploi du temps qui ne leur permettait pas, malgré notre insistance, d'être interrogés dans un endroit plus calme et qui leur aurait, nous le supposons, davantage permis de s'exprimer plus librement qu'entourés de leurs collègues de travail. Fort heureusement, aucun de nos entretiens ne fut réellement interrompu, et chaque personne interrogée répondit avec enthousiasme et sincérité. Sur toutes les personnes contactées, chacune a répondu par l'affirmative à notre invitation. Ainsi, deux des personnes interrogées sont étudiantes en alternance et travaillent dans le domaine social. Une autre personne est demandeuse d'emploi, la quatrième est salariée pour le compte d'une association à but non lucratif, et enfin la dernière, récemment installée en France métropolitaine, est employée pour le compte d'une petite entreprise. Notons que nous avons réalisé un entretien après notre premier exploratoire, qui ne s'est pas révélé pertinent, ni concluant pour notre recherche et que nous avons donc mis de côté. A toutes, nous avons signalé l'anonymat des interviews et de leurs transcriptions ainsi que de les avoir remercié de nous avoir accordé un peu de leur temps. En outre, ce choix d'interviewer des personnes d'horizon professionnel différent est légitimé par notre volonté de découvrir la distinction que peut avoir un individu du groupe de travail et des relations entretenues entre les membres, conditionné par un certain contexte, en fonction de l'expérience, de l'âge, de la structure employeuse ou du lieu de formation.

IV.2. Le choix et le guide d'entretiens

Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs, élaborés au préalable sous la forme de quatre questions principales, découpées parfois dans

l'improvisation du moment en questions de relance. L'entretien directif permet en effet d'avoir une base tout en laissant la possibilité d'ouvrir le sujet en cas de nécessité. Plusieurs questions se sont d'ailleurs construites avec certaines personnes, en fonction des réponses précédemment fournies, dans un souci d'obtenir de meilleure compréhension. Raison pour laquelle certaines questions sont uniques à leur personne interviewée, et également raison pour laquelle, dans un souci d'efficacité interprétative, nous avons tâché de rassembler ces mêmes questions entre elles, en fonction de leur degré de ressemblance et de notre attente particulière vis-à-vis de notre sujet de recherche. Les entretiens, au nombre de 5, ont duré entre 30 minutes et 1h30 chacun.

| Nom de l'interviewée | Profession de l'interviewée | Période de réalisation de l'interview | Durée de l'interview | Nombre d'interventions de l'interviewer |
|-----------------------------|---|--|-----------------------------|--|
| A. | Demandeuse d'emploi | Avril 2015 | 12h-13h30 = 1h | 20 |
| B. | Etudiante et travailleuse sociale | Avril 2015 | 12h-13h00 = 1h | 16 |
| C. | Etudiante stagiaire | Mars 2015 | 11h-11h30 = 30 min | 11 |
| D. | Salariée d'une association à but non lucratif | Juin 2015 | 9h-10h = 1h | 28 |
| E. | Employée pour le compte d'une entreprise | Mai 2015 | 14h-15h = 1h | 24 |

En ce qui concerne les transcriptions des interventions de l'interviewer, elles sont référencées dans l'annexe n°3.

Notons ici que toutes nos questions ont eu pour objectif de connaître à la fois le comportement de chacune des personnes interrogées dans le cadre d'un

travail de groupe/d'équipe pour mieux déterminer le rôle qu'elles pensent jouer dans ce groupe, leurs ressentis sur le travail et le groupe, en faisant une comparaison entre le travail en solitaire et celui réalisé en commun. Par ailleurs, nous avons cherché à savoir, grâce à leurs expériences professionnelles, si leur définition du groupe de travail « idéal » était équivalente, et quelles étaient les conditions et les éléments les plus importants à prendre en compte. Nous nous intéressons évidemment à leurs impressions et vécus concernant les relations et affinités qui peuvent exister dans un groupe de travail, et à la place de l'individu, reconnu et/ou dévalorisé. Nous avons également souhaité entendre leurs propres idées sur les conditions favorisant la prise en compte de l'individu au sein du groupe de travail, puisqu'il s'agissait de professionnelles ayant toutes plus une expérience très riche qui pouvait nous aiguiller pour notre propre objet de recherche. Notons enfin que des questions de relance ont évidemment été nécessaires dans certains entretiens afin de mieux comprendre l'idée de la personne interrogée, parfois trop vague.

IV.3. Légende lors de la transcription

Dans un souci de compréhension rapide et efficace de nos transcriptions, nous avons renommé chaque personne interrogée par les lettres de l'alphabet. Nous aurions pu choisir de les renommer en fonction de la première lettre de leur prénom, mais malheureusement plusieurs de ces prénoms commencent par la même lettre. Ainsi, nous avons, pour l'entretien n°1 : A, l'entretien n°2 : B, l'entretien n°3 : C, l'entretien n°4 : D, et l'entretien n°5 : E.

Nos questions sont surlignées en gras pour les différencier des réponses des personnes interrogées. Pour chaque entretien, nous gardons la même lettre, en minuscule lorsqu'il s'agit de notre intervention.

Exemple : Entretien n°4 : D

d1 : Alors, est-ce que tu peux te présenter s'il te plaît ?

D1 : Alors, D., secrétaire à [nom de l'organisme], aux [nom du site].

d2 : D'accord, alors je t'ai expliqué mon sujet de recherche : l'individu au sein du groupe. Alors est-ce que tu peux me parler d'une situation où tu as été amenée à travailler en groupe.

Dans un souci d'anonymat, nous avons omis les noms propres qui risquaient d'identifier un lieu, un organisme ou une personne. Ainsi « Paris » par exemple, deviendra [Nom de ville], et « Entreprise Chez Jack » deviendra [Nom de l'entreprise].

En ce qui concerne la ponctuation dans les entretiens, voici notre légende :

| | |
|----------|--|
| (.) | → Petit silence |
| Eu::h | → Les « : » entre la lettre « u » et la lettre « h » correspondent au temps de prononciation. Ceci étant valable pour n'importe quel mot. <u>Exemple</u> : Personne::e |
| (...) | → Grand silence. |
| (tousse) | → Entre parenthèses, et en italique, sont exprimés la gestuelle et le bruitage. |
| ! | → Lorsque la personne s'exclame. |
|] | → Interruption dans l'intervention. |
| [| → Reprise dans l'intervention. |
| ... | → Phrase non terminée |
| ET | → Prononciation plus élevée du mot |

IV.4. Grille d'analyse

Il n'y a que pour l'interview de la formation en Maison Familiale Rurale, que nous avons omis les interjections, les onomatopées, et toutes interventions que nous jugions « parasitantes ». Evidemment, cette omission a été réalisée pour notre projet, qui s'est déroulé à une date antérieure à la rédaction de notre mémoire. Ce pourquoi, nous ne pouvions plus le modifier à l'heure actuelle.

En ce qui concerne notre tableau d'analyse des entretiens, il se découpe comme suit :

| Lignes | Entretien de... | Découpage des interactions | Sous-thèmes |
|--------|-----------------|----------------------------|-------------|
| | | | |

Conclusion

Après avoir évoqué la méthode de recueil de données que nous avons employée pour interroger, transcrire et analyser nos entretiens, nous allons désormais entrer plus en profondeur dans l'analyse du contenu de ces interviews, afin de pouvoir présenter nos résultats, vérifier si nos hypothèses se sont avérées exactes ou au contraire, ont été infirmées, et enfin, après discussion, de proposer une mise en perspective à partir des travaux d'auteurs que nous avons étudiés précédemment, et de ces divers témoignages.

CHAPITRE V) Analyses de contenus

Afin d'analyser au mieux nos entretiens, nous nous sommes concentrée sur plusieurs relectures de ces derniers, en insistant peu à peu sur les détails qui pouvaient confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ. L'analyse par tableaux nous a ensuite permis de définir les sous-thèmes et thèmes qui sont venus se rattacher aux commentaires et remarques que nous avons déjà précédemment formulés à l'écrit. Il faut également noter que l'analyse individuelle, à force de relectures, nous a permis de déceler plus rapidement les similitudes et les distinctions entre chaque entretien, ce qui fut une aide précieuse pour la préparation de l'analyse croisée. Notons que nous avons supprimé de nos tableaux d'analyse individuelle une colonne « commentaires personnels » qui nous a servi de base pour l'analyse croisée et l'étude plus efficace et rapide de nos sous-thèmes et thèmes.

Les sous-thèmes et thèmes dégagés dans les tableaux d'analyse ont favorisé l'émergence de nos concepts, ce qui a permis la constitution du plan de chaque entretien en fonction de ceux-ci, et de vérifier nos hypothèses. Un tableau sera par ailleurs construit afin de faciliter la lecture comparative des différents thèmes étudiés dans chaque entretien, en fonction des propos rapportés des personnes interrogées. Ceci, à nouveau dans un souci d'efficacité dans l'interprétation des analyses croisées. Notons d'ailleurs que la plupart des personnes interrogées ont utilisé à titre de comparaison les termes de « travail d'équipe » plutôt que « groupe de travail ».

Nous entamerons donc en premier lieu les analyses de chaque entretien individuellement, avant de nous concentrer sur l'analyse croisée de ces derniers.

V.1. ANALYSES INDIVIDUELLES

V.1.1. Entretien de A.

Qui est A. ?

La présentation de A. a pour objectif de nous permettre d'avoir un regard plus poussé sur son identité personnelle et professionnelle. C'est ainsi qu'elle se définit elle-même comme ayant un « parcours atypique » (l.1) En raison de ses études (l. l.408-409) « [...] master de sociologie et diplôme d'état d'ingénierie sociale [...] » ainsi que grâce à la richesse de ses 25 ans d'expérience professionnelle,

(l.396-401) [...] l'expérience en milieu hospitalier, en milieu d'éducation nationale, dans le travail social, c'est parce que j'ai été moi-même directrice c'est parce que j'ai accompagné des personnes à travers leur projet de vie, j'ai accompagné des patrons [...] une directrice d'école [...] d'une école en quartier en zone d'éducation prioritaire, j'ai accompagné un enseignant.

elle a en effet eu l'opportunité d'exercer dans de nombreux autres domaines (l.1-2) « [...] la chance d'avoir pu travailler dans quand même divers métiers [...] », ce qui lui a permis de développer ses compétences d'observation et d'adopter un regard plus « global » (l.3) sur les individus côtoyés, ainsi qu'une capacité à s'interroger sur le passé et l'avenir qui l'ont conduit à son identité actuelle. (l.403-406)

Nous nous apercevons à travers son discours que A. a une vision tantôt pessimiste, tantôt optimiste sur la Nature humaine. Elle nous énonce d'ailleurs qu'elle a accepté cet entretien dans un souci altruiste et non comme une contrepartie. (l.475-484), « Mon objectif il est là c'est que je veux mourir en ayant à me dire tu n'as rien à regretter, tu as fait tout ce qu'il fallait pour l'humanité. » Ou encore, plus loin (l.495-496) « Mais parce que je me dis « non » je suis née pour faire quelque chose. Aimer c'est agir, donc voilà ma façon à moi d'agir. »

Cependant, A. évoque également des regrets vécus par le passé, notamment son sentiment d'avoir été ou d'être encore aujourd'hui une « étrange étrangère » (l.489-492) qui n'ont pas facilité son intégration dans la société. « [...] c'est souvent la raison pour laquelle effectivement on ne me comprend pas [...] » Société qu'elle juge de manière négative, comme ayant la

volonté d'agir uniquement en vue de ses intérêts sans considération pour autrui « [...] c'est vrai que c'est pour ça aussi que je suis beaucoup rejetée parce que j'ai une vision désintéressée. », en citant notamment l'un de ses auteurs apprécié (l.499-500) « [...] il disait George Lerbet, « le pari c'est de remettre de l'humanité dans l'humain ». Toutefois, ne nous arrêtons pas sur cette note dramatique, puisque A. l'énonce elle-même (l.495) « Je suis blindée quoi. » Ajoutant de plus (l.504) qu'il « [...] suffit d'une personne et on va avancer. »

V.1.1.a. Ressentis de A. sur le groupe de travail

La première évocation du travail d'équipe par A. est mise en relation avec l'une de ses missions sur son poste de travail, à savoir l'accompagnement des personnes (l.9), ainsi que sa formation qui lui a permis de se rendre compte de la diversité des groupes de travail et de leur mode de fonctionnement (l.10). Pour nous parler de son ressenti à propos de ce travail d'équipe, permettant en outre de le définir selon ses propres critères, A. fait une comparaison temporelle entre l'expérience de groupe connue en tant que professionnel sur un poste de travail déterminé et dans une équipe de travail, et l'expérience en tant qu'individu formé au sein d'un groupe de travail. Nous nous apercevons d'ailleurs que cette comparaison sur la temporalité est souvent employée, notamment dans l'utilisant des termes de « l'an dernier », repris (l.10), (l.12), (l.13), (l.18), (l.18), (l.20), (l.83), (l.167) (l.188), (l.333-334), (l.335), contre trois fois uniquement pour les termes de « cette année » (l.45), (l.19), (l.84), ce qui tend à souligner les souvenirs positifs qu'elle garde de son expérience passée. Une autre preuve de cette positivité repose par ailleurs sur le pronom « on » (l.40-42), utilisé pour faire référence à l'expérience de groupe antérieure, suggérant l'importance du commun, contrairement au présent où A. a préféré parler en son nom, lorsqu'elle faisait référence à son groupe de travail.

Elle évoque d'ailleurs la qualité supérieure du travail accompli l'année précédente (l.83-84) « [...] le produit réalisé a été de largement meilleure qualité [...] en expliquant que celle-ci fut le fruit de l'accompagnement et de l'encadrement du groupe, permettant dès lors son plein investissement dans le travail commun à réaliser. (l.84-87) « Parce que étant donné que nous étions accompagnés, étant donné que nous avons les garanties, étant donné que tout

était bordé on pouvait se permettre de pleinement s'investir à notre tâche sans se soucier du quand dira t'on [...] »

V.1.1.b. Définition de A. du groupe de travail

Pour son auteur qui défend sa position à deux reprises, le travail d'équipe doit être une coopération entre ses membres, et se baser sur une délibération commune, ancrée dans le temps à titre régulier. (I.65-68) et (I.202-204). D'après A., un groupe ne peut fonctionner que s'il existe de la volonté de la part de chacun des individus qui le compose, avec une prise en compte de chaque individualité, associée ici à l'idée de « valeurs » particulières à chacun (I.117-120). Elle évoque également l'idée que la communication inter-individus est fondamentale (I.195-196) « [...] il fallait que tout soit mis cartes sur table [...] » pour que le travail se fasse. « Et c'est ça qui a fait le groupe. »

Finalement, pour A., le groupe de travail doit permettre à chacun de prendre la parole (I.204-205) « [...] où chacun peut dire « moi je », moi j'en suis là j'ai travaillé là-dessus [...], soit, doit se faire dans ce qu'elle nomme (I.206-207) « [...] la parité d'estime [...] tout en notant que le travail de groupe ou d'équipe a de l'intérêt en raison de l'efficacité et de la rapidité engendrées (I.472-474), ainsi que, bien que son propos soit incomplet, pour le moral de l'individu. « [...] parce que quand on est dans son coin tout seul, [...] »

V.1.1.c. Notion de projet dans le travail

Le terme de projet semble aller de soi lorsqu'il est fait référence au travail d'équipe, puisqu'il est évoqué en de nombreuses reprises par A. (I.48-49) « [...] un projet ne va pas forcément fédérer [...] », avec notamment des exemples de types de projets (I.106) « [...] projet de service, projet d'équipe [...] ». L'idée de fédération nous donne d'ailleurs une idée de l'objectif tenu par le dit projet, comme celui qui rattache des individus à une même cause. Le projet qui peut d'ailleurs être défini par l'objectif premier/principal du groupe de travail, semble être qualifié comme tel par un professionnel. (I.78) « Tu veux dire... le projet ? ». Nous notons que ce dernier, s'il est réalisé d'après A., peut cependant se voir reprocher d'être de mauvaise qualité (I.90-92) « [...] le projet produit sera

réalisé la plupart du temps mais la qualité ne sera pas la même et là où ça va se ressentir ce sera sur la qualité. » Or, c'est précisément cette qualité dans le travail que recherche tout employeur, non seulement au regard de la productivité effective, mais parce que la qualité permet également la valorisation de l'individu au regard de ses compétences, et pour lui-même, accroît son estime de soi.

Une brève définition de la qualité du travail par A. nous renseigne sur la valeur qu'elle tient dans la sphère professionnelle. (I.97-99) « Qualité du travail c'est quand effectivement il permet d'apporter une analyse et une évaluation justement de l'implicite et [...] qui est [...] suffisamment pertinente ».

C'est ainsi, pour ajouter à la définition du terme de « projet », que A en conclut que, d'après son expérience, la réussite de projet repose (I.145-147) sur « [...] la clarification, sur l'échange et la richesse des échanges. » Autrement dit, que le bon fonctionnement d'un groupe de travail est conditionné par une communication encourageant l'explicitation, l'absence d'interprétations et les propos clairs et précis de la part de chacun des membres composant le groupe.

V.1.1.d. Le cadre de travail

- **Existence d'une charte**

Pour comprendre la nécessité du cadre de travail, A. évoque la mise en place d'une charte engageant les membres de l'équipe de travail. (I.30-33) « Et ce qu'on avait établi juste avant le démarrage du travail c'était donc une charte que l'on devait [...] respecter à chaque fois [...] ». Nous pouvons nous interroger sur l'existence de cette charte. En effet, y'a-t-il besoin d'un document recensant les obligations des uns et des autres dans un même groupe pour que ce dernier fonctionne ? En réponse à cette question, nous constatons l'intérêt réelle de cette charte au regard notamment du contenu des réunions d'équipe qui ne s'intéresse pas uniquement à l'aspect administratif, logistique, ou à l'avancée du travail par chaque individu, mais se penche également sur les relations interindividuelles, ainsi que sur l'individu singulier.

(l.33-39) Et la réunion, à la fois bilan d'état du travail mais aussi bilan de la relation, de ce qu'on pouvait ressentir de comment ça s'était passé [...] on essayait au maximum de prendre en compte [...] tous les facteurs qui pouvaient intervenir et qui pouvaient terroriser le travail [...] tous les problèmes de logistique, fonctionnement, organisation [...] mais aussi tous les problèmes que l'on pouvait rencontrer soit relationnellement ou soit individuellement [...].

C'est ainsi que la charte peut aussi permettre de se rendre compte de l'existence de l'autre. Il n'est plus seulement question du groupe au travail, mais de l'individu et sa place au sein du groupe. (l.190-192) « Et la charte qui avait été faite au départ a été construite pour ça et à chaque fois les bilans les ordres du jour [...] c'était pour ça. Pour faire exister l'autre dans le groupe. »

- **Encadrement des relations interindividuelles**

Outre l'importance de celle-ci dans le travail d'équipe, le cadre de travail dans son aspect global sert à également à encadrer les potentielles tensions existantes entre les membres du groupe. (l.44-45) « [...] comme y'a toujours ces sources de conflits dans le travail de groupe c'était pour ça qu'il fallait border au maximum et heureusement. » C'est d'ailleurs grâce à cet encadrement que les individus peuvent s'investir plus posément à la tâche confiée. (l.84-87) « Parce que étant donné que nous étions accompagnés, étant donné que nous avons les garanties, étant donné que tout était bordé on pouvait se permettre de pleinement s'investir à notre tâche sans se soucier du quand dira t'on [...] ; (l.129-131) « [...] il est important de permettre les conditions pour que ça puisse se faire. Et de créer les conditions pour que ça puisse se faire [...] »

Le cadre de travail, qu'est-ce que c'est ? Le lieu de rencontres, d'échange et de travail, la temporalité pour pouvoir agir, mais également les outils mis à disposition pour le faire. Or, d'après A., si ces derniers ont effectivement vocation à permettre l'efficacité du groupe, parce qu'il est composé de plusieurs individus à même de pouvoir jongler entre les différents outils disponibles, ceux-ci ne sont pas forcément toujours très bien perçus.

(l.132-134) « [...] il y a donc le facteur humain mais il y a aussi tous ces outils et le fait de travailler par internet bon c'est très bien ça permet la rapidité mais c'est source de malentendus terribles. Terribles. »

Nous l'avons évoqué précédemment, le cadre de travail s'intéresse également aux échanges entre individus. Or, à propos de ces échanges et des tensions qui peuvent exister, A. considère comme fondamental l'existence d'une personne extérieur au groupe, qu'elle soit acceptée ou subie par lui, afin de maintenir l'ordre. (l.320-322) « Qu'on veuille ou pas, on a besoin de la même manière d'une personne qui soit là pour maintenir l'ordre à l'intérieur du groupe de travail. » Afin d'éviter la persistance de tensions, et à plus ou moins long terme la déconstruction du groupe, A. énonce encore que ce sont les conditions de mise en place, ce qu'elle nomme les « sources globales de confort », est-ce à dire les temps de réunion, les plages horaires réservées pour le groupe (l.449-451) qui permettent les bonnes relations de travail (l.414-417) en palliant à tous les dysfonctionnements potentiels et non prévisibles.

V.1.1.e. La prise en compte de la temporalité

En de nombreuses reprises, A. revient sur la temporalité existante (l.207-208) « Là au fur et à mesure du temps [...] » conditionnant le bon fonctionnement du groupe de travail. Elle l'évoque une première fois (l.25-27) « [...] des temps de regroupements [...] où on pouvait travailler, c'est-à-dire des espaces où on pouvait travailler lors des sessions [...] » en faisant référence à l'espace de travail. La temporalité est ensuite prise en compte en fonction de la situation géographique des individus composant le groupe, puisque faisant partie du temps de travail, la distance entre la structure employeuse et le lieu de vie des individus doit nécessairement être comptabilisée comme une donnée facilitant ou faisant obstacle au bon fonctionnement du groupe. (l.27-28) « [...] comme on était tous des quatre coins de la France [...] ».

Mais la temporalité est aussi conséquente lorsqu'il est question des relations entre individus et notamment de la communication entre eux. En évoquant une situation professionnelle vécue, A. nous fait en effet comprendre qu'elle a su saisir le bon moment pour communiquer. (l.266-267) [...] et là moi je saisis le moment opportun et là je dis ce que j'ai à dire. »

(I.267-270) Je dis toujours ce que j'ai à dire, mais j'ai appris à les dire au moment où il le fallait et non pas perdre mon temps et à dire les choses pour rien dans le vent. Donc voilà j'ai appris à être patiente et à saisir l'opportunité du moment.

Cette occasion dans la temporalité fait suite à des expériences professionnelles dans lesquelles certains individus se sont montrés incapables de communiquer au sein du groupe, autrement que la violence verbale, obligeant dès lors A. à remettre en cause son comportement professionnel habituel pour adopter une stratégie d'approche encourageant une communication plus efficace.

(I.274-277) [...] j'ai appris à agir de biais et en fait je me suis rendue compte en étant patiente et en saisissant le moment opportun c'est-à-dire quand il y a un retournement de situation, là il y a le moment à saisir et là les personnes sont réceptives.

C'est ainsi qu'en prenant l'exemple d'une situation dans laquelle l'une de ses collègues se montrait incapable d'écouter l'opinion d'autrui et faisait obstacle à toute communication positive, c'est en attendant le moment opportun que A. a pu permettre sa remise en question (I.288-290) vis-à-vis de l'équipe de travail, mais également à titre individuel. « Et elle a pu on va dire faire tout ce qu'il fallait pour s'améliorer. [...] Mais effectivement parce qu'il faut du temps. »

Ce « retournement de situation » (I.303) rend effectivement compte de la perspective de changement chez un individu singulier, au regard du temps qui se déroule avant l'action, soit lorsqu'il témoigne d'une attitude de rejet vis-à-vis du reste de l'équipe, pendant, lorsqu'il se rend compte de l'impact de ses actions sur cette dernière et sur lui-même, et après l'action, lorsqu'il n'a d'autres choix que de se remettre en question dans un souci d'intégration. Ce moment opportun est aussitôt capturé par A. qui énonce (I.305-308) « [...] là moi donc elle me tendait la perche et donc je saisisais la perche pour lui dire mais écoute regarde toi en face, regarde toi comme tu te comportes [...] je l'amenais à se remettre en question et à vraiment s'observer elle comment elle faisait [...] »

C'est ainsi, à titre de conclusion sur le concept de temporalité, que si nous l'évoquons au sein du cadre de travail, A. de son côté semble au contraire y faire allusion dans un cadre bien moins formel. (I.461-462) « Alors ça veut pas dire qu'on se voyait tous les quatre matins, non, non non c'était COMME CA ! » et d'ajouter que la prise en compte de la temporalité dans le cadre des réunions de travail, est un moyen de rassurer les membres d'une équipe qui peuvent compter sur l'avancement productif de la mission dans ce temps « réservé » (I.468)

V.1.1.f. Les relations au groupe de travail

Il est fait référence aux termes de « dynamiques de groupes » (I.50). Or, la dynamique de groupe se fondant sur les relations interindividuelles, nous nous intéresserons pour commencer à ces dernières dans leur aspect global. D'après A., il est nécessaire que les membres d'une équipe soient physiquement présents afin de faciliter la clarification dans leurs échanges. (I.139-145) « [...] et puis [...] on a besoin de travailler en face à face je pense en majeure partie [...] de manière à justement toujours bien clarifier les choses [...] », ce qui viendrait contrebalancer l'idée selon laquelle l'outil informatique, dans le cas d'individus ne se trouvant pas dans la même pièce, serait plus efficace et rapide en terme de productivité du travail. Ou en tous cas, lorsqu'il existe des points de tensions dans la communication entre membres. « [...] le problème c'est que quand on travaille toujours à distance on a pas de moments de temps pour se poser pour clarifier les choses [...] pour effectivement dire bah là où est-ce que tu en es, comment est-ce que tu entends les choses, qu'est-ce que tu en penses [...] »

Quoique nous ayons déjà évoqué les difficultés de communication rencontrées par A. auprès de certains collègues, elle y fait de nouveau référence en soulignant cette fois l'adaptation dont elle fit preuve pour éviter la survenance de conflits. (I.237-240) « [...] avec elle d'abord j'ai essayé de discuter quand elle m'a envoyé un message (.) pas tendre [...] je l'ai remise à sa place à ma façon et puis [...] avec l'autre si j'ai essayé de discuter en lui disant que je m'adaptais [...] » Nous remarquons que le comportement de A.

diffère en fonction de l'individu auquel elle a affaire. C'est ainsi que, dans un groupe de travail, les relations interindividuelles ne seraient pas uniquement fondées sur l'intérêt commun à répondre à l'objectif fixé, mais sur des critères d'affinités. A. évoque d'ailleurs le cas d'individus qui, en raison de leur comportement, oblige leurs collègues à faire preuve de stratégies et de modifier leurs habitudes pour ouvrir droit à la communication, comme nous l'avons brièvement évoqué antérieurement. (l.242-244) « [...] par expérience [...] je sais que voilà y'a des gens ils sont tellement convaincus de leur bienfait et [...] de leur perfection quelque part que je sais très bien que ça sert à rien avec ces personnes là d'aller au frontal. » Dans ce genre de situations, et d'après son vécu professionnel, A. énonce que la communication n'est pas forcément la clé de l'entente entre les individus. (l.260-262) « [...] mon expérience m'a permis de me rendre compte que [...] on a pas forcément besoin de dire les choses. Souvent en fait il se trouve il y a un retournement de situations ce qui fait que la chose arrive à la personne. » Pour preuve, elle évoque une situation professionnelle vécue mettant en scène une collègue de travail « extrêmement impulsive » (l.281) qui selon ses dires, « démarrait au quart de tour » et qu'elle juge avec insistance avoir été « très violente » (l.282-283). Une violence que A. explique d'ailleurs par le fait que la personne se sente « agressée » (l.315). A. s'est donc aperçue que l'échange frontal avec cette personne ne donnait que des résultats négatifs (l.283-286), « envenimant » leurs rapports et nécessairement le travail à fournir en commun. C'est ainsi qu'elle a « appris à agir autrement », nous dit-elle « à agir de biais », pour éviter l'éclatement du groupe et, nous dit-elle, « [...] transformer un cercle vicieux en cercle vertueux. » (l.313-314)

Il est étonnant de constater que A. relève une différence de manière d'agir en fonction du genre, car c'est un élément que nous n'avons pas pris en compte jusqu'ici. (l.309-310) « On était trois et deux collègues, garçons. Ils ont une autre façon de faire mais [...] que je trouve très très bien justement. »

C'est ainsi que, pour pallier et/ou briser les tensions dégénérant en conflits dans les relations à autrui, A. pense que les membres du groupe seuls ne peuvent suffire à gérer ce type de situation (l.352-353) et qu'il est donc nécessaire qu'une personne extérieure au groupe intervienne. Ceci s'expliquant sans doute par la neutralité, l'impartialité de l'individu extérieur au groupe, qui

jugera en fonction de l'objectif à atteindre, et non des représentations que peuvent avoir les uns et les autres.

Pour conclure, nous pouvons dire que les relations dans un groupe de travail doivent reposer sur une délibération commune (l.341), une communication positive entre individus, permettant à chacun d'avoir sa place au sein de l'équipe.

V.1.1.g. La reconnaissance de l'individu

La prise en compte de l'individu dans le cadre d'un travail de groupe n'est pas toujours aisé ni respecté par l'ensemble des membres. Pourtant, A. considère ce principe comme allant de soi, bien qu'elle évoque une situation dans laquelle elle s'est sentie dévalorisée, malgré son investissement et la richesse de son expérience passée qui aurait pu profiter au groupe de travail.

(l.162-166) Normalement [...] quand tu fais de l'ingénierie tu prends en compte des ressources de chacun des capacités de chacun des compétences de chacun. Dans notre groupe ça n'a pas été le cas. Pourtant moi je l'avais dit hein. J'avais dit comme ça faut partir des compétences de chacun et il faut répartir le travail en fonction des compétences de chacun.

Or, cette absence de reconnaissance de ses compétences de la part du groupe fut générée par les représentations que ces derniers avaient à propos de A. (l.179-181) « [...] mon avis n'a pas été respecté [...] je n'ai pas [...] la sensation d'avoir été entendue forcément [...] ni prise en compte au sein du groupe [...] » ; (l.181-182) « [...] on m'a prêté c'est vrai beaucoup d'intentions qui sont fausses [...] »

Cette dévalorisation peut être vérifiable à partir du comportement des membres du groupe, (l.184-186) « [...] elle avait même pas ce que j'avais travaillé alors que normalement dans un groupe de travail chacun doit savoir ce que l'autre travaille. » qui rejette l'individu et son travail, au point parfois de l'isoler complètement du groupe, en en faisant un exilé. Pour A., le travail d'un

groupe ne peut être sans la reconnaissance de « la place de l'autre. » (I.187) Or, puisqu'elle compare ses expériences de l'année passée et de cette année, elle précise bien que la charte qui fut construite par son groupe à l'époque, cherchait précisément à garantir l'existence de l'Autre dans le groupe. (I.190-192) Dans le cas de A., qui évoque une problématique de bonnes relations avec une collègue, on ne peut pas parler d'un phénomène de bouc-émissaire qui sous-entendrait que tout le groupe ait choisi de l'isoler. Cependant, puisqu'aucun membre n'a semblé prendre sa défense, ne peut-on pas en conclure au même résultat ? Puisque comme le dit A. elle-même, (I.212-213) « [...] on est plus du tout ni dans la coopération ni dans la délibération [...] ».

La verbalisation a donc entièrement sa place dans la reconnaissance et la valorisation de l'individu au sein du groupe au sens où si le groupe délibère et donc formalise en commun les compétences de chacun en les utilisant comme des ressources, il accorde non seulement la place à l'individu dans le groupe et pour son estime personnelle, mais empêche également les attitudes de rejet engendrant l'isolement de l'individu et les phénomènes de bouc-émissaire. (I.345-346) « [...] c'était à chaque fois reconnu par le groupe et personne était mis à l'écart [...] ».

V.1.1.h. L'acceptation de la différence de l'Autre

L'importance de reconnaître l'individu provient aussi de sa différence qui peut être notable, soit dans son rapport au travail, soit en raison de son âge, sa culture...etc, et de l'acceptation de cette différence.

(I.418-422) Tous les gens n'ont pas n'ont pas les capacités et/ou les ressorts psychoaffectifs, tous ne l'ont pas. Tous n'ont pas ce statut d'adulte qui est que normalement un adulte est capable effectivement de suivre ses propres règles et de faire face à n'importe quelle difficulté en prenant du recul.

La différence fait également référence aux valeurs d'un individu, distinctes en fonction de ses origines, de ses habitus primaires et secondaires, de la génétique, etc... (I.120-121) « Et [...] donc certaines personnes évidemment

bah tout le monde ne partage pas les mêmes valeurs. » Or, la difficulté dans l'acceptation de la différence de l'autre provient de ce que son mode de fonctionnement peut aller à l'encontre des représentations des autres membres du groupe. Dans ce cas, ces derniers peuvent accepter ou au contraire rejeter la remise en question que peut amener une telle confrontation.

Outre les valeurs, il est également question du « niveau d'apprentissage » d'un individu (l.138-139) propre à chacun. Or, comment juger la différence de l'autre en se rapportant à ses compétences alors même que sa formation et/ou ses qualifications peuvent être moins conséquentes que celles de son voisin ? (l.138-139) Pourtant, d'après A. la différence dans les qualifications peut effectivement poser problème dans les relations interindividuelles. (l.356-358) « [...] malheureusement c'est vrai que plus on monte dans les diplômes et dans les grades et plus les gens sont... veulent être supérieurs, ils écoutent pas les autres autour. »

V.1.1.i. Les rôles dans le groupe de travail

- **Le médiateur**

En comparant ses expériences professionnelles sur la temporalité, A. évoque la différence qu'elle a repérée entre l'existence d'un professionnel extérieur à l'équipe de travail que A. qualifie de « médiateur » (l.22), (l.253) et de « modérateur en cas de conflits » (l.23) et de « référent » (l.28), (l.188), (l.251), (l.253), (l.351), ou de « garde-fous » (l.352), et son absence du groupe.

Le rôle de celui-ci étant actif, comme nous le signale A. lorsqu'elle évoque son comportement professionnel (l.23-24) « [...] voire qui intervenait et se positionnait s'il le fallait. » Nous constatons ainsi que ce médiateur est non seulement externe au groupe de travail, mais tient toutefois un rôle le rendant particulièrement apprécié, puisque A. évoque cet individu comme un « avantage » (l.24) pour le groupe. Plus loin au cours de l'entretien, A. définit sommairement par bribes le rôle tenu à ses yeux, par ce référent-médiateur. C'est ainsi que celui-ci permet « d'éviter des problèmes » aux membres du groupe (l.30), qu'il a un rôle de conseil (l.42), qu'il permet également de modifier les places attribuées aux différents membres du groupe et de les verbaliser

(I.52-53). C'est d'ailleurs de son rôle d'après A. de veiller à ce que chacun ait sa place au sein du groupe (I.188-190), afin d'éviter les phénomènes de prises de pouvoir, de leadership de la part de certains individus, au mépris des autres (I.54-58).

Ce rôle de médiateur, s'il est tenu dans les cas présentés par A. par une personne extérieure au groupe de travail, ce n'est pas toujours le cas, et son travail n'en semble pas moins apprécié par son auteur. En effet, A. évoque le cas de son chef de service faisant office d' « animateur » et de « modérateur » (I.107-109) lors des réunions d'équipe. Cependant, d'après A., l'existence d'une personne extérieure au groupe de travail est nécessaire en raison de sa plus grande facilité d'approche vis-à-vis des individus et du groupe, notamment car (I.348-350) « [...] malgré tout tu sais jamais comment va évoluer un groupe de travail et... malheureusement [...] ça évolue pas forcément positivement [...] » et alors qu'un individu interne au groupe ne sera pas nécessairement en mesure d'évaluer objectivement la situation, ce ne sera pas le cas d'un individu externe au groupe de travail.

- **Le phénomène de leadership**

A. évoque au cours de l'entretien les postures que sont amenées à prendre, consciemment ou non, les membres d'une équipe de travail. (I.50-52) « [...] il y en a effectivement comme on connaît bien toujours des positions de leader, d'imposition, de plutôt donc de bouc-émissaire, des positions passives [...] » ; (I.60-61) « [...] effectivement [...] des postures extrêmement on va dire (.) paradoxales [...] ».

Intéressons-nous surtout au phénomène de leadership puisque c'est la posture la plus fréquemment évoquée par A. En effet, cette prise de position par certains individus s'explique d'après elle par le fait ce qu'elle nomme « éthique de la conviction » (I.125), soit parce que (I.121-124) « Certains vont tellement avoir le souci de faire bien mais parce que elles veulent servir leur propre image et en attendent la glorification personnelle qu'elles sont tout à fait prêtes à écraser les autres pour obtenir ce qu'elles souhaitent. » Le problème dans ce type de situations étant que si le travail est effectivement mené à terme

nous dit A., ce n'est pas sans la persistance de conflits dans le groupe. (I.63-64).

En évoquant le cheminement de l'individu devenant leader du groupe de travail, la temporalité étant une donnée à prendre en compte (I.207) « Là au fur et à mesure du temps [...] », A. met l'accent sur la monopolisation du travail par le leader, ainsi que l'imposition aux autres membres de sa nouvelle place acquise sans délibération ni légitimation du groupe. (I.208-210) « [...] plus ça a été et plus la personne qui a voulu faire son leader a monopolisé le travail et elle-même s'est octroyée elle-même cette place de leader [...] ».

Or, ce type de leader dictatorial aura tendance à vouloir organiser les choses à sa manière, sans tenir compte de l'avis des autres (I.210-211).

- **Le « bon » leader**

D'après A., la direction d'une équipe de travail nécessite de se rendre compte qu'il s'agit d'êtres humains et non de simples moyens de production. (I.380) « [...] on ne peut pas diriger une équipe, comme ça en claquant des doigts. » ; (I.381-382) « Comme si c'était des simples données, quoi. Et ils sont pas dans leur tour d'ivoire quoi. Ils sont amenés à travailler avec les équipes. » C'est ainsi que lorsqu'elle fait référence à un directeur d'établissements avec lequel A. fut amenée à travailler, elle le cite en termes positifs en ce qui concerne sa compétence et son statut de leader.

(I.383-388) [...] *lui-même il te disait que « Oui effectivement je dois gérer, j'ai des chiffres... etc etc mais ça n'empêche que c'est l'équipe qui passe en premier. » Et ça n'empêche que il serrait les mains à chaque fois et il faisait tout ce qu'il fallait pour ses salariés quoi. Il les valorisait, il créait les conditions idéales, il mettait tout en place pour qu'ils travaillent dans de bonnes conditions [...].*

C'est ainsi que A. considère qu'un « bon » leader est un individu capable de prendre en compte l'ensemble des éléments permettant le bon fonctionnement du travail d'équipe. Savoir gérer, sans imposer. (I.388-391) « Il prenait vraiment en compte leur source globale de confort. C'est ça un dirigeant pour moi. Un

leader. Il doit pas être au début, il doit pas être en avant, il doit être dans l'ombre. » Elle reprend encore (I.391-394) « Pour moi un vrai leader est celui qui sait ; poser les bases, créer les conditions, et être là, en dessous la barque. Sur laquelle peuvent se poser les membres pour avancer, c'est ça pour moi un vrai leader. »

Enfin le « bon » leader est celui qui met en place des espaces temps en dehors de la vie privée et familiale de l'équipe de travail (I.433-436), des réunions obligatoires (I.436-437), parce qu'il a conscience de la situation géographique distincte selon chaque individu (I.439-440) qui les rend moins disponible tant sur le plan de l'emploi du temps que du point de vue financier, de la charge de travail pesant sur chacun, et du temps dont chacun a droit pour lui-même (I.441-442). Une conscience logique et légitimée par leurs propres responsabilités (I.462-466). C'est ainsi qu'en conclusion, comme le dit si bien A., (I.452-453) « On a pas tous les mêmes moyens, on a pas tous la même vie [...]. »

- **Le leader-médiateur**

Nous avons cherché à savoir auprès de A. si un leader pouvait combiner à sa posture celle de médiateur d'un groupe de travail. Or, d'après elle, ces deux postures sont difficilement conciliables. (I.330-331) « Mais ça demande à ce que la personne ait des sacrées qualités de prises de distance, de neutralité, de capacité aussi à pouvoir gérer le groupe [...]. », quoique possibles (I.332) « [...] y'en a qui ont ces capacités [...] ». Toutefois, comme pour tout bon fonctionnement d'une équipe de travail, quelque soit la posture, celle-ci doit être légitimée par l'acceptation de tous les membres du groupe afin que de leader-médiateur, l'individu ne soit pas simplement considéré comme leader, voire leader-dictatorial. C'est ainsi que A. évoque la situation professionnelle dans laquelle, les membres du groupe ont considéré les compétences de chacun, et se sont alors rendus compte de la compétence de leader-médiateur de l'un des leurs, qu'ils ont souhaité mobiliser ensemble pour le groupe.

(I.336-341) *[...] on est parti des compétences, des forces, on s'est rendu compte que bah voilà donc c'était le seul homme du groupe,*

directeur d'établissement, on s'est dit tout de suite... lui il avait de bonnes capacités à prendre la parole, à organiser à ordonner [...] et puis [...] à bien diriger à bien voir les choses [...] et ensemble on s'est dit bah ok d'accord. Donc toi tu prends cette place là.

- **Le phénomène de bouc-émissaire**

Cette position de bouc-émissaire est une place que A. a connue au cours de ses expériences professionnelles. Pourtant, malgré la moindre des considérations du reste du groupe, elle l'évoque comme une volonté consciente et intentionnelle (I.223-225) « [...] personnellement étant donné que j'ai bien senti la tension qui montait et la place de bouc-émissaire qu'on me donnait, volontairement j'ai laissé faire. J'ai laissé faire. », dans un souci de réussite du travail en commun devant respecter une limite temporelle. (I.225-226) « [...] de manière à pouvoir répondre à l'échéance et à l'attendu [...] j'ai laissé faire. » Cette contrainte de temps, ainsi que la problématique des outils à dispositions semblent être les éléments déclencheurs de cette place attribuée à A. (I.226-231) « Et aussi parce que [...] malheureusement on avait pas de temps de visu pour le faire et parce que [...] il y a eu l'histoire de l'ordinateur qui interférait [...] ». C'est ainsi que A. a choisi délibérément de sacrifier la reconnaissance et la valorisation de ses compétences, pour satisfaire à l'objectif de travail, et, dit-elle « [...] pour éviter d'ajouter comme ça un escalier de problèmes et de conflits qui auraient été de pire en pire étant donné que je savais qu'on avait ni le temps ni le lieu pour pouvoir échanger, j'ai laissé faire. » Ce qui dénote encore une fois l'importance du cadre de travail dans un souci de facilitation du travail en équipe.

V.1.2. Entretien de B.

Qui est B. ?

Comme pour tous nos entretiens, nous avons demandé à chaque personne interviewée de se présenter, ceci afin d'en savoir un peu plus sur le cheminement qui les a conduit jusqu'à être ici aujourd'hui.

A cette question, que constitue l'un de nos thèmes, B. s'est largement présentée en faisant état de sa formation, son orientation scolaire et universitaire et sa volonté d'exercer le métier d'éducatrice de jeunes enfants qui fut le sien fut un temps. Nous apprenons également que plusieurs de ses choix, notamment la poursuite de ses études après l'obtention de son baccalauréat et son après licence, fut le fruit d'une réflexion personnelle.

En considérant son activité professionnelle en tant qu'éducatrice, B. nous fait part des fonctions qu'elle a été amenée à assumer sur son poste de travail et de son épanouissement, bien qu'elle nous avoue également avoir ressenti son déficit d'expérience professionnelle pratique sur son poste de travail, ce qui fut l'une des raisons ayant conduit à sa démission de cette activité professionnelle.

Tout au long de sa présentation, nous est définie la réflexivité dont fut preuve B. dans le souci d'améliorer sa pratique concrète du métier.

Il est fait pour la première fois référence au concept de « groupe de travail » tel que nous l'avons défini, comme celui de « travail en équipe » au cours de son énonciation. Le travail en équipe fut en effet une nécessité et non un souhait émis par B. qui a cherché à se confronter à une place dont elle ignorait tout, puisqu'elle avait alors l'habitude de travailler seule. Une solitude qui paradoxalement, fit souffrir B., notamment à cause de sa durabilité.

Dans le cadre de ce travail en équipe, il est fait état du terme de « projet » qui reviendra plusieurs fois au cours de l'interview.

Toujours en recherche d'expérience pratique, B. a donc obtenu un poste, non réellement défini au cours de son énonciation au sein d'une crèche. Il est intéressant de constater que, comme lorsqu'elle avait fait référence à sa mauvaise orientation scolaire, (l.7-9) « Etant assez [...] mal orientée et surtout on avait dans la tête que [...] j'étais trop jeune quoi en fait pour être prise au concours, voilà. » B. utilise le pronom « on », impersonnel pour attester de son choix de carrière.

(l.47-50) [...] on dit dans le milieu que la crèche est bonne une très bonne école et donc j'y suis allée et donc en effet c'est une très bonne école hein (rires), très bonne école bien difficile [...] très formateur très très formateur ça c'est sûr, [...]

Elle en a retiré une expérience forte et formatrice, mais énonce quand même la souffrance endurée qui a conduit à une nouvelle démission.

Après quoi, nous retrouvons la réflexivité de B. qui évoque une recherche de sens dans sa vie, travaillée à partir de différents questionnements qui, cette fois, loin de considérer l'avis d'autrui, auront pour conséquence une prise de décision par B. elle-même. (l.58-59) « Et puis j'ai [...] décidé enfin j'ai eu l'opportunité d'avoir une offre de formatrice pour les débutants sans expérience [...] ». Or, ce choix de carrière fut satisfaisant pour B. qui en retire une plus grande envie de professionnalisation, qui, sur le long terme, l'ont conduit jusqu'à une formation en master.

V.1.2.a. Ressentis de B. sur le groupe de travail

Nous nous sommes aperçue de la difficulté pour B. de travailler au sein d'un groupe de travail en de nombreuses reprises. Elle-même nous a fait part de sa plus grande facilité à travailler au sein de groupes restreints, soit en petit équipe plutôt qu'en grand groupe. (l.43-45) « [...] mais le binôme pour moi me pose moins problème que [...] le grand nombre [...] dans une équipe. » B. explique en effet cette facilité au travail en dualité en fonction de son bien-être au travail, et notamment par le lien établi à partir d'une situation professionnelle vécue dans laquelle elle a souffert des représentations et préjugés de ses collègues à propos de ses qualifications supérieures aux leurs, et de sa propre identité.

(l.86-89) [...] du coup en fait d'être déjà cataloguée comme de toutes façons quelqu'un qui va être chiante, voilà. Qui va prendre la tête, sur les pratiques professionnelles qui [...] se sent supérieure aussi par rapport à son diplôme toutes ces choses-là que j'ai pu ressentir à mon arrivée [...].

C'est sans doute ces ressentis exprimés en de nombreuses occasions au cours de l'entretien, qui a engendré l'opinion de B. sur la difficulté de travailler au sein d'un groupe composé de plusieurs individus. (l.110-111) « [...] je trouve que [...] c'est pas facile [...] ».

V.1.2.b. La motivation au travail

Ceci s'expliquerait également par la vision que B. peut avoir sur l'individu dans son rapport au travail. En effet, d'après elle, l'investissement de ce dernier est repérable par les autres membres du groupe. Sachant qu'un mauvais investissement conduirait naturellement à des tensions interindividuelles portant atteinte à court ou long terme sur le travail de groupe en lui-même. C'est ainsi que lorsqu'elle évoque la « dynamique de groupe » (l.114) B. utilise le terme de « choquer » pour qualifier l'émotion ressentie à propos de l'investissement individuel. Pour son auteur, l'investissement de chacun doit être égalitaire dans le travail de groupe. Elle l'évoque à nouveau plus loin (l.117-119) « [...] l'investissement qui n'est pas du tout le même en fonction des personnes et puis certaines personnes qui vont se reposer carrément sur les autres [...] » comme une comparaison implicite du non-investissement au manque de motivation et de volonté au travail.

Et si ce manque d'investissement n'était au fond que l'appel à l'aise d'un individu en incapacité d'accomplir les missions qui lui ont été confiées ? A ce propos, B. énonce que le non-investissement n'est pas nécessairement intentionnel. (l.119-121) « [...] en ayant même pas du tout j'ai l'impression forcément conscience et c'est ça qui me qui m'interroge le plus d'ailleurs [...] ». Or, si effectivement ce manque ou cette absence d'investissement cachait en réalité une difficulté sous-jacente, dans la sphère privée par exemple, de mauvaises relations dans le travail non solutionnées, ou simplement un manque de compétences dans ce domaine en particulier, est-il pardonnable pour les autres membres du groupe ? Dans ce cas, le principe « qui veut peut » n'est pas valide puisque ce ne serait pas la volonté qui manquerait à l'individu, mais la capacité de. Pour autant, pour B., il s'agit d'une « injustice » (l.121-122) vis-à-vis des autres membres du groupe.

V.1.2.c. La définition de B. du groupe de travail

C'est ainsi que pour l'auteur, un groupe de travail combine trois critères. C'est un « espace temps ressource » (l.129). Elle le rappelle à nouveau plus bas dans l'entretien (l.142-143) « C'est-à-dire que le travail en équipe il se [...] construit petit à petit mais il a besoin [...] d'espace et de temps pour se construire [...] ». L'espace étant le lieu pour travailler, la temporalité pour le faire, et la ressource étant les outils mis à disposition. Plus loin au cours de l'entretien, B. le qualifie même de « pilier » en reprenant également le terme de « ressource » et de « complémentarité » (l. 156-157) en associant ce dernier terme à celui d'acceptation de la différence de l'autre au sein du groupe (l.164).

En outre, B. pense que le travail d'équipe doit être un juste milieu entre commun et particulier. (l.267-270) « Dans le travail d'équipe c'est de pouvoir voir vraiment dans sa globalité et en même temps la singularité en fait de chacun [...] comment chacune des personnes fonctionnent et comment elle est aussi à cet instant T, ce jour, voilà. » Et que ce dernier permet de se rendre compte des compétences de chacun des individus dans son rapport au travail et des comportements associés, notamment au regard d'une certaine temporalité. Son ressenti final étant (l.282) que « [...] le groupe est compliqué en soi mais très riche [...] ».

V.1.2.d. Notion de projet

En de nombreuses reprises, le terme de « projet » est revenu dans le discours de B. Elle y fait notamment référence (l.154-155) « Donc pour moi c'est ça le travail en équipe c'est une construction autour de projets aussi. » Notons que le mot est au pluriel, ce qui suggère que le projet n'est pas uniquement commun, mais particulier à chacun des membres du groupe. (l.155-156) « Parce que sans projets [...] le travail en équipe s'éteint, je trouve petit à petit. » Ainsi le projet serait-il la base, pour B. de la formation du groupe. Ce qui paraîtrait logique puisqu'un groupe de travail se construit en vertu d'un objectif commun à atteindre, bien que chacun des membres puissent à travers leurs intérêts singuliers, parvenir à l'accomplissement d'objectifs secondaires personnels.

V.1.2.e. La prise en compte de la temporalité

Par ailleurs, lorsque B. évoque le temps de travail nécessaire à un groupe, elle précise que ce dernier dépend surtout des individus qui le compose. (I.143-147) « [...] il faut pouvoir [...] les accorder quoi en fait. Il faut pouvoir SE les accorder, [...] » Ainsi, considérant cette citation, le temps de travail, soit professionnel, empièterait sur le temps de la vie privée. Toutefois, s'il peut y avoir des individus acceptant de travailler en dehors des horaires légaux de leur contrat de travail, cette réalité n'est pas admise ni acceptée de tous. C'est ainsi que lorsque B. évoque le travail en dehors de la temporalité de travail, nous ne pouvons personnellement considérer l'absence de volonté d'un individu comme son manque d'investissement. Sachant de plus que l'impact de la sphère professionnelle sur la sphère privée peut engendrer à court ou long terme, un état psychologique instable (surcharge de travail, stress, fatigue, dépression...), il nous faut considérer que les membres d'un groupe considérant cette situation comme un manquement d'investissement au travail, pourraient tout autant être assimilés à des individus qui ne prendraient pas en compte l'individu dans ce qu'il a de singulier.

V.1.2.f. Le cadre de travail

La question que l'on serait tenté de se poser serait de savoir comment les individus travaillent dans un contexte où le temps est limité ? Ou en cas d'urgence ou d'imprévu ? Si l'on en juge par la nécessité de la verbalisation de B., équivalant à un cadre de travail précis et formel, cela signifierait que l'urgence et l'imprévu, difficilement prévisible et donc cernables, le travail en équipe serait forcément mis en échec.

Quoiqu'il en soit, pour B., la nécessité d'un espace de travail ne fait aucun doute, pour le travail en lui-même certes, mais surtout pour la communication inter-membres, dans un souci de compréhension mutuelle des intentions de l'autre, de remise en cause de l'individu à propos de son comportement professionnel vis-à-vis de ses collègues. (I.147-150) « Et [...] du coup y'a besoin y'a besoin [...] d'espace pour parler en fait du travail en équipe pour dire [...] excuse moi si t'as mal pris ce matin que je t'ai refilé un tel [...] ».

C'est ainsi que le groupe de travail, grâce à l'espace de travail mis à disposition, permet l'éclaircissement des relations interindividuelles et d'éviter la subsistance des représentations. (I.153) « ET là voilà peut-être qu'elle va le comprendre. »

V.1.2.g. Distinction entre vie privée et vie professionnelle

(I.203-204) « Des bonnes relations aussi [...] c'est quand [...] on est capable de d'être vraiment professionnel. » Si un professionnel, reprenant la définition succincte de B. est un individu jugé compétent dans son travail, cela signifierait qu'un individu manquant de compétences ne serait pas qualifié comme tel, mais surtout qu'il serait mal accueilli au sein du groupe de travail, alors même que ce manque de compétences peut être non intentionnel, dicté par sa différence culturelle ou d'expérience...etc. B. le dit elle-même (I.236-238) « [...] où je vais pouvoir être vite énervée sur quelqu'un qui [...] va pas faire avancer pareil ou [...] je vais peut-être pouvoir tomber un peu vite dans la critique [...] ». Ce qui soulignerait la difficulté pour certains individus d'un groupe à accepter ce qu'ils jugent comme de l'incompétence réelle. Auparavant, B. souligne une distinction que nous avons déjà brièvement évoqué, entre vie privée et vie professionnelle. (I.205-207) « Etre professionnel, on fait la part des choses, on arrive à faire la part des choses avec [...] le chez soi et puis par exemple la crèche [...] du coup ce n'est pas un prolongement. » Nous sommes dès lors tentée de nous interroger sur les individus travaillent en dehors du cadre, des horaires légales, de la structure de travail. Pour certains, il peut en effet s'agir d'une obligation alors que d'autres considéreront ce travail comme un plaisir. Dans les deux cas, nous faisons bien le constat de l'empiétement possible de la vie professionnelle sur la vie privée.

V.1.2.h. Les relations au sein du groupe de travail

Il faut noter que B. fait la distinction entre entretenir de « bonnes relations » (I.184) entre collègues, indispensables dans un groupe de travail, et les affinités inter-individus. Pour elle, en se fondant sur son expérience personnelle formative (I.185-186) ce dernier élément complique le travail de groupe, et plus

encore si cette affinité est antérieure à la création du groupe de travail lui-même. A ses yeux et à deux reprises, elle pense que (I.187-188) « [...] j'trouve que là quand ça marche bien [...] c'est quand y'a un intérêt par rapport aux thèmes [...] ».

Cette séparation des relations entre individus s'instaurent dans le cadre de travail interne et le retour à la vie privée situé hors cadre de travail, sont difficilement conciliables pour B. Ce qui nous fait dire qu'il n'y a pas de place pour l'autre dans son identité propre. En considérant en effet impossible la conciliation entre sphère privée et professionnelle, ne peut-on pas penser qu'il est difficile de connaître réellement la personne avec laquelle on travaille ? Et est-ce possible que, même pendant les temps de pause par exemple, des individus d'un même groupe ne fassent aucune référence à leur vie privée ? Et pourtant, si tel est le cas, ce temps fait bien partie du temps de travail et du cadre de travail.

Selon B., (I.195-197) « Donc pour moi il faut vraiment que l'objectif premier il soit [...] sur notre objet de travail quoi en fait. » ; (I.212-213) « Ce qui n'empêche pas d'être amis ou autres à l'extérieur [...] mais en tous cas d'savoir garder sa place professionnelle, hum. » C'est ainsi qu'il n'est laissé aucune place aux affinités et notamment à l'autre dans son individualité au sens où l'individu n'est pas uniquement le producteur au travail, mais possède également une vie privée. Vie privée qui peut engendrer des conséquences néfastes non seulement sur son état psychologique au sein même de cette sphère privée mais également professionnelle, mais également des complications non intentionnelles ou prévisibles par le groupe, alors même que la résolution de ces difficultés, même si elles sont d'ordre privé, pourrait peut-être permettre de ne pas impacter sur le travail de groupe, et donc sur le domaine professionnel.

A deux reprises, B. fait également référence aux « temps de réunions » (I.198-201) « [...] et puis aussi ce qui est important pour qu'il y ait de bonnes relations [...] c'est des temps de réunions des temps où on puisse échanger sur ce qui se passe dans le travail en équipe et on verbalise et puis [...] biensûr les groupes d'analyse de la pratique quoi en fait. » qui lui paraissent « indispensables » (I.202). Cela signifie t-il que les groupes travaillant sur un projet à court terme, considérant par exemple les cas d'urgence ou d'imprévu,

ou un manque de temps individuel, ne peuvent développer de bonnes relations au travail ?

Pour faire la transition avec le fait d'être un bon professionnel pour B., nous notons son ressenti vis-à-vis de certains métiers qui entretiennent des critères d'affinités entre collègues. (l.207-210) « Et ça c'est très compliqué pour moi [...] ces métiers qui s'occupent des enfants où on est des femmes pratiquement toutes dans la structure [...] où à force on devient copine [...] ». Le plus étonnant étant que B. semble associer la notion de copinage à celle du genre de l'individu. Au fond, est-ce le métier qui a pour conséquence de créer des affinités inter-individus ou le fait d'être un professionnel implique-t-il au contraire de savoir travailler dans un contexte où peuvent se mêler vie privée et vie professionnelle ?

V.1.2.i. L'acceptation de la différence de l'Autre

Nous avons précédemment évoqué l'association de la complémentarité comme étant l'un des critères de la définition du travail en équipe pour B., avec le fait d'accepter la différence de l'Autre. Il faut noter que ce travail d'acceptation semble difficile pour B., qui énonce toutefois que l'échange entre individus est le fondement de l'acceptation. (l.165) « Mais c'est pareil faut parler aussi autour de ces différences. » Ainsi, pour elle, la « verbalisation » (l.166) est importante pour éviter l'implicite, le flou, le vague, les incompréhensions entraînant à court et long terme la dégradation des relations interindividuelles et l'éclatement du groupe. Elle fait référence notamment aux termes de « mépris », « incompréhensions », « méfiance », et aux potentielles « attitudes de rejet » (l.173-175). Nous retenons néanmoins ces propos (l.176-180) qui tendrait à dire que la charge de verbaliser sa différence au reste du groupe reviendrait au seul individu. Comme s'il s'agissait d'une responsabilité qui n'appartenait qu'à lui. Autrement dit, l'exclusion du groupe peut lui être imputable s'il n'a pas fait l'effort, d'après les autres membres du groupe, de montrer plus encore combien il est différent. Ceci pourrait rappeler les phénomènes de bouc-émissaire. Un individu, par sa différence, n'est pas questionné sur celle-ci, alors qu'il ne connaît peut-être pas les mœurs du pays d'accueil par exemple – puisque B.

fait notamment référence à la différence culturelle (l.172) – mais bien jugé par les autres membres du groupe.

V.1.2.j. La délégation au travail

Après analyse complète, nous nous sommes aperçue que l'importance de la communication au sein d'un groupe de travail était fondamentale pour B. En effet, lorsqu'elle fait référence à la possibilité de déléguer à des collègues de travail, après avoir pris l'exemple d'une situation professionnelle fictive, (l.135-138) « [...] c'est pouvoir passer le relais à une autre professionnelle sans qu'elle se dise ah bah super elle me refile [...] ce qu'elle arrive pas à faire ou elle me refile [...] celui qui fait le plus de bêtise aujourd'hui. » Elle ajoute que la délégation ne peut être acceptée entre collègues que si cette dernière a été « formalisée, verbalisée avant » (l.138-139). Cela va sans dire que sans verbalisation, un individu qui aura tendance à déléguer ses tâches à ses collègues se verrait rapidement cataloguer comme une personne incompetente, paresseuse, voire même considérer comme l'extrême du statut de leader : le dictateur qui abuse de son pouvoir pour obtenir ce qu'il souhaite. Le problème de cette situation étant que cela porte préjudice aux relations inter-membres mais également à l'objectif premier : le travail à remplir, puisque chaque membre du groupe a une mission qui lui est propre, non seulement dans la logique selon ses qualifications et compétences mais en plus en fonction de son temps de travail pour la faire. Or, dans le cas d'une délégation régulière, apparaîtra nécessairement une surcharge de travail, sans compter un travail de moins bonne qualité et moins rapidement exécuté, et cela empièterait également sur la vie privée de l'individu qui aura moins de temps pour se consacrer à soi. C'est ainsi, nous rappelle B. que le travail d'équipe ne doit pas être « implicite et improvisé » (l.139-142) mais il se « construit petit à petit. »

V.1.2.k. Les rôles dans un groupe de travail

- **Le rôle de leader**

Nous comprenons la logique des rôles dans un groupe de travail à travers la propre expérience professionnelle de B. En effet, celle-ci associe son « besoin de sécurité » (l.217-218), termes repris plusieurs fois, avec le fait d'être encadrée, voire guidée par un autre membre du groupe, que nous pouvons comparer à celui qui tient le rôle de leader. (l.218-221) « Donc [...] si je suis par exemple avec quelqu'un qui [...] dans mon groupe de travail va avoir cette capacité à cadrer à recentrer à driver un peu le truc quoi, eh bien du coup je vais me sentir un peu plus en sécurité je vais m'appuyer sur cette personne là [...] ». B. ajoute qu'elle-même peut conquérir la place de leader, grâce à cet autre individu qui lui sert d'appui. (l.221-222) « [...] du coup on va pouvoir ensemble mener la chose. [...] sinon je vais être dans cette place-là. » Elle admet par ailleurs aimer « diriger les choses » (l.223) pour se sentir en sécurité. Une compétence associée à celle d'ordonnancement (l.224-225) « [...] j'ai cette capacité je pense à ce que ce soit bien ordonné [...] ». Le risque étant de ne pas écouter les autres individus du groupe de travail parce que leurs opinions vont à l'encontre de celles du leader qui, dès lors, se sentirait moins en sécurité. L'une des réactions possibles pourrait être d'obliger autrui à suivre ses idées, ce qui en ferait un leader dictatorial.

- **La posture de leader face à autrui**

Fort heureusement, ce ne semble pas être le cas de B. qui énonce (l.225-226) « [...] et aussi bien prendre en compte aussi [...] toutes les personnes dans un travail d'équipe. » Cependant, ce comportement, ce rôle attribué ou qu'elle s'attribue, est né d'une remise en cause et en question de son attitude professionnelle par des collègues de travail.

(l.231-234) *Des fois oui je peux paraître assez directive ou impatiente ou peu diplomate [...] ça c'est des choses qui ont pu m'être reprochées donc c'est des choses sur lesquelles en fait je travaille, maintenant avec un peu plus d'expérience et de maturité [...]*

Nous voyons enfin combien le rôle de leader n'est pas uniquement physique mais peut-être également psychologique. B. nous en donne la preuve lors d'un exemple issu d'une situation professionnelle vécue dans lequel elle évoque son attitude vis-à-vis d'un autre membre de l'équipe.

(l.244-251) *Par exemple, la dernière fois [...] pour le travail sur le projet, on marquait sur le tableau en fait telle personne faisait ça à l'oral [...] et tout ça et puis arrivé à la conclusion y'avait personne et bien tout de suite dans ma tête je me suis dit bon [...] qui a travaillé sur la conclusion dans ce travail de groupe et c'est fortement impliqué dessus et bah voilà, une personne et du coup elle était pas loin de moi et bah je lui ai dit bah un tel est-ce que ça te ferait... plaisir du coup de présenter la conclusion sur laquelle t'as travaillé quoi en fait.*

Notons les termes de « tout de suite dans ma tête » qui suggère l'absence de consultation vis-à-vis des autres membres du groupe, mais également de la personne visée. Cependant, cette audace de la part de B., a permis de valoriser et de reconnaître les compétences de la dite personne.

(l.251-256) *Donc pour moi [...] c'est reconnaître du coup ce que la personne a fait et du coup la valoriser [...] pour moi ça passe par la valorisation, c'est que chaque petit truc qu'elle peut faire la personne eh bien du coup c'est pouvoir la valoriser à un moment donné [...] c'est reconnaître les compétences de chacune.*

Ainsi le leader est-il pour B. un individu prenant en compte la somme des individualités dans un groupe de travail.

V.1.3. Entretien de C.

Qui est C. ?

C. est étudiante en master dans une université française et travaille parallèlement au sein d'une structure associative. Etant donné qu'il s'agit de notre entretien exploratoire, certaines questions ont peut-être pu sembler redondantes ou un peu floues à C., ce qui explique que cet entretien soit le moins fourni des cinq. Nous constatons également la timidité de C., notamment lorsqu'il a fallu se présenter, car elle nous l'a avoué hors enregistrement, elle a toujours fait preuve de réserve en ce qui concerne sa vie de tous les jours. C'est ainsi que nous n'en savons pas davantage sur ces deux éléments qui soient enregistrés, ce qui nous amène directement à l'analyse par concept.

V.1.3.a. Ressentis de A. sur le groupe de travail

Nous apprenons que A. a déjà travaillé en groupe, mais dans des cadres différents. En formation nous dit-elle, ou dans la sphère professionnelle. Ce cadre est intéressant à observer puisque selon lui, le travail à fourni, ainsi que les rapports entre individus sont distincts.

Son ressenti est que le travail de groupe est important (I.21) mais toujours difficile (I.5) « [...] travailler en groupe c'est jamais facile [...] » et c'est un travail d'apprentissage de l'individu (I.5-6) « [...] je pense que c'est quelque chose qui s'apprend. ». En outre, le travail de groupe semble pour C. reposer sur la disponibilité de l'individu (I.6-7) car celui-ci aura un état physique et psychologique différent (I.8) en fonction de certaines données imprévisibles pour le reste du groupe. La difficulté est aussi ressentie en raison de l'écoute de l'autre, qui est à la base du travail de groupe (I.9), et des rôles joués par les différents membres qui le composent (I.10). D'après A., le travail de groupe nécessite, nous l'avons dit précédemment, un travail d'écoute des individus, allant de pair avec la communication inter-membres. Une communication qui doit être fondée sur l'explicitation (I.12), la reformulation (I.10-11) dans un souci d'entente et de compréhension mutuelle (I.12). C'est ainsi, nous dit C. que l'individu qui manquera de ces qualités, qui sera indisponible, quoique l'indisponibilité ne soit pas nécessairement imputable à la personne elle-même à notre avis, puisque celle-ci dépend de critères trop subjectifs pour pouvoir en faire un élément général à surveiller chez chacun, peut engendrer des complications notables pour le travail de groupe. Pour C., malgré sa difficulté,

terme qu'elle a souvent repris pour qualifier ce travail de groupe (l.17), ce dernier peut-être –la potentialité évoque certaines conditions- un bénéfice à la fois pour le groupe lui-même, mais également pour l'individu. (l.17-19) « [...] ça peut être aussi quelque chose d'hyper bénéfique pour le travail de groupe mais aussi pour [...] la personne en elle-même parce que c'est enrichissant. » et (l.24) « [...] c'est plus enrichissant de travailler à plusieurs que d'travailler seul. [...] on fait quelque chose de plus riche de plus complet que si on le fait seul. » Elle le justifie à nouveau plus bas dans l'entretien en rapport au travail à fournir, plus intéressant et sans doute moins difficile et plus rapide, lorsqu'il est étudié par plusieurs individus (l.48-49) « On doit rendre un travail vaut mieux être en groupe pour le faire. » Notons également que C. considère que l'objectif commun et le groupe sont des éléments indissociables au sens où ils sont la cause et la conséquence. (l.49-50) « Sans ce travail, il n'y aurait pas de groupe créé et sans groupe, pas de travail non plus. »

V.1.3.b. Définition de C. du groupe de travail

Le premier élément que prend en compte C. pour qualifier le groupe de travail est l'objectif commun à tous les individus qui le compose (l.28-29). Le groupe de travail, d'après C, a été formé dans le but de répondre à cet objectif commun. (l.47-48) « [...] l'objectif du travail de groupe est de parvenir à la réalisation de ce pourquoi on est réuni. »

Lorsque nous lui avons posé la question de savoir quelles étaient, à son avis, les conditions pour qu'un groupe de travail fonctionne, C. a fait état comme premier élément des bonnes relations entre individus (l.102). Cependant, les bonnes relations auxquelles elle fait référence ne sont pas construites uniquement dans le cadre du travail de groupe. En effet, pour C., la frontière semble infime entre la vie privée et la vie professionnelle.

(l.105-108) Tu parles de ta vie perso, y'a tous ces petits moments-là où... ça prend peut-être cinq dix minutes sur ton temps de travail ok mais franchement je pense que c'est hyper important pour que justement après ton travail soit de meilleure qualité.

Pour son auteur, il ne s'agit pas seulement d'avoir de bonnes relations entre les individus qui composent le groupe, il ne s'agit de les connaître dans ce qu'ils ont de singulier. Ceci, dans un souci de qualité dans le travail à fournir, conditionnée par le fait que meilleure sera la communication entre individus d'après C., puisqu'entre individus ils seront mieux capables de savoir la réaction de l'autre face à certaines formulations et de pouvoir gérer l'échange de manière à ce qu'il n'y ait pas un défaut d'interprétation. (I.108-109) « Parce que si t'arrives à créer un lien avec les personnes avec qui tu travailles bah le dialogue après il peut être de meilleure qualité quoi. » Et même si le cas se présentait, qu'il soit plus facilement gérable que si la personne ignore tout de la vie privée de son vis-à-vis, qui peut pourtant être l'une des causes de son comportement professionnel à ce moment T. (I.109-112) « Tu vas peut-être plus oser dire les choses ou tu connais mieux la personne donc tu sais comment il faut lui dire ou je pense que [...] déjà s'entendre bien avec la personne et puis les connaître quoi. » En guise de preuve, C. nous fait part de son expérience professionnelle antérieure qui, selon ses dires, aurait pu être plus profitable au groupe et aux individus qui le composent si ceux-ci avaient fait connaissance plutôt que de s'arrêter à des relations purement formelles, menées par le travail de groupe à fournir (I.112-118). Notons que dans cette situation professionnelle, tout le groupe s'était rendu compte du bénéfice qu'aurait engendré la connaissance des uns et des autres puisque C. évoque les faits en utilisant uniquement le pronom « on ». A la fin de son intervention, nous avons l'impression, d'après les mots qu'elle emploie, que C. n'apprécie pas de travailler au sein d'un groupe dont les membres ignorent tout les uns des autres, uniquement sur le plan de la relation de travail. (I.119-120) « Finalement c'est dommage parce que si on se connaît c'est intéressant de travailler en groupe quoi. »

V.1.3.c. Relations au groupe - Affinités

D'après C., le travail de groupe ne repose pas uniquement sur les bonnes relations entre ses membres. Il s'agit aussi de créer du lien, d'avoir des affinités. Il lui semble d'ailleurs inconcevable de travailler dans les conditions dans lesquelles les membres n'ont aucun affect les uns vis-à-vis des autres.

(l.14-16) « Après il faut faire aussi avec chacun et [...] les affinités aussi. Si t'as [...] aucun affect avec les personnes avec qui tu travailles ça va être compliqué, c'est pas impossible mais c'est compliqué. » Aux yeux de C., avoir des affinités avec les individus composant le groupe de travail entraîne une meilleure compréhension de son fonctionnement et de son mode de communication (l.120-122) « Donc ouais, je pense que l'affect, d'essayer de se connaître pour au moins au moins se comprendre. Parce que si y'a des soucis de compréhension on peut pas travailler ensemble quoi. »

Elle fait également référence à l'intérêt de travailler en groupe et des relations interpersonnelles au regard des débats d'idées qui peuvent engendrer une avancée plus importante dans le travail à fournir (l.26) « Il y a confrontations des opinions et du coup y'a des guides dans l'action. » Précisons toutefois que le groupe, étant composé d'individus distincts les uns des autres, par leur âge, leur origine, leur qualification, leur tempérament...etc, C. considère que si l'objectif à atteindre peut être réalisable sans prendre en compte chacun dans ce qu'il a de particulier, ce n'est pas le but du travail en commun (l.29-31) « [...] on peut réaliser cet objectif sans tenir compte des individualités des membres du groupe mais (.) c'est pas servir le travail l'objectif qu'on vise. ». Non seulement le fait de ne pas prendre en compte l'autre au sein du groupe n'a pas d'intérêt pour le groupe aux dires de C., puisque celui-ci ne profite pas de la richesse de la somme des différences, mais en plus, nous dit-elle, c'est également un non bénéfice pour l'individu en lui-même (l.31-32) « C'est pas servir le groupe et puis c'est pas servir non plus les individualités qui contrôlent le groupe. » D'après elle, en observant les individualités de chacun, il y a une prise en compte effective des ressources qu'ils peuvent apporter au groupe, et des compétences qu'ils peuvent mobiliser dans le travail à fournir.

(l.32-35) « *Si on écoute [...] chaque individualité, [...] c'est mieux pour l'objectif final, c'est mieux pour le groupe, que le groupe puisse repérer les compétences qui sont qui sont au sein du groupe et qu'il puisse aussi utiliser les compétences de ses membres [...]* »

V.1.3.d. La reconnaissance de l'individu

D'après C., le groupe de travail est utile en toute logique pour les membres qui le composent puisque travailler à plusieurs est à la fois un gain de rapidité et d'efficacité pour la production finale, mais il bénéficie également à l'individu (l.35-37) « [...] c'est intéressant d'un point de vue individuel parce que [...] ça permet le développement personnel [...] » Par ailleurs, l'enrichissement personnel de l'individu passe par la reconnaissance de ses compétences par le reste du groupe (l.37-38) « [...] et puis une reconnaissance des compétences qui sont mises en oeuvre dans la réalisation du travail collectif [...] », qui n'auraient peut-être pas été repérables s'il avait s'agit d'un travail en solitaire (l.38-40) « [...] et c'est une reconnaissance dans le sens où ce travail il aurait pas été possible [...] si ça avait pas été un travail de groupe quoi. » puisqu'effectivement, le travail de groupe amène la confrontation d'idées et l'adaptation à un autre environnement qui engendre le développement de compétences peut-être jusque-là restées dans l'ombre. (l.40-42) « On aurait pas réalisé l'objectif commun ni même les intérêts personnels dans le groupe si chaque individu avait pas été là. »

La reconnaissance n'est pas seulement pour les membres du groupe vis-à-vis des uns et des autres. D'après C., la reconnaissance est aussi interne à l'individu au sujet de son propre travail au sein du groupe. (l.69-71) « Il faut que chaque individualité soit satisfaite de ce qui est produit à la fin et se sente [...] acteur [...] sente qu'il a contribué à ce qui a été réalisé. » Elle l'explique notamment parce que, qu'il s'agisse d'un travail à fournir dans un cadre universitaire par exemple, puisque nous le rappelons C. est étudiante en master, ou bien même dans la sphère professionnelle, l'employeur attend nécessairement une production qui sera évaluée. C. parle d'ailleurs de « reconnaissance sociale » (l.73) du travail fourni par l'individu et le groupe pour qualifier la réalisation de l'objectif. C'est ainsi que la reconnaissance de l'individu singulier a lieu lorsque celui-ci, non content d'être acteur du travail fourni, se sente investi pleinement dans le travail. (l.73-75) « [...] donc si tu te sens pas concerné par ce qui a été fait ou alors t'y a pas contribué, t'as pas envie de le présenter, t'es pas fier de ce que t'as fait, hum... » Notamment parce que ce sont ses compétences qui peuvent être mises en avant ou dévalorisées dans un tel contexte.

V.1.3.e. Les conflits dans le groupe de travail

D'après C., les conflits sont une donnée naturellement existante au sein d'un groupe de travail. (l.54-55) « Oui, alors qui n'en a pas connu ! [...] tout le monde, oui c'est normal. » Or, le conflit pour C. peut survenir en fonction de différents éléments, à commencer par le nombre des individus composant le groupe. De son point de vue, C. préfère sincèrement les groupes composés de plusieurs individus, qu'un binôme qui n'est pas un groupe en soi puisqu'un groupe se compose d'au moins trois individus. (l.90-91) « [...] un groupe c'est au moins trois personnes donc [...] déjà c'est plus simple. Parce que j'ai déjà travaillé en binôme et binôme c'est pas pareil hein ! » Elle explique notamment ses préférences par le fait que la confrontation de ses idées et l'acceptation de ces dernières est souvent plus facile dans un trinôme (l.92-93) « Si y'en a un qui dit oui l'autre qui dit non [...] t'as beau te confronter dès fois [...] tu peux pas trop tu peux pas trop changer d'avis quoi. » Même si le but du travail de groupe n'est pas, comme évoquée par C, de faire « changer d'avis » les membres du groupe mais bien de pouvoir confronter ses opinions et accepter celle d'autrui, quelle qu'elle soit, nous comprenons son point de vue en ce que le troisième individu peut être utile à la délibération finale. En binôme, l'opinion de l'un se positionne face à celle de l'autre, et le conflit peut naître du fait qu'aucun des deux ne veuille plier, soit parce qu'ils pensent tous deux avoir raison, soit par excès de fierté, et le travail ne peut donc pas avancer. Une troisième personne permet alors de servir de catalyseur aux dires de C. (l.93-96) « Alors que au moins si y'a une troisième personne ça fait c'est toujours un avis de plus pour essayer de départager ou [...] d'essayer de faire pencher la balance d'un côté ou de l'autre quoi. » Sans que cette troisième personne soit un élément déclenchant un nouveau conflit, ce qui est possible si, parce qu'elle a des affinités plus poussées avec l'un plutôt qu'avec l'autre, ou simplement parce qu'elle a accepté l'opinion de l'un plutôt que l'autre, ce qui pourrait engendrer un ressentiment, cela prouve bien que la troisième personne doit faire office de médiateur entre les deux autres, de témoin de neutralité en prenant en compte chaque opinion en toute objectivité et, dans l'idéal, de formuler une solution qui sera acceptée par les deux parties. C'est ainsi que C. en conclut que le groupe

aide effectivement à faire avancer le débat d'idées et à mieux accepter autrui dans son individualité, tandis que le binôme au contraire, aux yeux de C., y fait obstacle (I.96-98).

Un autre élément pouvant conditionner la survenance du conflit d'après C. est l'individu seul lui-même. En raison de son indisponibilité, elle fait notamment référence à son état psychologique (fatigue, préoccupation) (I.55-56), qui fait obstacle à la bonne marche du travail à fournir par l'individu (I.56-57) « [...] on est pas appliqué à ce qu'on doit faire, pas à 100% dans le travail [...] ». Or, bien que comme nous l'avons dit antérieurement, il nous semble incroyable de juger un individu en fonction de son comportement professionnel à un moment T sans connaître tous les éléments qui conditionnent le dit comportement, d'après C. c'est pourtant sur ce point que les autres membres du groupe réagiront. (I.57-58) « [...] ça peut nous être reproché par exemple [...] » Dans ce contexte, la question que l'on se pose serait de savoir comment gérer le conflit une fois qu'il survient ? Selon C., tout dépend de la source même de ce dernier (I.80). Elle passe alors à la première personne du singulier pour nous expliquer ce qu'elle a voulu dire. D'après C. donc, l'une des sources du conflit est la personne. Or, effectivement un conflit ne peut exister sans individus. Mais C. part du principe que cet individu ait conscience qu'il est bien la source de ces difficultés relationnelles au sein du groupe. Or, d'après elle, c'est à l'individu de se remettre en question afin de résoudre le problème (I.82) « [...] c'est un travail qu'il faut que je fasse sur moi-même. » Or, ce travail de remise en question nécessite une certaine introspection sur les causes qui ont fait naître chez l'individu le besoin ou l'envie de s'expliquer autrement que par la communication non violente et conflictuelle (I.82-83) « [...] faut que je vois ce qui me gêne ou ce qui m'agace [...] ». Or, bien que la communication inter-membres, mais provenant de l'individu ayant engendré le conflit, nous semble une étape obligatoire dans le processus de résolution (I.84) « [...] c'est toi tu dis clairement ce qui va pas. » C. pense au contraire que la temporalité peut également jouer un rôle dans l'anéantissement du conflit (I.84) « Soit [...] tu laisses passer du temps. »

En cas de difficultés relationnelles avec un autre membre de l'équipe, C. considère que de communiquer de ce problème avec un individu faisant partie du groupe peut être profitable à la fois à ce dernier, mais également à l'individu

au regard de la prise de distance qu'il aura vis-à-vis du problème après en avoir discuté avec une personne ayant une autre vision des choses (I.135-138). Toutefois, la communication à propos de cette problématique est à la responsabilité de celui qui en parle. Aussi C. évoque-t-elle la notion de « confiance » en l'autre dans la communication (I.142-143) « [...] après oui ça dépend vraiment de la personne à qui tu parles. Si tu peux lui faire confiance [...] » permettant une différente prise de conscience du problème à solutionner, et un meilleur investissement au travail, ce qui est bénéfique à tout le groupe.

(I.143-148) Parce que t'as un autre point de vue, tu peux t'exprimer, ça te permet de prendre conscience de certaines choses dont t'auras pas pris conscience sur le coup et puis d'avoir de la distance et du coup de te ré-impliquer dans le travail ensuite. Hum, et peut-être justement ça te permet d'être de nouveau disponible pour le travail en groupe.

V.1.3.f. La prise en compte de la temporalité

Nous venons de voir que la temporalité est un élément facilitateur pour C. de la résolution de conflits inter-individus. Elle l'explique notamment, toujours en adoptant la première personne du singulier, par le fait que le conflit naît souvent dans son cas parce que son état psychologique faisait obstacle au bon déroulement du travail de groupe, et remettant même en cause ses compétences professionnelles à agir comme elle le voudrait (I.85-87) « Moi souvent [...] y'a des choses qui vont m'agacer sur un moment mais voilà c'est parce que à ce moment-là je suis pas disponible ou que j'suis fatiguée que j'peux pas. » Un élément d'importance qu'elle évoque ensuite est la conscience de sa temporalité propre par l'individu (I.87-89) « Y'a des moments c'est pas le bon moment [...] donc [...] tu sais que c'est ça et puis si [...] je sais que c'est ça bah il suffit que j'attende un peu et puis ça ira mieux après quoi. »

La temporalité est également un élément d'importance au sens où, selon C., elle aide à créer et maintenir les bonnes relations entre individus et permettre l'efficacité dans la productivité au travail. Elle fait notamment référence à des moments clés, pris sur le temps de travail, qui permettent de

contribuer non pas seulement à connaître la personne dans son rapport au travail, mais en tant qu'individu dans sa globalité (l.102-104) « [...] par exemple les moments comme la pause café ou les repas tu partages ensemble en dehors du temps de travail, où tu vas parler d'autres choses que du travail. »

(l.105-108) *Tu parles de ta vie perso, y'a tous ces petits moments-là où... ça prend peut-être cinq dix minutes sur ton temps de travail ok mais franchement je pense que c'est hyper important pour que justement après ton travail soit de meilleure qualité.*

V.1.3.g. Acceptation de l'autre/la disponibilité

D'après C. le travail de groupe passe aussi par l'acceptation des individus singuliers le composant, et c'est également ce qui en fait toute sa difficulté. (l.58-59) « [...] c'est difficile de travailler parce que du coup travailler avec les autres c'est accepter aussi les autres [...] » Effectivement, lorsque nous travaillons seul, nous ne pouvons compter sur nous-mêmes, en jugeant notre propre production, en gérant notre temps de travail, notre disponibilité, en confrontant notre point de vue à personne. Or, dans un travail de groupe, l'acceptation de l'autre ne va pas de soi, nous dit C. (l.60) « [...] faut être en mesure de le faire [...] ». Elle reprend à nouveau le fait d'être disponible pour l'autre (l.60) en y ajoutant deux critères intéressants à étudier : la réciprocité et la temporalité. (l.60-61) « [...] faut que les autres le soient aussi, que tout le monde le soit au même moment. » Ce qui signifie que le travail de groupe et l'acceptation de l'autre au sein du groupe, repose sur un état psychologique que tous doivent partager à un moment T. Est-ce possible ? Cela nous paraît difficilement concevable que des individus soient toujours disponibles pour autrui au même moment, puisque chacun a une vie et une personnalité distinctes de celles de son voisin. Sans cette notion de temporalité dans la disponibilité, l'idée nous paraît possible. En revanche, si nous considérons comme cumulables et obligatoires le fait d'avoir un comportement professionnel précis qui implique l'écoute et l'acceptation de l'autre à chaque rencontre du groupe, cela ne nécessiterait-il pas une période de préparation psychologique ou de réunion d'équipe préalable durant laquelle les individus auront pour

objectif de se décharger de toutes les complications qui peuvent gêner le bon déroulement du travail de groupe ?

Puisque C. nous a plusieurs fois fait part de la nécessité d'être disponible, nous avons cherché à savoir quelle était sa définition de ce terme. Nous nous sommes dès lors aperçue de tous les critères qu'elle mettait derrière lui, la plupart en rapport avec l'acceptation de l'autre à travers l'échange. (l.63-65) « Etre disponible c'est [...] être ouvert à l'autre, donc aux échanges, écouter l'opinion des autres, exprimer les siennes, puis faire les différents rôles qui peuvent [...] aider la dynamique du groupe. » Notons le terme de « dynamique de groupe » qui est ici pour la première fois employé. (l.65-67) Selon C., la disponibilité est la manière de faire avancer le travail de groupe en créant une « dynamique de travail » (l.68) agréable à chaque individu, et le permettant de valoriser ses idées. Elle évoque par ailleurs pour la première fois le terme de « projet » (l.69) pour qualifier l'objectif commun du groupe.

V.1.3.h. Cadre de travail

Nous avons cherché à savoir si tous les éléments de la vie interne d'un groupe de travail, notamment ce qui peut se dire au cours des échanges inter-individus, demeurerait nécessairement en son sein. C., de son côté, pense que le cadre formel de travail au sens où tout peut être bordé et contrôlé, n'existe pas. (l.126) « Je pense que c'est pas possible que ça reste dans le groupe. » Elle part de l'idée que les cadres ont été créés précisément pour empêcher de dépasser les limites de la bonne marche du groupe, en faisant notamment référence au Serment d'Hippocrate en guise d'exemple (l.127) tout en notant que l'individu est incapable, intentionnellement ou non, de garder pour lui seul certains éléments vécus dans sa vie, qu'elle soit privée ou professionnelle. (l.127-130) « C'est [...] l'être humain parle. S'il y a un truc qui va pas il parle dedans mais aussi en dehors du groupe. Il va peut-être en parler avec d'autres [...] » C'est ainsi que les tensions entre membres peuvent survenir du fait que certains considèrent que le vécu de la vie professionnelle doit rester dans ce cadre, tandis que d'autres considèrent comme normal le fait de pouvoir gérer une situation en l'extirpant du cadre dans lequel le problème est né. Comme une sorte de vision en perspective du problème pour mieux le solutionner.

Si l'on reste dans le cadre du groupe de travail et des individus qui le composent, C. considère que ce sont les affinités interindividuelles qui ouvrent la voie à la communication à propos du problème rencontré dans le groupe. (l.130-132) « Parce qu'après je pense qu'il y a au moins une personne dans le groupe avec laquelle tu te sens plus proche, avec laquelle tu t'entends plus, donc tu vas lui en parler à elle. » Elle précise par ailleurs qu'en cas de tensions entre deux ou plusieurs membres, il faut éviter de communiquer de cette problématique à l'ensemble du groupe sauf à l'individu avec laquelle nous rencontrons un problème (l.132-134), ceci à notre sens pour éviter le surgissement de phénomène de bouc-émissaire, et par courtoisie professionnelle. En revanche, en dehors du contexte de travail, discuter avec un individu avec lequel on partage des affinités et qui a connaissance de la situation puisque faisant partie lui aussi du groupe et l'ayant constaté de lui-même, permettrait, d'après C. de mettre en perspective le problème et de prendre de la distance vis-à-vis de ce dernier, allant parfois jusqu'à améliorer la relation entre les deux individus concernés et le travail de groupe.

(l.134-138) [...] mais si c'est avec une personne, juste histoire de te défouler, d'avoir un autre point de vue, tu l'exprimes [...] ça te fait peut-être prendre distance par rapport à ta situation et du coup ça peut améliorer la relation que t'as justement avec cette personne. Donc ça peut être bénéfique finalement en groupe, c'est pas forcément négatif.

V.1.4. Entretien de D.

Qui est D ?

La présentation succincte de D, très timide et gênée lorsque nous avons commencé l'entretien nous ont seulement appris qu'elle travaille en tant que secrétaire dans une structure (l.2) et qu'elle fait partie, en reprenant ses propres mots (l.269-270) « [...] des plus vieilles personnes [...] » de la structure, nous laissant nous représenter sommairement son expérience professionnelle.

V.1.4.a. Ressentis de D. sur le groupe de travail

Habitée à être seule en raison de son poste de travail (l.250-251) « Parce que moi personnellement je travaille toute seule. Moi j'ai personne au dessus de moi, j'ai personne en dessous de moi. Je travaille toute seule. » afin de nous parler d'une situation de travail dans laquelle elle a travaillé en groupe, D. nous a fait part d'une formation que toute la structure dans laquelle elle travaille a été amenée à suivre, une formation sur la « cohésion d'équipe » (l.9), nous en avons profité pour en savoir davantage sur les ressentis de D. à propos du déroulement et de ses ressentis après formation. Celle-ci est d'ailleurs qualifiée de « systèmes de jeu [...] pour qu'on puisse travailler en équipe » (l.10) comme s'il était difficile de travailler en équipe sans « jouer ». Elle réitère d'ailleurs cette idée plus loin dans l'entretien en (l.118) « [...] au tout début c'était un jeu [...] entre guillemets pour rigoler [...] » en expliquant tout du long le principe de ce « jeu » (l.118-119) « [...] la formatrice elle avait mis des [...] feuilles [...] avec des questions à l'intérieur [...] » ainsi que le nombre de participants (l.121-122) « [...] on devait être une trentaine [...] entre 20 25 [...] ». La formation qui s'est déroulée du matin jusqu'au soir d'après les dires de D. s'est découpée en plusieurs étapes. (l.122-124) « [...] le premier c'était se mettre par ordre [...] de date de naissance. C'est-à-dire on s'met en rond [...] sur une file savoir qui est le plus jeune de nous tous qui est le plus vieux. » ; (l.126-127) « [...] selon les années de naissance donc on devait se parler pour savoir toi t'es né en quelle année de quel mois [...] » ; (l.128-129) « [...] et en fait à la fin quand tout le monde était positionné on voyait déjà qui était le plus jeune et qui était le plus vieux. » ; (l.130-131) « Le but c'était en fait d'échanger entre nous, nous tous, et de s'amuser entre guillemets, parce qu'après on a changé de thème. » ; (l.132-133) « Après c'était quelle était la personne la plus ancienne dans [...] et la plus jeune... la dernière arrivée. »

D. nous confie donc ses ressentis, à savoir que le but de la formation étant de savoir si les salariés de cette structure se « connaissaient bien » (l.120), E. a trouvé intéressant de découvrir que de travailler en groupe sur une longue temporalité (l.130) ne prédisposait pas à connaître l'ensemble des individus, et notamment leurs âges puisque c'était l'exercice dans cette

situation (l.125-126). Elle évoque cependant cette expérience inédite pour elle comme « super sympa » (l.129-130). C'est un terme qu'elle a d'ailleurs repris plus loin (l.134). L'une des étapes fut également (l.13-14) « [...] des échanges entre nous sur les sujets qu'on avait listé sur des documents ». D. évoque à ce sujet des confrontations (l.12), (l.15) naissantes entre les salariés, sans nous expliciter ses ressentis à ce moment-là. Elle nous fait part toutefois de l'importance de travailler avec des individus « professionnels sérieux et organisés » (l.240).

Nous avons également cherché à savoir si D. préférerait travailler seule ou en groupe, tout en le lui demandant la raison. Pour D., c'est le travail à fournir qui justifie le travail de groupe. (l.250-253) « [...] ça dépend du travail. Parce que moi personnellement je travaille toute seule. Moi j'ai personne au dessus de moi, j'ai personne en dessous de moi. Je travaille toute seule. 'fin après j'ai des demandes par rapport à d'autres collègues mais [...] j'ai pas besoin d'eux pour travailler. » Elle ajoute non sans humour que le travail de groupe répond également à un souci de bien-être (l.253-256) « Après, le groupe en fait, c'est essentiel pour le moral ! [...] De pas penser que t'es toute seule [...] à travailler au boulot quoi ! Ah si, ça y fait ! Tu viens travailler t'es toute seule c'est un peu déprimant hein. » tout en expliquant son propos par la place temporelle du professionnel dans la vie d'un individu.

(l.256-259) *Là t'as des collègues en sachant que tu passes la majorité de ton temps au boulot quoi ! Ah oui, tu passes presque toute ta vie au travail ! Donc vaut mieux avoir une bonne entente entre collègues, c'est mieux [...] c'est important.*

V.1.4.b. Définition de D. du groupe de travail

D. fait référence au groupe de travail en partant de l'idée que celui-ci a lieu au sein d'une entreprise ou d'une association (l.28). D'après elle, le groupe de travail ou travail d'équipe comme elle le qualifie parfois est basé sur l'investissement de l'ensemble des membres composant le groupe (l.29-30) « [...] c'est-à-dire que tout le monde met la main au travail [...] » combiné à une bonne dose de motivation qui doit être respectée jusqu'à ce que le travail soit

réalisé (l.30-32) « [...] après faut aussi tenir, c'est-à-dire [...] telle personne fait telle chose bien évidemment que tout le monde veuille le faire et après le faire [...] ». D'après D., c'est en travaillant ensemble (l.34) et en investissant sa motivation dans la tâche que le travail se réalise (l.33-35). Notons qu'elle utilise le terme de « projets » pour signifier l'un des objectifs du groupe de travail.

En se référant à ses missions sur son poste de travail, d'après D., l'important dans un groupe de travail est la bonne communication entre ses membres. Est-ce à dire que tous soient conscients de leurs responsabilités vis-à-vis des uns et des autres dans le travail (l.49-52). Elle l'explique notamment parce que sans communication efficace et rapide entre les individus, le travail non réalisé de l'un impute sur celui des autres (l.52-56). Ce qu'elle qualifie elle-même de « travail mal fait » (l.57). Par ailleurs, D. pense qu'une meilleure transmission des informations et de la communication entre individus devrait être un engagement (l.60) afin que tous soient obligés de le respecter et non pas seulement une poignée d'individus (l.62), ceci pour permettre de réaliser le « projet » (l.67), soit ce qu'elle nomme « l'objectif premier » (l.67).

V.1.4.c. Les conflits dans le groupe de travail

Les confrontations engendrées par la formation sur la « cohésion d'équipe », amenant D. à travailler au sein d'un groupe alors qu'elle a l'habitude, en raison de son poste de travail, à travailler seule, font suite selon elle à des « sujets qui fâchent » (l.13). Nos avons cherché à obtenir plus d'informations à ce sujet. En effet, d'après D., s'il y a eu des confrontations entre individus c'est en raison d'un seul membre du groupe qui n'a pas accompli la tâche qu'un autre membre du groupe lui avait confiée, engendrant le ralentissement du travail à faire en commun. (l.20-25). Elle le répète plus loin dans l'entretien (l.32-33) « [...] parce que là où il y a le problème c'est que les gens disent qu'ils le font et ça se fait pas derrière. »

D'après D., l'investissement n'est pas le seul élément permettant de mener à bien le projet commun. En effet, (l.75-76), elle fait également référence aux « bonnes relations » entre collègues qui permettent d'atteindre le résultat escompté, et par ailleurs de vérifier que celui-ci est bien évalué (l.77-78) « [...] les retours que l'on a ils sont tous positifs hein. Des autres personnes. »

Il est intéressant de noter que pour D., si une confrontation ou un conflit n'a pas lieu, c'est en raison de l'expérience et des compétences professionnelles que certains membres possèdent (I.38) et qu'ils transmettent à d'autres pour leur permettre de poursuivre la tâche qu'on leur avait précédemment confiée (I.39-40). C'est ainsi que, le conflit naitrait de ce que certains individus seraient, pour D., incompetents sur leur mission de travail. Elle le signale d'ailleurs (I.42-43) en expliquant que sans l'investissement de chacun et la mise à disposition des ressources de tous, le travail ne peut pas être réalisé (I.42). Or, c'est à cause de cette attitude d'après D., du manque d'investissement à la tâche, que les autres individus du groupe se trouvent dans l'obligation de (I.44) « [...] faire leur travail et celui des autres. » ; (I.225-228) « Mais effectivement ils ont par exemple quelque chose à faire et qu'ils le font pas, ça peut créer des tensions mais après t'as les autres personnes qui vont trouver une autre solution [...] pour solutionner ce qu'elle a pas fait [...] » ; (I.231-232) « [...] nous on va transmettre à une autre personne qui va pouvoir le faire. » Toujours d'après elle, parce que le travail en équipe, consistant à la mise à la tâche de tous, n'est pas une vision communément comprise comme telle (I.45-46). Elle évoque d'ailleurs le fait que, à ses yeux, ce soit la présence d'un seul individu au sein du groupe qui fait obstacle à l'avancée du travail en commun (I.70-71) « [...] après heureusement que tout le monde est pas comme ça [...] En général y'en a une et [...] c'est celle de trop. » et engendre les tensions entre collègues (I.235-236).

V.1.4.d. La notion de projet

D'après D., le projet est tout d'abord né d'une intention individuelle (I.112-113) « [...] le projet il arrive pas tout seul donc c'est quelqu'un qui a réfléchi et qui a dit « Bon, ce serait bien de mettre ça en place ». » qui prend ensuite en compte le groupe de travail par la proposition de l'individu qui cherche à le réaliser (I.113-114), provoquant ainsi la formation du groupe dans la construction du projet (I.111), (I.114). Dans le discours de D., nous constatons que l'idée d'intégration au groupe de travail est rattachée à celle de projet commun. D. l'évoque comme une complémentaire, voire un rallongement de la volonté à participer au projet commun. (I.181-184) « [...] moi je me suis intégrée, parce

que moi je voulais faire des [...] projets, j'avais voulu participer au projet. Donc on est pas venu me chercher. MOI je voulais participer je voulais justement apprendre ce que c'était de participer au projet. Non non, je voulais le faire donc je l'ai fait. » Et d'évoquer le cas de collègues de travail qui ont refusé de s'investir dans le projet commun (l.184-187).

Il est intéressant de noter par ailleurs qu'elle ne fait référence à la création du projet sur la base de l'association d'idées de plusieurs individus, mais sur le fait, si nous reprenons ses termes qu'ils « [...] se rattache sur les choses que l'on doit réaliser pour le mener. » notamment en évoquant brièvement le rôle de leader sous la forme d'un « meneur » (l.83), soit celui qui « mène le projet » (l.84). Et, de préciser que tous ont la même responsabilité vis-à-vis du projet commun, et non en fonction de leur poste de travail (l. 106). C'est ainsi dit-elle, qu'un projet peut amener un individu à avoir des responsabilités qu'il n'avait peut-être pas sur son poste de travail d'ordinaire (l.107-109).

V.1.4.e. L'investissement au travail

Il est intéressant de constater que la volonté dans l'investissement à un travail en commun, le projet, est un point capital pour D. En effet, cette dernière considère que la volonté est un synonyme de capacité à. Elle l'évoque à de nombreuses reprises en se référant au comportement professionnel de ses collègues de travail ayant refusé de participer au projet commun, et qu'elle juge avec circonspection. D'après elle, ni la distance géographique (l.189-191) « Parce que c'était pas sur leur secteur. Mais bon après (...) on travaille tous ensemble, on peut très bien avoir des projets même si c'est pas sur son secteur. » ni la surcharge de travail (l.195-196) « Mais [...] si le projet t'as envie de le faire tu le fais même si t'as beaucoup de travail. » ne sauraient être des arguments valables empêchant la participant à un projet commun (l.191-192) « Après peut-être qu'ils ont refusé parce qu'ils avaient une surcharge de travail mais même moi j'avais [...] du boulot à côté [...] ». Finalement, pour D. tout est une question d'organisation de l'individu dans sa vie privée et professionnelle (l.220), (l.222), (l.225). Elle nous fait d'ailleurs comprendre qu'une personne qui ne se serait pas efficacement investie dans le projet, qui n'aurait pas accompli

la mission qu'on lui aurait confiée serait nécessairement mal perçue par le reste de l'équipe et aussitôt fustigée (I.232-234) « Après on lui dira « ah bah t'as pas fait », après elle dira soit [...] j'ai oublié ou oui mais enfin bon tu t'es mis sur le projet tu fais les choses qu'on t'demande. », et devrait penser à déléguer plutôt que de continuer d'y participer (I.234-235) « Après si vraiment tu peux pas les faire, tu les délègues à quelqu'un d'autres mais tu les fais pas quoi. ».

V.1.4.f. La temporalité dans le travail de groupe

Concernant la temporalité dans le travail de groupe, D. considère en effet que cette dernière n'est pas un argument de justification du refus de travailler sur le projet. (I.192-195) « [...] quand tu veux faire les choses tu les fais. Tu t'prends du temps et tu les fais. Si vraiment tu veux pas les faire [...] tu dis non et après tu peux trouver toutes les raisons qu'tu veux, ce sera toujours non. » Selon elle, seule la volonté est importante. Aussi la temporalité dans la vie professionnelle de D. peut-elle empiéter sur la temporalité de sa vie privée (I.196-197) « Tu le mets de côté pendant le temps du projet et puis après tu le reprends. » sans que cela lui pose problème.

V.1.4.g. Les rôles dans le groupe de travail

Pour tenter de savoir si D. a déjà eu à se confronter à certaines positions au sein d'un travail d'équipe, nous lui avons demandé son propre comportement dans un groupe de travail. Au départ surprise et un peu gênée, elle nous avoue franchement ne pas être un leader (I.88) « [...] moi je serais pas meneuse, sûr [...] » ; (I.97-98) et s'explique notamment par le fait que sa position au sein d'un groupe répond à un besoin de bien-être (I.89) « [...] je vais me positionner où je me sens le mieux [...] » et en fonction de ses missions de travail (I.90-94), définissant d'ailleurs son poste de travail comme le fait qu'elle soit (I.94-95) « [...] toujours à l'accueil du public [...] » et nous signifiant sa posture professionnelle (I.97) « J'serais plutôt là en tant que « aide ». » Ce qu'il est intéressant de noter étant surtout que D. pose clairement l'idée selon laquelle elle ne peut être leader dans la sphère professionnelle, sans toutefois nier cette

possibilité dans d'autres sphères (I.98-99) « Autant à l'extérieur je peux être leader sur autre chose, mais [...] pas au travail. »

Notons que les rôles dans le groupe de travail ne se concentrent pas uniquement sur les groupes de travail restreints sur le plan géographique, comme nous le prouve D. (I.241-245) « [...] nous ici on est un peu sur chaque secteur on travaille en équipe même si on est sur chaque secteur parce qu'y'a toujours une relation entre chaque service donc t'auras toujours besoin de ton collègue qui est en compta, à l'accueil, en responsable technicien [...] » justifiant de ce fait l'importance de tous les rôles au sein d'une équipe de travail et du travail de groupe (I.245-246) « [...] t'as toujours besoin des autres. Tu peux pas travailler tout seul. »

V.1.4.h. Les relations dans le groupe de travail/affinités

D'après D., ce ne sont pas les affinités interindividuelles qui font qu'un groupe de travail fonctionne. Elle clame d'ailleurs sa position à ce sujet en insistant bien sur le fait que ce ne soit pas le cas (I.139-140) en ajoutant toutefois que de connaître les individus du groupe avec lesquels nous travaillons est un « atout » (I.141), notamment en raison de la connaissance du mode de fonctionnement dans leur rapport au travail de chacun (I.142) permettant de mieux considérer leurs compétences et leurs difficultés selon le domaine (I.143) « [...] sur quel point ils sont plus forts que d'autres [...] ».

(I.265-268) [...] plus tu vis dans la société ou l'entreprise et que tu vis de plus en plus de bons moments ou de projets ensembles, t'auras pas la même relation avec quelqu'un qui vient d'arriver et quelqu'un qui est là depuis longtemps dans l'entreprise [...]

Pour justifier sa position, D. nous fait notamment référence à sa propre expérience professionnelle lors de son arrivée au sein de la structure employeuse. (I.144-145) « Moi j'suis arrivée [...] je connaissais pas tout le monde. ». Dans son explication, D. jongle plusieurs fois entre l'expérience de ses collègues et sa propre inexpérience (I.146-147) « [...] y'avait des gens qui étaient beaucoup plus expérimentés que moi. Moi j'étais jeune [...] ». Elle

précise que c'est justement cet apprentissage professionnel par la transmission de connaissances de la part de collègues plus compétents et expérimentés a été réalisé sans toutefois connaître ces derniers (l.150-151) « Et pourtant je les connaissais pas ces gens-là, mais ils m'ont appris plein de choses. ».

Il semble logique qu'au départ, à l'entrée sur un nouveau poste de travail dans une nouvelle structure, les membres du groupe ne se connaissent pas (l.264-265) « Quand t'arrives dans une entreprise tu connais pas des gens mais après tu commences à les connaître [...] » bien que de ne pas avoir d'affinités avec ses collègues n'est pas perturbé le travail de D. ni leurs relations (l.153-155) « [...] c'est après qu'on sympathise et qu'on se connaît de plus en plus mais au début ça m'a posé aucun souci de travailler avec eux alors que je les connaissais pas. »

Par ailleurs, si D. explique que son comportement dans son travail au sein du groupe et de la structure n'a quant à elle été dictée que par le désir de se professionnaliser (l.173) et (l.162-164) « [...] c'était juste une source pour apprendre des choses [...] et puis j'suis tombée sur des bons éléments. », elle pose l'hypothèse que le fait de ne pas entretenir de bonnes relations avec ses collègues pourrait s'expliquer par le niveau d'expérience de certains individus, peu enclins à accepter les idées émanant des nouveaux venus.

(l.156-161) *Mais c'est p'têt parce que c'est des gens qui ont de l'expérience justement. P'têt après quand c'est des gens qui ont de l'expérience étant donné qu'eux déjà ils ont leur vécu [...] ils savent déjà [...] comment ça se passe et [...] ils sont p'têt réticents à dire ce qu'ils savent faire et p'têt qu'ils ont des idées que les autres [...] vont être contre leurs idées.*

V.1.4.i. Valorisation et reconnaissance de l'individu

La reconnaissance des compétences de l'individu au travail est représentée dans cet entretien par D. elle-même qui explique la situation professionnelle qu'elle a vécue alors qu'elle manquait encore d'expérience et nouvelle dans sa structure d'accueil. Elle remercie en effet la compétence de son mentor à la professionnaliser (l.176-177) « [...] moi je remercierai toujours cette personne

qui m'a appris énormément de choses... » et à accepter sa singularité dans un souci de l'intégrer au groupe de travail (I.173-176) « Après c'est p'têt parce que aussi cette personne là qui avait des projets savait faire et savait prendre les personnes comme elles étaient pour les intégrer dans le groupe [...] », ce qu'elle a rapporté d'ailleurs comme ayant été une « chance » (I.149) dans sa professionnalisation.

D'après D., toutes les places sont importantes au sein du groupe de travail (I.102), (I.103). Elle précise par ailleurs que de travailler ensemble sur un projet commun (I.105) rend les individus égaux les uns aux autres (I.104).

La considération de l'individu, et notamment de sa vie privée et des éléments qui peuvent engendrer des complications au niveau professionnel ou individuel ne semblent pas être ici des arguments convaincants aux yeux de D. qui précise que même manquant de temps et surchargé de travail, l'individu doit (I.203) « trouver une solution ». Elle ajoute encore que la participation au groupe de travail, si celle-ci est déficiente pour ces mêmes raisons, pourrait être découpée pour permettre à l'individu d'y travailler (I.203-206) avec l'aide de ses collègues, quoiqu'au final en analysant les propos de D., nous avons la sensation que d'avoir choisi de participer au projet commun équivaut à une obligation de participation sur la durée (I.206-207) « [...] après [...] j'comprends pas parce que soit t'es partante et tu le fais soit t'es pas partante et tu l'fais pas. » En effet, D. considère que les contraintes extérieures ne sont pas un argument valable à la participation au projet (I.209-210) « Oui, tu peux avoir des contraintes mais [...] tu peux toujours t'arranger. Tu peux avoir des contraintes mais y'a des contraintes que du coup tu peux modifier. ». Elle ne comprend d'ailleurs que certains individus ayant choisi de faire partie du groupe et de travailler sur le projet commun puisse se trouver dans l'impossibilité d'agir (I.212-214) « [...] tu trouves toujours un moment où tu peux faire ce que t'as à faire. Moi c'est sûr... quand tu veux, tu peux. Même si t'as des contraintes tu trouves une autre solution mais tu le fais. » Nous voyons donc combien le projet commun a de l'importance aux yeux de D., qui pense que sa réalisation progressive est fondée sur l'organisation de la vie privée et professionnelle de l'individu (I.214) « Tu t'organises autrement. » Elle nous explique dans ce contexte sa vision des choses, à savoir que la vie professionnelle peut parfois prendre le pas sur la vie privée (I.215-217) « [...] t'as un cours de piscine à 18h

bah tu dis qu'tu vas pas y aller, ou alors t'iras à un autre moment à la piscine j'sais pas. Tu t'organises autrement, oui c'est ça. »

V.1.4.j. Cadre de travail

Lorsqu'elle évoque le cadre de travail, D. ne fait que référence aux « réunions » d'équipe permettant de définir les missions de chaque individu composant le groupe (l.82-83) « [...] sous forme de réunions, on se réunit pour savoir qui fait quoi. »

V.1.5. Entretien de E.

Qui est E. ?

Réservée, voire timide, nous avons éprouvé quelques difficultés à dialoguer avec E. qui s'est souvent excusée à ce sujet. C'est l'une des raisons pour lesquelles sa présentation est assez succincte. Elle nous a avoué ne pas savoir comment se présenter davantage que ce qu'elle nous avait dit à la fin de l'entretien. Ainsi donc (l.2-3), E. travaille en qualité de stagiaire dans une structure française, et est également professeur de lettres. Elle nous avoue son âge sur le bout de la langue, elle a 31 ans et une expérience de 5 ans dans l'enseignement.

V.1.5.a. Ressentis de E. sur le groupe de travail

De son point de vue, E. évoque la difficulté ressentie à travailler au sein d'un groupe, notamment en raison du manque de motivation des individus composant le groupe (l.11-12) « Les gens ne venaient pas... à l'heure où on donnait rendez-vous, les gens ne venaient pas. », ainsi que (l.34-35). Or, c'est à la suite de ce constat qu'une décision fut prise collectivement (l.13), mais qui n'a pas suffi à provoquer l'investissement des membres, malgré le fait que certaines décisions eurent été prises par certains individus du groupe qui souhaitaient faire avancer le projet (l.13-15) « [...] c'est après qu'ils vont dire

que c'est ça [...], je voulais dire ça il ne fallait pas faire comme ça et pourtant on provoque les réunions ils ne viennent pas. », ce qui n'a pas empêché les moins motivés à la tâche, de vouloir dicter les règles à suivre, ce qui suggère une position illégitime de leader-dictatorial.

Cherchant à savoir si E. préférerait travailler seul ou en groupe, celle-ci évoque sa préférence pour le travail de groupe en ce que celui-ci permet l'échange des idées, l'enrichissement à partir de la divergence d'opinions, mais également parce que E. considère que le groupe est plus compétent au travail (I.97-98). Si l'on en croit E., le groupe a l'avantage de pouvoir considérer toutes les possibilités tandis qu'un individu seul n'aura pas cette capacité d'observation, ce qui amènera une avancée plus importante dans la réalisation finale. (I.99-102) Quelque chose peut manquer. Alors que le travail de groupe c'est le rassemblement des idées. Je ne pourrai pas tout voir, pas les paramètres alors que dans le travail de groupe chacun voit à sa façon et le résultat est plus large que le résultat individuel.

Elle fait par ailleurs le rapprochement entre le groupe de travail qui se situe plutôt dans un cadre de formation et le travail d'équipe, présent dans la sphère professionnelle, et dans laquelle il est question, à moins d'être libéral, de division des tâches en fonction des compétences des salariés (I.102-103) « En plus dans une association, une organisation, mieux vaut diviser le travail. » Faisant référence à ceux qui dans un groupe de travail sont incapables d'entretenir un environnement agréable pour le reste du groupe, E. nous explique par ailleurs qu'elle n'apprécie pas ce qu'elle qualifie de « tiraillement » dans le groupe de travail (I.112), ainsi que l'impossibilité dans certains cas de pouvoir communiquer sur les problèmes qui se sont posés lors du travail de groupe (I.132-135) « Dans le travail de groupe ce que je n'aime pas c'est ce que tout ce qu'on ne peut pas dire sur place après dans le travail de groupe il faut mettre un accent sur ça aussi. »

E. a déjà travaillé dans un groupe de travail et a pris la décision de nous évoquer une situation en particulier qu'elle a vécue, dans laquelle il s'agissait pour plusieurs individus de s'associer afin de construire une école. Elle nous précise que chacun de ses partenaires avaient suivi des études dans l'enseignement, ce qui contribue au développement de leurs liens, puisque la formation de leur groupe est née d'un même intérêt thématique (I.6-9). La

situation évoquée se situe temporellement avant la formation du groupe. Elle nous évoque d'ailleurs les réunions régulières qui eurent lieu à ce moment-là, et qui par la suite sont tombées en désuétude. En outre, pour E. la base du travail de groupe repose sur la volonté de chaque membre de faire partie du projet et de s'y investir (I.38-40) « Moi je pense que c'est la volonté qui fait travailler le groupe, pour faire avancer le travail de groupe. S'il y avait une bonne volonté de chacun ça avancerait [...] ». A plusieurs reprises, nous constatons que E. fait référence à la volonté de participer au travail de groupe pour faire avancer l'objectif premier. En effet, elle considère que le but du travail de groupe réside dans la réalisation de l'objectif et que ce dernier doit être un élément fondamental pour chacun des membres, et situé au-delà de leurs propres intérêts personnels. (I.52-53) « Parce que le but visé de chacun doit être celui du groupe. Que chacun accomplit la tâche qui lui est confiée. » Le risque étant que dans ce type de situation, si seul l'intérêt commun est pris en compte au mépris des intérêts particuliers, l'individu n'est pas non plus considéré comme ayant une autre place au sein du groupe qu'un simple moyen de production. D'après E., le groupe apporterait plus à l'individu que l'individu au groupe (I.216). Son explication tient au fait que l'individu est moins riche dans son apport au groupe que le contraire (I.217-218) « Personne n'a la tête vide donc tu peux apporter le peu que tu as dans le groupe. Mais tu peux avoir aussi assez de retour dans le groupe avec toi. » ; (I.219-220) « Le groupe éclaire mieux l'individu, à avoir plus d'expérience, à voir mieux. » Elle semble toutefois nuancer son propos. (I.219) « L'individu est pour le groupe, le groupe aussi est pour l'individu. » Au fond, E. considère que si l'individu a effectivement sa place dans le groupe, c'est en raison de l'enrichissement qu'il peut lui apporter. Le groupe est donc une valeur plus sûre pour E. en raison de sa plus grande productivité, mais également au regard du dépassement collectif des difficultés relationnelles pour une meilleure entente (I.221-224) « C'est l'union qui fait la force [...] Mais moi je suis plus pour le travail de groupe. C'est le respect des uns envers les autres et puis il faut accepter d'être critiqué par les autres. Si on arrive à résoudre ce problème le travail de groupe peut être très bien. » Aux dires de E., le comportement de l'individu en groupe ne doit être pas celui qu'il a dans son quotidien individuellement. Elle note par exemple la différence qui doit s'opérer au niveau de la communication et dans la formulation.

(I.227-231) [...] il y a une bonne et une mauvaise manière de communiquer dans le groupe. Dans le groupe, pour parler, il faut savoir quand prendre la parole, il faut savoir comment [...] parler de façon modérée [...] On peut dire la vérité sans toucher à autrui. Mais c'est la façon de le dire, qui peut faire défaut.

Les gestes sont également d'importance (I.231-234) « Par exemple en parlant on ne doit pas faire des gestes avec les mains comme ça, hum. Non si on a des paroles mauvaises à dire à quelqu'un, les gestes aussi peuvent aggraver la situation. » Il s'agit de tout un ensemble de communication verbale et non verbale, soit physique, que l'individu doit prendre en compte dans le groupe de travail pour (I.238) « sensibiliser la personne ».

V.1.5.b. Cadre de travail externe/interne au groupe

D'après E., la communication inter-individus et le travail de groupe doit bénéficier d'un cadre pour éviter les débordements externes au groupe. Elle y fait mention implicitement à partir de questions rhétoriques qu'elle nous adresse au cours de l'entretien.

(I.135-138) Est-ce que les gens doivent se voir encore pour dire que celle-là était comme ci, celui-là était comme ça aussi ? Pourquoi ne peut dire dans le travail de groupe ? C'est là aussi un grand défaut dans le travail de groupe : aller dire après.

E. juge en effet qu'il faut savoir distinguer vie interne du groupe de la vie en dehors du groupe de travail (I.138-141) « Hors du travail de groupe il ne faut pas parler du travail de groupe, à part pour évoquer les réunions. Il ne faut pas parler des autres, des problèmes... etc. C'est à l'intérieur qu'on doit prendre les décisions. » ; (I.262-265), tout en notant pourtant que c'est une réalité dans tous les groupes de travail que de pouvoir, pour certains individus, faire la distinction (I.141-142) « Pourtant, on voit ça tout le temps dans le travail de groupe. A la rencontre les uns ne disent rien mais c'est après qu'ils vont dire. » C'est ainsi

dit-elle, que pour gérer les situations problématiques qui peuvent survenir dans un groupe de travail, loin de sortir du cadre de travail pour en faire part à l'extérieur, il s'agit selon E. de pouvoir amener les membres à se rencontrer dans le cadre de travail, afin d'échanger et de solutionner par la communication, le problème (l.151-154) « Donc du coup si tu remarques quelque chose il faut provoquer... convoquer une réunion, appeler les gens, convenir d'une date pour en parler, mettre ce sujet à l'ordre du jour, oui. » Par ailleurs, ce « bon moment » (l.157) nécessite la présence de tous les membres du groupe (l.58).

Nous faisons l'hypothèse face à E., d'une situation dans laquelle deux personnes ayant des affinités auraient eu une conversation sur une problématique rencontrée dans le groupe, à l'extérieur de celui-ci. Nous pensons que celle-ci peut amener la résolution du problème interne, même si celle-ci s'effectue en dehors du cadre. De son point de vue, E. n'est pas d'accord. Elle considère en effet que cette conversation aurait pu avoir lieu au sein même du groupe puisqu'elle le concerne, et que si problématique il y a eu, elle aurait dû trouver résolution grâce à l'ensemble des membres du groupe, témoins de celle-ci au même titre que les individus cherchant à résoudre le problème en dehors du groupe et non en fonction des affinités de certains membres avec d'autres (l.289-290) « A la maison c'est sensibiliser, mais dans le groupe ça doit être dit. [...] C'est la liberté d'expression aussi. »

V.1.5.c. La temporalité dans le groupe de travail

Faisant partie du cadre de travail, la temporalité est un élément à prendre en compte d'après E. dans la communication interindividuelle. Elle juge notamment qu'en cas de problématiques au sein du groupe de travail, celles-ci doivent être réglées à l'intérieur du groupe, et non discutées extérieurement (l.142-143) « Ils ne saisissent pas la bonne occasion mais le mauvais temps. » Ainsi, l'opinion de E. est que certains éléments peuvent être discutés dans le groupe et lorsque le bon moment se présente, tandis que d'autres doivent être évités. (l.146) « Il faut saisir le bon moment pour parler de ça. »

En outre, c'est en fonction de l'urgence de la situation à solutionner pour ne pas encombrer les relations individuelles et le travail de groupe que la

temporalité sera différemment prise en compte par les membres du groupe (I.158-159) « Ca peut être ordinaire ou extraordinaire, ça dépend si le problème est urgent on peut faire une concertation. »

V.1.5.d. L'investissement au travail

D'après E., ce manque d'investissement au travail par certains membres du groupe proviendrait de la difficulté de jongler entre la sphère privée et professionnelle (I.17) « Peut-être qu'ils avaient d'autres occupations ailleurs [...] » ou encore dit-elle avec humour (I.17-18) « [...] la paresse de se déplacer [...] » Nous sentons d'ailleurs, derrière cet apparent humour, combien cette situation a rendu E. amère vis-à-vis de ce travail de groupe en particulier (I.18-19) « Ils ne viennent pas, ils n'envoient pas non plus leurs idées, qu'est-ce qu'ils veulent du travail, donc ils ne voulaient pas ça aussi. » Notons que ce manque d'investissement est évalué sur la temporalité dans le cas de E. (I.22-23) « Parce que on a fait un tour, on a fait une année comme ça. » et (I.27-28) « [...] ce qui a fait que la prochaine année on a décidé [...] ».

La question des finances explique également la dissolution du groupe en raison d'un investissement peu à peu remis en cause d'après E. Elle parle même d'une valeur « essentielle » (I.23) qui constituait peu à peu le groupe et qui a provoqué son éclatement progressif lorsque certains membres ont pris la décision individuelle, de ne plus participer, ni aux réunions et échanges d'idées, ni financièrement au projet commun.

(I.23-27) A chaque samedi chacun emmenait une certaine somme donc voilà, déjà la monnaie les gens se sont retirés parce que certains ne venaient pas mais n'envoyaient pas non plus la monnaie, ni leurs idées parce qu'on devait débattre de quoi mettre en place. Ils ne venaient pas ni n'envoyaient leurs idées [...]

La motivation disparue des membres du groupe est qualifiée ici de « découragement » par E. (I.29) qui a conduit à l'anéantissement de tout le projet. C'est ainsi que nous pouvons en déduire que sans la volonté de l'ensemble des membres d'un groupe, le projet tend à disparaître, puisque la

charge de travail à fournir pour le réaliser nécessite souvent que tous les membres s'investissent pour éviter une surcharge de travail, un manque de temps, et dans le cas de la situation particulière de E., un manque d'argent, aux autres membres du groupe. Peut-être en raison de son vécu professionnel ou était-ce une opinion globale, E. considère en tous cas que les membres composant le groupe de travail éprouvent des difficultés à visualiser et à travailler en fonction de l'objectif premier commun, pour se focaliser sur leurs objectifs secondaires particuliers, ce qui fait obstacle à l'avancement du travail en commun (I.40-41) « [...] dans le groupe de travail je trouve que les gens sont plus intéressés par leurs intérêts et ne pensent pas au groupe lui-même. » Peut-être est-ce la question de la temporalité qui pose problème en plus du manque de motivation. (I.41-42) « Ils ont du mal à faire l'effort et ensuite récolter les bénéfices. » La capacité d'attendre que le projet aboutisse ne va en effet pas de soi.

D'après E., si certains individus éprouvent des difficultés à travailler au sein d'un groupe, ce peut-être en raison de leurs postures professionnelles (I.42-44) « [...] dans mon travail, certains ne veulent pas toujours travailler, mais s'il s'agit de d'exposer de se montrer, ils sont les premiers à se montrer. » Le travail de groupe pour ces personnes constitue uniquement un moyen de satisfaire leurs intérêts personnels, au mépris de l'intérêt commun. (I.44-46) « Tout comme dans les associations certains ne veulent pas travailler mais si l'argent vient ils sont les premiers à réclamer. Qu'est-ce qu'on va faire de l'argent pour savoir s'il y a à manger ou bien... leurs intérêts personnels. » Dans ce type de situation, il n'est pas non plus certain que les individus cherchent à nouer des liens avec les autres membres du groupe, sauf si ces derniers peuvent servir leurs intérêts.

V.1.5.e. La diversité culturelle

C'est à travers la différenciation qu'elle nous a présentée des rôles joués au sein d'un groupe de travail en France Métropolitaine par rapport au groupe de travail en Afrique, que E. nous a fait comprendre la supériorité du plus âgé qui possède tous les droits dans le groupe, contrairement aux plus jeunes qui doivent s'y soumettre. Nous avons donc voulu savoir, désormais qu'elle travaille

sur le territoire français, quelle était la posture professionnelle de E., au sein de sa structure. Elle nous avoue avoir éprouvé des difficultés au départ à modifier son comportement professionnel (I.192-193) « Oui, souvent même j'étais gênée parce qu'il y avait des vérités que je ne pouvais pas dire. » et qu'elle garde encore aujourd'hui quelques traces de ce comportement (I.197) « Ce qui me gêne un peu, la classe d'âge, même si je suis en France. » mais que le temps lui a été une aide précieuse pour faire la distinction entre ces deux comportements professionnels distincts culturellement.

(I.193-196) Mais au fil du temps j'ai vu que la réalité de chez moi est très différente d'ici. Donc les gens ne considèrent pas les gens n'en font pas un moulin. Donc il faut parler à qui de droit il faut parler il faut parler, se dire les choses à la personne. Parce que la personne même ne voit pas ce que je vois.

C'est également grâce à son expérience de vie et professionnelle que E. s'est rendue compte personnellement de cette différence culturelle (I.197-199) « Dans le travail j'ai constaté que oui, les plus âgés sont pas forcément les responsables comme chez moi. » Elle nous relate par ailleurs la situation qui prête presque à sourire dans laquelle, en Afrique, le professeur sera plus âgé que certains de ses élèves. Une situation que même E. trouve étrange (I.202-203) « Donc le professeur aussi sera souvent gêné [...] c'est bizarre. » Plus loin, elle évoque une situation dans laquelle des individus se sont révoltés contre le redoublement d'un étudiant, en raison de son âge, supérieur à celui de son professeur.

(I.205-209) Je me souviens quand j'ai fait la licence, il y avait un homme qui était plus âgé, qui était étudiant et du coup le professeur l'a fait redoubler. Et du coup, c'était bizarre, les gens se sont révoltés en disant qu'il ne devait pas le faire redoubler parce qu'il était plus âgé que le professeur, qu'il a plus d'expérience que lui dans le travail...

Quoiqu'avec humour E. note que ce redoublement n'était effectivement pas fondé en raison de l'expérience effectivement conséquente de l'étudiant dont il est question (I.210-212) « [...] bon oui c'était vrai [...] Parce que le monsieur même était professeur et la matière était sur la pédagogie aussi donc du coup on a pas vu la différence entre eux. »

V.1.5.f. Les rôles dans le groupe

Aux dires de E., au sein d'un groupe de travail, chacun a sa place et son rôle à jouer (I.81). Elle l'explique notamment en fonction du poste de travail occupé par l'individu (I.53-55) « Chacun a son rôle. Toi tu es secrétaire tu fais ça... toi tu es médiateur tu fais ça... toi tu es comptable tu fais ça... » Or, d'après elle, les rôles ne sont pas définis par une seule personne, mais par l'ensemble du groupe en fonction de chaque profil de compétences (I.57-59). Bien qu'un rôle puisse être assumé personnellement par un individu sans que le groupe n'ait besoin de se consulter, E. précise que ce dernier peut proposer la mise à disposition de ses compétences dans ce domaine particulier, mais au final, la décision devra appartenir à l'ensemble des individus du groupe (I.60-61) « Moi je sais que je peux faire ça, je suis compétent pour faire ça, donc je me propose et les autres valident, oui. » Ainsi les rôles sont-ils définis d'après E. grâce à l'expérience d'un individu, ou à son caractère (I.89-90). Le problème qui se pose étant qu'en interprétant les propos tenus par E., nous avons l'impression que les rôles sont assumés par les membres du groupe n'ont pas par choix, mais par une certaine forme d'obligation imposée étrangement par le consentement de tout le groupe.

(I.90-94) On sait bien que tu es dynamique tu es là, tu es bien pour ça. Toi tu es timide, ta vision est plus claire, tu observes les gens d'abord donc tu seras médiateur dans le groupe. Parce que je compare aussi à chez nous. Toi tu es le plus instruit du groupe donc tu seras l'administrateur du groupe.

Bien qu'il soit logique de mobiliser les compétences d'un individu, pourquoi présumer que sa compétence à agir dans tel domaine l'impose de travailler sur

celui-ci ? Le problème ici est que si effectivement les ressources mobilisées profiteront à tout le groupe, l'individu en revanche ne pourra se satisfaire que de ses seules compétences alors même qu'il aurait pu en développer de nouvelles en se positionnant pour le travail sur un autre domaine que celui auquel il a l'habitude.

- **Le leader**

E. définit le leader, fréquent à son avis dans tout groupe de travail (I.108-111) comme un « chef » (I.67) qui a pour tâche de coordonner l'ensemble du groupe. Elle le considère également comme celui qui doit surveiller l'ensemble de ses actions au quotidien (I.67-68). Or, le leader ne doit pas être imposé au groupe, mais désigné par lui (I.70-71). Elle énonce même qu'un leader peut ne pas souhaiter exercer en tant que tel, pour des raisons qui n'appartiennent qu'à lui, mais peut le devenir grâce à l'encouragement des autres membres (I.65-66), ce qui tendrait à prouver que la compétence d'un individu à tenir un rôle ne dépend pas uniquement de celle-ci, mais également de son libre-arbitre. Elle insiste d'ailleurs à ce sujet en se répétant plus loin sur l'encouragement dont peut bénéficier un individu considéré comme un leader par le reste du groupe

(I.81-84) [...] *certaines leaders peuvent ne pas vouloir du rôle que les autres lui ont donné et donc il se retire et dira : « non non non » alors qu'on sait bien qu'il peut le faire. Alors avec l'encouragement du groupe lui aussi il peut remplir la place de leader.*

L'interprétation que nous faisons des termes employés avec insistance par E. nous fait dire que si le leader a la possibilité de refuser le rôle que les autres membres lui ont attribué, ce refus serait mal perçu, car vivement encouragé. Nous avons presque l'impression que cette proposition d'assumer le rôle de leader couvre une forme d'obligation afin que chaque rôle soit correctement assumé par chacun des membres du groupe.

Il existe aussi des cas où le leader n'est pas désigné par l'ensemble du groupe, mais imposé à lui. E. nous en donne d'ailleurs une brève définition. (I.73-76) « Dans le travail de groupe y'a des gens qui se proposent, moi je suis

le chef qui se donne un profil de chef [...] il y a des gens qui aiment trop la tête, chaque groupe de travail à chaque réunion c'est eux qui prennent la parole. » Il est intéressant de noter que la prise de parole régulière dans un groupe de travail est considérée par E. comme l'un des éléments pouvant caractériser le profil du leader plutôt que d'un simple orateur. Par sa réflexivité, E. nous fait part cependant d'une analyse personnelle. Selon elle, bien que certains individus aient le besoin, l'opportunité ou le désir de se considérer comme leader alors qu'ils n'ont pas été acceptés par le groupe, la plupart aurait réellement ce profil d'après E. (I.76-77) « [...] dans mon analyse j'ai trouvé qu'ils ont la plupart a quand même le profil. Les gens qui se montrent comme leaders. » Cela veut-il dire qu'un leader a forcément conscience de ses compétences en la matière ?

D'après E., c'est en fonction de son comportement professionnel que nous pouvons repérer le leader, comme elle l'a évoqué au sujet de ses compétences d'orateur. C'est ainsi qu'elle fait référence à la motivation personnelle de l'individu et du groupe de travail par lui, témoignant de ses compétences de leader (I.78-79) « Souvent leader peut venir de l'intéressé même parce qu'à chaque fois c'est lui qui est motivé et qui motive, donc les gens vont dire qu'il est bien placé pour ça. »

En outre, dans le cas où une opinion est imposée au groupe, E. nous fait part de son propre comportement pour y faire obstacle. Elle fait notamment référence au « vote » du groupe comme possibilité de prise de décision (I.105) en ajoutant que c'est la majorité qui l'emportera dans tous les cas. (I.107-108) « Ou bien la personne qui tient à sa parole n'a qu'à convaincre les autres quand il y a plusieurs propositions. » Dans ce cas précis, majorité n'est pas unanimité, aussi nous pouvons voir que certains membres du groupe, s'ils sont plusieurs, seront nécessairement lésés dans leur choix, et devront dès lors accepter une décision qui n'est pas la leur. C'est effectivement le système de la démocratie, qui, malgré sa définition, n'est pas réellement juste vis-à-vis de l'ensemble de la société.

- **Le médiateur**

D'après E., c'est lors des réunions d'équipe, et pour discuter/solutionner une complication qui s'est déroulée dans le cadre du travail de groupe, que le médiateur sera utile. Elle précise d'ailleurs que le groupe en a bien « besoin », ce qui suggère que quel que soit le contexte de travail, le médiateur fait partie du groupe (l.163) et que celui-ci doit tenir ce rôle (l.159-161) « Et il faut être clair après. A la réunion, il faut dire « Toi tu n'as pas fait ça » c'est pour ça qu'on a besoin de... du médiateur dans le travail de groupe. »

Cherchant à savoir la définition d'un médiateur pour E., celle-ci nous apprend que celui-ci est distinct en France, de ce qu'il peut représenter dans d'autres pays notamment sa terre natale, l'Afrique. Nous apprenons ainsi que le médiateur en Afrique, dans un groupe de travail, n'est pas désigné en fonction de ses compétences, mais de son âge (l.184-185) et (l.163-165) « Par exemple chez nous y'a le respect d'âge. Donc dans le travail de groupe en général c'est le plus âgé qui est le médiateur. » A ce titre, son rôle sera de (l.165-166) « [...] dire la réalité, c'est lui qui peut corriger les autres. » alors même que les autres membres du groupe, malgré leurs compétences, mais parce qu'ils seront moins âgés, n'auront pas ce droit de confronter leurs opinions, quelles qu'elles soient, aux siennes (l.167-169) « [...] c'est difficile de prendre le moins âgé comme médiateur dans le groupe. Parce que dans notre culture lui s'il dit la vérité qui pique ou qui touche ses aînés ça peut les piquer. ». C'est ainsi que la hiérarchie en fonction des âges est la norme en Afrique. (l.169-170) « Ils ne vont pas voir l'intérêt du groupe mais la hiérarchie [...] « C'est mon enfant et il me dit ça il n'a pas le droit de me dire ça », ajoutée à la sagesse de l'individu, qui repose également sur une question d'âge (l.170-171) « S'il est sage aussi, c'est le plus âgé. » Comparant cette situation au fait qu'en France ce ne soit pas l'âge mais les compétences d'un individu qui régissent son statut au sein d'un groupe de travail (l.174-175), E. évoque l'impossibilité de tenir certains rôles au sein du groupe en raison de son âge, et la supériorité estimée du plus âgé (l.175-179) « Chez nous on pourra jamais faire ça. Quelqu'un qui a l'âge de tes aînés tu peux pas lui parler n'importe comment. Du coup quand tu es jeune tu pourras pas être leader ou la médiatrice dans un groupe comme ça quand ils sont plus âgés, y'a des vérités que je ne pourrais pas dire parce qu'ils sont plus supérieurs que moi [...] ».

Ce qui est étonnant pour nous, c'est que quoiqu'elle admette que cette situation puisse mettre en péril le bon fonctionnement du travail de groupe (l.179-180), notamment parce que le membre le plus âgé semble avoir tous les droits (l.185-189) « Et ça peut aller loin, souvent ils ne viennent pas à l'heure, ils ne vont pas au travail pour aider [...] mais même l'employeur ne peut [...] pas leur dire certaines vérités. Alors que si c'est nous les moins âgés, il va pas hésiter à nous dire. » E. fait référence à la notion de « culture » pour nous expliquer cette différence dans la posture professionnelle des membres du groupe de travail

(l.180-184) C'est bizarre pour toi que c'est pas réciproque. Imaginons qu'ils travaillent pas bien, par exemple moi je serai gênée de leur dire leurs vérités alors qu'eux ils peuvent le faire sans problème parce qu'ils sont plus âgés que moi, parce qu'ils ont l'âge de maman. Mais ça c'est dans ma culture.

V.1.5.g. L'acceptation de l'autre dans le groupe de travail

D'après E., il est important que dans un groupe de travail les membres, en tant qu'individus singuliers, soient considérés (l.112). Elle l'explique notamment par le fait que pour parvenir à réaliser l'objectif premier du travail commun, il est nécessaire de prendre en compte les intérêts particuliers (l.113-114), en faisant référence à la notion de « respect de l'autre » (l.114). D'après E., ce sont les représentations que nous avons d'autrui qui nous amènent à un faux-jugement, notamment vis-à-vis de ses compétences au travail (l.114-116) « [...] tu ne dois pas ignorer la connaissance de l'autre. Parce que c'est seulement dans ta tête qu'elle ne voit pas bien les choses, alors qu'elle peut mieux voir que toi-même. » C'est ainsi que E. fait le rapprochement entre acceptation de l'autre, et confiance placée en lui (l.117-118) « Mais la confiance que tu as en soi, tu dois la donner aux autres aussi. Ça peut jouer beaucoup sur le groupe de travail, si tu n'as pas la confiance aux autres. » Elle ajoute toutefois que cette confiance, même si celle-ci n'est pas primordiale dans le travail de groupe, ne fait obstacle à l'échange et l'acceptation des idées de l'individu (l.119-120) « Même si tu ne l'as pas, ça ne t'oblige pas à rejeter à chaque fois ses idées. Il faut dans le

travail de groupe que chacun expose ses idées [...] » car c'est grâce à la confrontation des idées que le travail se réalise. (l.121-122) « [...] parce que si chacun fait ça, le travail ne sera pas fait. » En se rapportant à cette notion de confiance, E. nous apprend que cette dernière ne peut exister qu'après que le groupe soit formé, puisqu'elle naît de la connaissance de l'autre dans son rapport et fonctionnement au travail.

V.1.5.h. Les relations/affinités dans le groupe

D'après E. les relations interindividuelles sont forgées après la formation du groupe et se construisent au travers du travail à fournir et des intérêts individuels de chacun à vouloir travailler sur cet objectif commun (l.128-130) « Les gens se disent je vais là-bas parce que j'ai un intérêt ici, c'est dans le travail proprement dit que les gens apprennent à se connaître. Qui est qui qui est qui. » Elle note pourtant que ces relations naissantes peuvent poser problème précisément lorsqu'elles évoluent en dehors de ce contexte de travail, à partir du moment où chacun commence à connaître l'autre (l.130-132) « Et c'est là que les problèmes se posent. Ce n'est pas aussi parce que l'autre ne veut pas travailler parce que tout le monde ne peut pas critiquer une seule personne. » et qui peut engendrer des phénomènes de bouc-émissaire et d'accusation sur la base de représentations.

Lorsqu'elle évoque les affinités au sein du groupe de travail, E. nous fait part de son sentiment selon lequel ces affinités ne doivent pas être considérées, ni prises en compte dans le travail de groupe, parce que ces dernières auront tendance à perturber le travail de groupe en raison de ce que E. appelle les « parties pris » (l.148-152) « [...] toujours dans le travail de groupe il y a des parties prises, je suis ami avec lui ou je me joins à celle-là à travers les affinités... etc. Il faut éviter ça dans le travail de groupe. Ca c'est hors du travail de groupe. Les parties pris ça c'est hors du travail de groupe. » Elle qualifie même ces affinités de « dangereuses » pour le groupe (l. 241) car d'après E., les individus ayant des affinités se trouveront dans l'incapacité de réagir dans l'intérêt du groupe parce qu'ils seront de partie pris (l.242-243).

(l. 255-257) Parce que si on regarde ce lien-là dans le groupe de travail, moi je serais gênée de te critiquer. Parce que à chaque fois que tu diras que c'est ça ou ça, alors que c'est pas ça, moi je dirais oui alors que c'est faux ?

Cependant, dans le cas où il existerait effectivement une relation affective dans le groupe, E. énonce que les individus en cause doivent savoir différencier relation de travail et relation privée (l.244-246) « Si je critique la tante, elle doit comprendre aussi que ce n'est pas pour l'agresser mais c'est pour le bon fonctionnement du groupe. » ; (l.247-249) « Je peux critiquer les propos de cette personne, mais elle doit comprendre qu'on est là pour le groupe, pas pour elle ou pour la rejeter. Je ne dois pas forcément adhérer à son opinion. » Les relations doivent donc rester formellement de travail, et non susciter de la part des individus qui entretiennent de l'affinité, l'impression d'être jugés par l'autre partie. L'intérêt du groupe prime donc sur les relations interindividuelles pour E. parce que le groupe n'a pas été fondé pour se consacrer aux affinités interindividuelles, mais pour répondre à un objectif de travail (l.253-255) « [...] une fois dans le travail on doit laisser cette relation de côté, cette vision qu'on se connaît parce qu'on est là pour travailler. C'est pas le but ce lien là. » Finalement pour E., le problème qu'elle visualise dans ces affinités entre membres serait de l'incapacité pour les individus de savoir communiquer sans prendre en compte le jugement de la personne dont ils sont proches, à leurs sujets (l.266-267) « Mais lui ou moi nous avons la liberté de nous dire la vérité dans le travail de groupe. » alors même que cette vérité ira de soi dans la vie privée. Les relations dans un groupe de travail, pour résumer, ne doivent donc pas, d'après E., laisser la place aux affinités interindividuelles. (l.271-272) « Parce que sinon ça peut devenir un obstacle à la liberté d'expression. »

V.2. ANALYSE CROISEE DES ENTRETIENS

En ce qui concerne l'analyse croisée (cf. annexe n°4), nous nous sommes appuyés à la fois sur nos transcriptions d'entretien, nos tableaux d'analyses individuelles ainsi que des analyses individuelles. Cela nous a permis de

comparer encore plus précisément les thèmes entre eux, et de pouvoir les rapprocher de certains de nos concepts de recherche. Nous avons ensuite fait une analyse sur la base d'un tableau, croisant les 5 entretiens. La sixième colonne nous sert de base d'analyse pour notre future interprétation et réponses à nos hypothèses. Pour chaque entretien, nous avons tenu pour une facilité de lecture et de comparaison, à coloriser chaque colonne d'une couleur différente et à reprendre les propos lignés tenus par les personnes interviewées. Notons que pour certains entretiens, certains thèmes étaient plus difficilement associables à nos concepts, notamment celui de « délégation ». Nous avons choisi pourtant de les classer parmi les autres thèmes, afin d'avoir une vision plus large.

Après avoir effectué cette analyse croisée de nos entretiens, nous allons désormais interpréter ses résultats, de sorte de pouvoir répondre à nos hypothèses de départ.

CHAPITRE VI) Interprétation des résultats et réponses aux hypothèses

Introduction

Nous avons fait le choix d'interpréter les résultats de notre tableau d'analyse croisée en les confrontant directement avec les propos d'auteurs que nous avons étudié dans la partie conceptuelle de ce mémoire. Cette méthode nous permettra ensuite de répondre plus rapidement et efficacement à nos hypothèses de départ, que nous avons reprises par ordre dans ce chapitre sous forme de plan. A la fin de chaque interprétation, nous proposons donc la réponse à une hypothèse préalablement évoquée, jusqu'à ce que nous arrivions finalement à la réponse à notre hypothèse principale.

VI.1. Les intérêts personnels de l'individu au sein du groupe

VI.1.1. Ressentis et définition du groupe de travail

En comparant les résultats de nos entretiens, nous avons constaté que pour la majorité des personnes interrogées, le travail de groupe est un exercice difficile, qui requiert un apprentissage de la part de l'individu. Toutes confirment l'idée que le travail de groupe est plus efficace et rapide, plus riche nous disent-elles, que de travailler seul. Elles l'expliquent notamment par le fait que le travail de groupe est un bénéfice tant à la fois pour le commun que pour l'individu, que le travail est plus complet. C'est la raison pour laquelle celui-ci nécessite de la part des membres composant le groupe un état psychologique particulier. L'individu doit être à l'écoute des autres membres, disponible au travail. Cette notion de communication et de bonne entente entre collègues est nécessaire d'après les personnes interrogées dans un souci de compréhension mutuelle qui passe par les reformulations, les questionnements et les explicitations, ayant pour objectif de produire une bonne entente entre collègues. Des collègues qui doivent par ailleurs faire preuve de professionnalisme, de sérieux et d'organisation, et qui

doivent se respecter entre eux, au sens de prendre en considération l'autre en tant qu'individu singulier, parce que ce dernier peut apporter autant au groupe que le groupe peut lui apporter. Il est notamment question d'un bon « moral » de l'individu à travailler avec ses pairs, parce que le travail prend une grande place dans son quotidien. Enfin, deux des personnes interviewées pensent que l'investissement dans le travail se produit lorsque les membres du groupe sont volontaires à la tâche, accompagnés et qu'il existe un cadre garantissant leur investissement dans le travail.

Pour conclure, notons que l'une des personnes interviewées pense qu'il existe une bonne et une mauvaise manière de communiquer dans le groupe, et que la bonne manière de communiquer a pour principe de sensibiliser autrui et non de le provoquer, au risque d'engendrer des différends au sein du groupe. C'est ainsi que la définition d'un groupe de travail pour les personnes interviewées repose sur la coopération et la volonté commune entre les différents membres qui le composent. La volonté est une valeur que toutes ont repérée pour s'investir à la tâche, et dans un souci de réaliser l'objectif final. Nécessitant pour l'une des personnes interrogées un espace, du temps et des ressources, toutes ont également noté que le travail ne pouvait être réalisé sans une bonne communication entre les membres du groupe, qui implique que chacun se transmette les informations nécessaires à la réalisation du travail, mais surtout d'accepter la différence et le mode de fonctionnement au travail qui est différent d'une personne à l'autre et qui est notamment conditionné par le moment T.

VI.1.2. Motivation/investissement au travail

Reprenons cette idée de volonté, de motivation, d'« investissement » tel que plusieurs fois répétée au long des entretiens par les personnes interrogées. D'après elles, il est nécessaire que la motivation dans le travail de groupe soit partagée par l'ensemble des membres qui le compose. Moscovici lui-même avait noté que la participation à un groupe est intéressant en ce qu'elle motive l'individu et en ce que la solution finale découverte par le groupe sera meilleure et surtout « mieux acceptée par les individus composant le groupe ». C'est ainsi que si chaque membre n'est pas motivé ni investi, il y a un risque d'éclatement

du groupe et de mort de la productivité en vue de la réalisation de l'objectif premier. Toutefois, les objectifs personnels/individuels semblent tout aussi importants à considérer dans ce cas, puisqu'il paraît logique qu'un groupe de travail ne va se former uniquement dans la volonté de travailler sur du commun. L'individu a besoin de s'exprimer lui aussi à travers cette mission. La richesse de son apport en termes de connaissances et de compétences lui permet de se valoriser lui-même mais également de faire reconnaître ses capacités au groupe de travail, mais également à la hiérarchie, à l'employeur dans le cas d'un groupe constitué de salariés dans la sphère professionnelle, au formateur dans le cas d'un groupe de formation. C'est ainsi que quoiqu'il arrive, l'individu cherchera également à s'élever individuellement, ce pourquoi ses intérêts doivent être pris en compte. Car, deux des personnes interrogées notent que lorsque certains membres du groupe sont moins investis à la tâche que leurs collègues, soit ces derniers peuvent reprendre à leur compte la mission de l'individu en question, dans un souci de réaliser le travail commun, soit se montreront découragés à leur tour. Comme l'ont rapporté Anzieu et Martin, si le but à atteindre intéresse les individus du groupe, « les positions respectives des membres sont mieux perçues par les uns et les autres et acceptées avec tolérance ; chacun voit sa motivation se renforcer, participe davantage et contribue aux activités du groupe de façon instrumentale. » En revanche, si le but recherché n'intéresse pas les individus, cela produira l'effet inverse, qui pourra alors engendrer un blocage voir un risque d' « éclatement » du groupe.

C'est ainsi que d'après les personnes interrogées, ce sont le manque d'organisation, la paresse et le manque d'effort d'un individu qui peuvent expliquer le manque d'investissement à la tâche. Il est intéressant de noter le paradoxe que soulève l'une des personnes interviewées, à savoir que l'éclatement d'un groupe peut aussi survenir parce que l'individu considère d'abord son intérêt personnel plutôt que l'intérêt commun. Notons qu'effectivement, il semble logique que si un individu se concentre uniquement sur son objectif personnel, il sera moins investi dans l'objectif à réaliser en commun, sauf si celui-ci est la condition *sine qua non* il ne pourra y parvenir. Toutefois, puisque d'après les auteurs paradoxalement, c'est parce que l'individu a un intérêt personnel à faire partie du groupe qu'il lui transfère sa motivation, il reste qu'il doit exister un juste équilibre entre les intérêts

particuliers de chacun, et l'intérêt commun de tous. D'après Anzieu et Martin, un groupe va d'ailleurs progresser en fonction de l'explicitation de chacun des membres sur sa perception propre des buts du groupe. Ainsi l'investissement sera-t-il plus facilement vérifiable. Cela signifie également que, d'après ces auteurs, les membres du groupe doivent s'accorder sur les personnes avec lesquelles ils seront amenés à travailler au sein du groupe, les tâches qu'ils devront accomplir, leurs objectifs personnels, et définir les buts secondaires et intermédiaires.

Après cette interprétation de l'investissement au travail selon les personnes interrogées, confirmée ou infirmée par différents auteurs, nous pouvons répondre à notre première hypothèse de recherche. Nous pensions en effet que **le groupe de travail ne peut fonctionner sans que les intérêts personnels des uns ne prennent pas le pas sur ceux des autres**. Nous nous sommes aperçue que l'objectif premier du travail en commun était fondamental pour deux personnes interrogées, et que celui-ci devait passer avant les intérêts personnels des membres du groupe. Nous avons également noté que sans intérêts personnels, le groupe risquerait de se dissoudre progressivement, car ce sont précisément ces intérêts personnels de chacun qui ont conduit à la formation d'un groupe pour y répondre de façon plus rapide, efficace, tout en se valorisant grâce à l'objectif principal. C'est ainsi que nous pouvons infirmer notre hypothèse selon laquelle le groupe ne saurait fonctionner sans que les intérêts personnels des uns prennent le pas sur ceux d'autrui. Il s'agit en effet de savoir équilibrer ses propres besoins avec ceux des autres, ceci passant, comme nous l'ont énoncé à de nombreuses reprises les auteurs, par l'explicitation dès la formation du groupe et avant le commencement du travail en commun, des buts secondaires de chacun.

VI.2. La prise en compte de la temporalité

VI.2.1. Conflits dans le groupe

Pour C. les conflits peuvent naître des reproches qui sont faits par d'autres membres du groupe à l'individu suite à son manque d'investissement, alors même qu'elle note que l'individu peut être indisponible, fatigué, préoccupé. D'après D. Cru, ce qu'il nomme les « règles de métier », celles-ci engagent et protègent chaque membre de l'équipe et leur permettent de travailler ensemble. Dans les règles de l'art, elles « permettent le respect de toute individualité. » Or, nous constatons que l'indisponibilité posée par C., entre en conflit avec l'idée d'investissement presque imposée par D. une fois que les membres ont demandé à participer au projet commun. Nous constatons bien ici que l'individualité de chacun n'est pas respectée en ce que D. ne prend pas en compte cette indisponibilité qui n'est peut-être pas de l'intention de C. Pour D., les conflits naissent précisément de ce manque d'investissement de l'individu car le travail n'est pas réalisé, obligeant les autres membres du groupe à réaliser la tâche à sa place. La complication ici réside dans la communication du problème aux autres membres. Non seulement celle-ci ne devrait pas être obligatoire puisque chaque problème, s'il est personnel et donc sans rapport au travail de groupe, devrait être un choix à évoquer pour chacun de ses membres mais de plus, il est logique de penser qu'un individu qui entretiendra des relations purement formelles n'aura pas forcément envie de discuter de son problème avec son groupe de travail. Sans compter le fait que si celui-ci sent que son problème peut être moins considéré que l'objectif en commun, comme le reproche du manque d'investissement par D. par exemple, il préférera ne pas le partager. Or, d'après L. Cornu, le cadre est « une condition, et non la fin en soi. » Il doit offrir l'opportunité de prendre la parole à tout moment. Il est « ce qui permet, s'il existe, que s'instaure une adresse de sujet à sujet, une parole adressée, une mise en mots des maux communs. Ainsi le cadre est-il protecteur. » Le cadre est « ce qui va faire contenance, limite [...] de donner forme aux émotions et aux élans [...] » de chacun des membres du groupe. » Ce qui signifie pour nous que chacun des membres du groupe devrait pouvoir discuter d'une difficulté qu'il rencontre sans être accusé de manquer d'investissement et de menacer l'intérêt et le travail commun. Pourtant, D. considère que les échanges entre les individus sur des sujets sensibles peuvent entraîner les conflits, C. pose en revanche l'idée selon laquelle discuter d'un problème avec un autre membre du groupe permet une prise de recul, une

autre vision des choses, une prise de conscience de la situation permettant le réinvestissement et la disponibilité de l'individu au travail. Les conflits seraient réglés pour C soit grâce au temps, soit par la clarification.

VI.2.2. Prise en compte de la temporalité dans le groupe

Toutes les personnes interrogées s'accordent à dire que la temporalité est fondamentale, et qu'il y a un mauvais et bon « temps » pour le travail de groupe. Si pour A. il s'agira de saisir la bonne occasion, le moment opportun pour amener un membre du groupe à se remettre en cause, parce que cette opportunité est un gage de réceptivité et d'écoute selon elle, pour B., le temps dépend de l'individu et du groupe, et comme A., B. considère que saisir le juste moment pour communiquer permet la bonne compréhension de l'autre sur une situation. Tout comme E. qui résume l'idée en énonçant que les gens « ne saisissent pas la bonne occasion mais le mauvais temps. » C. de son côté entrevoit également dans le concept de temporalité, l'idée selon laquelle le temps de travail peut permettre à l'individu d'évoquer autre chose, sa vie privée par exemple, que le seul travail de groupe. A ce propos, dans le cadre d'une situation de travail, le fait qu'un individu ou qu'un groupe accepte les contraintes de rythmes de travail, et puisse avoir le choix de gérer lui-même son temps est primordial car les temps de pause sont indispensables, d'après P. Sivadon, cité par C. Raulet (2000), pour permettre à l'individu ou au groupe de « souffler physiquement mais aussi psychologiquement [...] assimilables à un temps de récupération ou de respiration. » C'est ainsi que l'auteur envisage le temps comme une ressource pour l'individu, sans faire référence au fait qu'il lui soit interdit d'évoquer ou non sa vie privée sur le temps de travail. « Maîtriser le temps, c'est avoir la maîtrise de soi. » nous dit J.L. Servan-Schreiber cité par C. Raulet (2000). C'est ainsi que se maîtriser soi-même passe par le besoin de converser avec un autre membre du groupe, sur son temps de travail, au moment d'une courte pause, de sa vie privée, ce qui peut bénéficier à l'individu qui fera plus amplement connaissance avec son vis-à-vis et donc au groupe parce qu'au final si chacun agit de la sorte, le groupe de travail travaillera dans une ambiance plus conviviale que sur la base de simples relations professionnelles. En outre, si nous considérons les propos tenus par B., D. et E.

selon lesquels il faille faire une distinction entre vie privée et vie professionnelle, et relations de travail et affinités interpersonnelles, ce qui tendrait à vouloir dire que le temps de travail peut supplanter la sphère privée, D. évoque d'ailleurs à ce propos que ni les contraintes extérieures, ni la charge de travail, ni la situation géographique ne font obstacle à ce qu'un individu participe au travail de groupe, et que seule la volonté compte et que le temps passé à travailler sur l'objectif commun n'est pas à décompter, nous pouvons évoquer Y. Clot (1998) qui décrit l'activité de travail comme « ce qui ne se fait pas, ce qu'on peut faire, ce qu'on arrive pas à faire, ce qu'on voudrait faire ou qu'on aurait pu faire, ce qu'on sait pouvoir faire ailleurs avec d'autres, et même ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire », et pose ainsi la différence entre activité réelle et activité réalisée. Ainsi le temps de travail prend en compte l'activité dans tout son ensemble, soit également des empêchements, des contrariétés ou la passivité des uns face à certaines tâches à accomplir. Ce pourquoi, celui-ci est difficilement contrôlable par le groupe.

Mais ce qui nous choque dans les propos tenus par certaines personnes interviewées provient du fait qu'elles considèrent que le temps de travail puisse normalement supplanter le temps de vie privée d'un individu, dans le souci de productivité et de gain de temps. D'après Raulet (2000) qui nous parle de l'adaptation dont doit faire preuve un individu dans son travail, parce qu'il existe un décalage entre les moyens de parvenir aux résultats, et ceux dont il aurait besoin, ce qui nécessite parfois de l'irrégularité dans le temps de travail, impliquant un dépassement des horaires, nous ne pouvons que protester quant au fait que chacun n'ait pas la même vision du travail de groupe en particulier, du monde professionnel en règle générale. En effet, s'il apparaît comme courant de nos jours de faire des heures supplémentaires, nous pensons que cette adaptation de l'individu ne devrait dépendre que de lui seul. D'un choix personnel et non imposé par l'employeur. De plus, chacun, nous l'avons vu n'ayant pas les mêmes moyens mis à disposition, il serait injuste que certains membres d'un groupe doivent faire des heures supplémentaires parce que les moyens personnels dont ils disposent sont insuffisants pour répondre de leur mission. Considérant également que chacun a droit à une vie privée, et que certains, malgré la crise du chômage qui sévit à l'heure actuelle, préféreront progresser dans leur vie privée que dans leur vie professionnelle, mais

également que l'épanouissement d'un individu, son bien-être sont conditionnés par un juste équilibre entre vie privée et vie professionnelle, et qu'alors si nous reprenons la situation dans laquelle le temps de travail dépasserait le temps de vie privée, ce ne serait pas le cas, cela pourrait conditionner chez l'individu, une surcharge de travail qui, si elle est gérable dans le cas de D., ne l'est pas pour tous, et peut engendrer stress, dépression, état de fatigue, dépassement des horaires alors même que le contrat de travail a bien été créé à la base pour que l'employeur n'abuse pas des horaires légalement établis et encadrés par ce dernier.

Nous pouvons donc confirmer notre hypothèse selon laquelle le **but visé par le groupe de travail réclame une temporalité de travail difficilement gérable en raison des emplois du temps de chacun, des imprévus et de l'urgence**, puisque le temps de travail est individuel et difficilement contrôlable par le groupe, voire même par l'individu lui-même puisque nous l'avons vu, le temps de travail peut parfois supplanter le temps personnel sans que cela soit de la volonté ou de la conscience de l'individu singulier. D'autant plus que certains membres d'un groupe auront tendance à favoriser leur temps de travail (et donc l'objectif commun) plutôt que leur temps personnel (leur vie privée) tandis que ce ne sera l'inverse pour d'autres. C'est ainsi qu'il apparaît clairement que l'organisation du travail, dans le temps de formation ou d'entreprise, considère non pas l'individu seul mais le groupe en totalité. Il est donc nécessaire que les individus entre eux, partagent la même expérience de travail dans une temporalité commune, dans un souci de coordination et d'efficacité, et que les heures légalement encadrées par le contrat de travail, soient respectées par tous, afin que tous soient sur le même pied d'égalité et de justice dans la production du travail et des moyens mis à disposition.

VI.3. L'absence de reconnaissance de l'individu

VI.3.1. Rôles dans le groupe

Toutes les personnes interrogées sont conscientes des rôles existants dans un groupe de travail et toutes ont noté le rôle primordial de leader. Notons d'ailleurs que d'après Anzieu, chaque individu possède en lui une facette de sa personnalité réclamant du pouvoir sur autrui. La plupart a également fait état de son propre comportement, associé à un rôle au sein du groupe de travail. Ainsi A. a-t-elle été bouc-émissaire dans un groupe de travail, B. serait plutôt leader si elle se sent en sécurité au sein du groupe et si elle se sent appuyer par un individu déjà leader, D. de son côté assure ne pas pouvoir être leader mais serait plutôt une « aide », tandis que E. ne s'est pas prononcée.

Si nous reprenons les qualités/compétences que doit posséder un leader pour chaque entretien, nous pouvons retenir que celui-ci doit, pour A : savoir valoriser le groupe en mettant en place les conditions de travail idéales pour que le travail puisse se faire. Il ne s'agit pas d'imposer son avis, ni de monopoliser le travail ou d'organiser pour tous, mais de mener le groupe en prenant en compte chacun dans sa singularité, et en ajustant les espace-temps de travail, avec une prise en compte notamment de la situation géographique de chacun, de leur charge de travail, des moyens qu'ils ont à disposition. Elle note également des compétences d'orateur, d'organisation, de dirigeant et d'observateur, en notant qu'il peut difficilement mais possiblement être également médiateur. Notons que pour chaque personne interrogée, les rôles sont attribués sur décision commune et ne doivent pas être imposés par un individu en particulier. Ce qui est intéressant et ironique puisque d'après S. Moscovici, « Toute relation qui permet à un individu de modifier le comportement d'une autre peut [...] être considérée comme une relation de pouvoir. » Or, il nous semble difficile de croire qu'à aucun moment les individus n'auront d'impact les uns sur les autres à l'intérieur d'un groupe. C'est même l'une des règles du groupe que d'enrichir les individus les uns vis des autres. Or, l'enrichissement peut passer par une phase de remise en question, elle-même changeant le comportement de l'individu.

Pour B., le leader peut être un appui qui, comme pour A., conduit le groupe en reconnaissant et valorisant chaque individu singulier. De son côté, E. pense que les rôles sont définis au regard de l'expérience, ou du tempérament de chacun. Elle note par ailleurs, et c'est uniquement parce que sa culture diffère de celle des 4 autres personnes interrogées, que l'âge est un élément à prendre en compte dans l'attribution des rôles, et notamment en ce qui concerne celui de leader. Un leader pour E. est celui qui coordonne, surveille, et motive. Elle note par ailleurs que la plupart des individus se considérant comme tel a généralement le profil.

En ce qui concerne le rôle, la posture de médiateur, A. considère que celui-ci, quoique nécessaire pour le bon fonctionnement d'un groupe de travail, doit être extérieur à ce dernier car il permet de modifier les places attribuées dans le groupe, de faire preuve d'impartialité vis-à-vis des conflits naissants et de veiller à ce que chacun ait sa place, tandis que pour E., le médiateur fait

partie du groupe, et c'est celui qui doit oser dire la vérité et corriger autrui. Notons que dans le cas particulier de la culture de E., le médiateur aura tendance à être le plus âgé car l'âge est un élément fondamental pris en compte par chaque individu dans sa culture. Le plus âgé étant celui qui est respecté de tous, quelle que soit sa posture professionnelle.

Lorsqu'elles font référence à leurs comportements professionnels, nous apprenons que A. a consciemment et intentionnellement validé sa place de bouc-émissaire dans un souci de prise en compte de l'objectif commun, parce qu'il manquait de temps et d'espace pour discuter de ce problème, et afin d'éviter que la situation n'empire. Il est intéressant de noter que dans le cas présent nous ne pouvons considérer que le groupe de travail a été efficient. Non seulement les relations de groupe n'étaient pas favorables à ce que chacun ait sa place et la conserve, puisque dans le cas de A. nous constatons une réelle souffrance due à l'exclusion du membre par conscience, involontairement ou par complicité pour ceux qui n'ont pas agi, mais de plus si le travail a été effectivement fourni au final, peut-on dire que l'intérêt du groupe fut uniquement de réaliser l'objectif sans prendre en compte l'individu qui en fait partie ? Il nous semble en effet que la réalisation de l'objectif premier ne devrait pas être la seule condition de l'association d'individus. Pourtant, d'après Fiedler, cité par Moscovici, ce sont les leaders qui sont concentrés sur la tâche à accomplir qui obtiennent la meilleure performance des membres du groupe, tandis qu'un leader attentif aux relations entre chacun pourra mieux s'adapter et réussir si la situation lui est moyennement favorable. C'est ainsi qu'il semble y avoir deux mesures dans la situation d'un groupe de travail mené par le leader. Celui qui se concentre sur l'objectif en prenant le risque consenti que les relations entre membres restent en surface et ne permettent pas d'envisager d'approfondissement et au final moins de place pour les complications qui peuvent surgir, et le leader qui veille plutôt à la bonne ambiance de travail, et qui prend le risque de ralentir le rythme de la productivité et de voir le résultat final être réalisé dans un temps plus long. Bales (1953) énonce que les meilleurs leaders sont ceux capables de réunir ces deux types de fonction, tout en reconnaissant qu'ils soient presque impossibles que ces qualités soient réunies en une même personne, puisqu'au fond, les objectifs de chacun

différent. Entre objectif premier pour l'un, et relations interpersonnelles pour le second.

VI.3.2. Reconnaissance de l'individu

Toutes les personnes interviewées s'accordent à dire que la reconnaissance d'un individu dans le groupe de travail passe par la reconnaissance de ses connaissances et compétences. Notamment parce que, d'après C., c'est l'individu qui a permis la formation d'un groupe et que sans lui il n'y en aurait pas eu. La reconnaissance passe selon elles par la satisfaction de chacun à être acteur investi dans le travail en commun, qu'il se sente fier de participer car l'objectif final aura valeur de reconnaissance sociale vis-à-vis de son employeur. A. note également que la reconnaissance n'existe que si l'on prend l'avis de chacun, et que chacun sache sur quoi les autres membres du groupe travaillent. Le but étant également de ne pas se faire de représentations, d'a priori sur l'individu. Enfin, D. considère la reconnaissance du point de vue du développement de ses compétences par un apprentissage lié à l'expérience et aux compétences de ses collègues qui ont enrichi son savoir. Nous voyons donc, comme l'a énoncé Ch. Dejours que le cadre de travail et la reconnaissance de l'individu reposent sur un effort de visibilité et de confiance les uns envers les autres. En effet, si on se laisse porter par nos représentations, il ne peut y avoir de visibilité ni de confiance. Or, la confiance ne se gagne pas, elle se mérite, grâce au temps, et en fonction des relations interindividuelles. Comme l'a dit E., c'est également en fonction de la communication que la reconnaissance peut avoir lieu, en fonction des gestes, de l'attitude, au fond il s'agit du comportement professionnel de l'individu face aux autres membres, qui forment au départ leurs représentations, et qui, grâce à la communication et aux relations établies, les font disparaître. Mead évoque à ce propos que la gestuelle vocale, la voix et les mots prononcés sont entendus sur le moment à la fois par le vis-à-vis, mais aussi par l'individu qui peut donc constater le comportement d'autrui face à son intervention et ainsi réfléchir sur ce dernier et le meilleur moyen de parvenir à ses fins en modifiant, par la répétition de cet exercice, son propos. C'est ainsi que l'individu sera reconnu dans le groupe, grâce à l'acceptation des autres, sur le comportement qu'il

adopte, correspondant aux rituels sociaux établis, formellement ou informellement par le groupe.

VI.3.3. Acceptation d'autrui

Tout le monde est différent, chacun a des valeurs qui lui sont propres et tous ne sont pas en capacité de réagir comme on le voudrait face à une situation. Or, d'après Honneth, chaque individu a le désir d'être reconnu en fonction de ses différences avec autrui (p105). D'après notre analyse croisée, les personnes interrogées pensent que la différence ne provient pas seulement de l'individu, mais également de ses qualifications et des outils de travail qu'il a à sa disposition pour réaliser la tâche qui lui est confiée. Il est intéressant de noter que la vision concernant ses qualifications et compétences sont approchées différemment par les personnes interviewées. En effet, si A. a remarqué que certaines personnes ont tendance à se croire supérieures aux autres en raison de leur qualification/diplômes, ce qui les rendent moins à l'écoute d'autrui et donc engendre une acceptation moindre de sa différence, D. note de son côté qu'il ne faut pas ignorer les compétences d'autrui, car les représentations que les individus se font les uns sur les autres ne sont qu'un jugement a priori ne rendant pas compte de la réalité objective de la situation.

Notons que Mead, cité par Honneth, énonce que « Puisque notre soi est social, c'est un soi qui se réalise par sa relation avec autrui. Il faut que les autres reconnaissent qu'il a les valeurs même que nous souhaitons lui voir posséder. » Or, si les personnes que nous avons interrogé ont noté les critères pouvant aider à l'acceptation de l'autre, tels que parler autour de ses différences, être ouvert, écouter, échanger, s'exprimer, expliciter, et considérer, nous nous sommes penchée plus en avant sur les propos tenus par C. qui prétend qu'il faille être capable d'accepter la différence de l'autre, ce qui signifie que tous nous n'en sommes pas capables, reprenons à ce sujet les propos de Hegel opposés à ceux de Hobbes qui considère pour le premier que l'homme est en quête de reconnaissance tandis que le second pense qu'il s'agit uniquement d'une lutte pour la survie, et le propos de G. Mead, cité par H. Guéguen et G. Malochet (p.49) qui énonce « le fait que les individus sont interdépendants et, en parallèle, l'idée que le processus de socialisation n'est

pas un aplanissement des différences individuelles, mais plutôt le lieu de l'expression raisonnée de celles-ci. » C'est ainsi qu'un individu incapable d'accepter la différence d'autrui sera lui-même incapable d'accepter et de reconnaître sa propre différence face à autrui. En outre, notons que pour B. il faille parler autour de ces différences, sur ce point nous sommes d'accord. Cependant, il est intéressant de constater que pour elle, le fait de ne pas évoquer ni communiquer autour de la différence d'autrui peut engendrer mépris, rejet, incompréhension et exclusion du groupe. Soit. Sauf que B. pense que la communication autour de ces différences doit être du rôle de l'individu en proie à ces différences. Cela nous paraît ironique au sens où l'intégration d'un individu au groupe de travail semble uniquement conditionnée par sa propre personne, sans que les efforts soient partagés entre les autres membres du groupe. Il nous paraît important de noter que la différence, si l'individu cherche effectivement à la faire reconnaître, nous l'avons vu, pour prouver sa singularité, peut également engendrer un mal-être chez l'individu dont il est question. Nous pouvons reprendre pour preuve les mots de A. qui, en nous faisant part de sa place de bouc-émissaire à laquelle elle s'est résignée, a également fait état implicitement de l'indifférence générale des autres membres du groupe. Ce déni de reconnaissance, que nous envisageons comme une « reconnaissance dépréciative » (Renault, 2004), cité par Honneth, est né de la dévalorisation de la production au travail de A., ayant conduit à son état de résignation dans son statut de « bouc-émissaire ».

Nous pouvons donc confirmer et tout à la fois infirmer notre hypothèse selon laquelle **les rôles et postures dans le groupe de travail engendrent nécessairement l'absence de reconnaissance pour au moins un des individus du groupe**. En effet, la reconnaissance aura lieu si toutes les conditions sont réunies, à savoir que l'individu est reconnu dans ses compétences et connaissances, ce qui suppose qu'il faille en parler et les mobiliser en prenant en compte le rôle souhaité par l'individu au sein du groupe, et non le lui imposer, en considérant également sa différence, qui peut être d'ordre culturel et qui ne doit pas être verbalisée par l'individu qui peut en souffrir, mais dont la communication doit se faire respectivement entre chacun des membres dans un souci de compréhension mutuelle. La reconnaissance

suppose également la notion de confiance dans le groupe, celle-ci étant conditionnée par le temps passé en leur compagnie, ce qui suggère également un approfondissement des relations interpersonnelles afin que les incompréhensions ou malentendus qui peuvent naître par exemple de la différence culturelle, soient brisés par la connaissance de l'autre, et enfin par la valorisation générale et continue de chacun des membres dans la progression de sa mission. Nous infirmons notre hypothèse au sens où cette reconnaissance peut effectivement avoir lieu, mais nous la confirmer parce qu'il paraît difficile de cumuler, à moins de conditions de travail idéales, l'ensemble de ces critères, en raison notamment de la temporalité que nous avons vu imprévisible et incontrôlable, alors que la reconnaissance d'un individu et la production finale sont toutes deux conditionnées par ce même élément temporel.

VI.4. La communication inter-individuelle

VI.4.1. Notion de projet

Après analyse croisée de nos entretiens, nous constatons que le terme de projet fait partie intégrante du vocabulaire de chacun d'entre eux pour qualifier l'objectif commun d'un groupe de travail. Le projet d'après les personnes interrogées est nécessaire pour qu'un groupe se forme et soit fonctionnel. Il est notamment question des échanges entre individus, une richesse pour le groupe, qu'ils soient clairs afin que chacun puisse se comprendre. Nous trouvons à nouveau la place prépondérante de la volonté des individus composant le groupe, une volonté jugée comme devant être respectée, soit presque obligatoire pour l'une des personnes interrogées, dans la mesure où les membres du groupe ont accepté de participer au projet. Des individus ont, en outre, les mêmes responsabilités que le reste du groupe, puisque celles-ci émanent du projet commun, et n'ont rien à voir avec le statut ni le poste de travail qu'occupe l'individu en question.

VI.4.2. Relations et affinités dans le groupe de travail

Ce que nous pouvons retenir de l'analyse croisée en termes de relations et d'affinités entre les membres d'un groupe de travail est que la communication est fondamentale, et que les personnes interrogées font pour la plupart la distinction entre bonne relation entre collègues, et affinités. Or, nous avons vu dans la partie conceptuelle qu'un groupe de travail doit avoir des relations solides, afin que l'individu ne se sente perdre son identité, et afin que le groupe reste entier (d'après A. Blanchet et A. Trognon). Considérant que les personnes interrogées font la différence entre bonnes relations de travail et affinités, doit-on considérer que les relations solides dont parlent ces auteurs font référence à de pures relations de travail ou à des affinités créées ?

Pour une personne interrogée sur quatre, le travail à distance pose problème car il n'y a pas d'espace ni de temps qui permettent au groupe de se poser dans un cadre pour pouvoir verbaliser et clarifier certains types de situations, notamment problématiques. Nous pouvons d'ailleurs nous en référer à Ch. Dejours qui disait à ce propos que pour qu'un groupe soit fonctionnel, il devait exister un espace physique de discussion et d'écoute, soit, que le travail à distance, bien qu'étant de plus en plus aux normes dans notre société actuelle, n'est pas une solution sur le long terme qui permette une bonne communication et engendre des relations durables et sincères. Ce qui semble logique, puisque ces relations seraient immatérielles car non physiques, et donc difficilement probables pour l'individu qui pourrait continuellement s'interroger sur la véracité de celles-ci.

Si toutes les personnes interrogées ont noté l'importance de la communication dans le groupe de travail, l'une d'entre elles fait cependant remarquer que dans certains cas la communication n'est pas nécessaire. Un peu comme le karma, il peut y avoir un retournement de situation rendant la communication non verbale plus appréciable pour certains membres du groupe.

Les critères d'importance dans le cadre des relations sont pour les personnes interviewées : la réceptivité, l'écoute de l'autre, l'importance des temps de réunion et d'échanges, l'analyse de pratiques, la confrontation d'opinions.

Si 3 personnes interrogées sur 5 considèrent que le manque d'affinités est légitime dans un groupe de travail, ce n'est pas le cas de C. qui pense que

le travail de groupe se fera plus difficilement sans affinités interindividuelles. D'après elle, le fait de se connaître permet la compréhension des uns et des autres, et sert le groupe au sens où l'individualité de chacun contrôle le commun, et où le groupe peut repérer plus facilement les compétences de chacun à mobiliser. Une opinion que partage à moitié D., qui considère qu'il n'est pas nécessaire de connaître la vie d'autrui pour travailler en groupe, mais reconnaît toutefois que ce soit un atout pour le groupe au regard des compétences plus rapidement observées.

Les trois autres personnes interrogées en revanche, considèrent que les affinités interindividuelles compliquent le travail de groupe et que ces dernières doivent exister en dehors du groupe, car si le travail permet aux individus de se connaître, ce n'est pas son objet que de créer des liens entre individus. D'autant que pour E., ces affinités sont même dangereuses pour le travail de groupe en ce que les membres seront incapables de communiquer efficacement, d'être honnêtes les uns envers les autres si des relations d'affinités existent. Le but n'étant pas de rejeter l'autre ou qu'il se sente jugé, mais qu'il prenne conscience que son opinion n'est pas partagée de tous. E. note cependant que les affinités interindividuelles sont une donnée courante dans le travail de groupe.

Or, d'après D. Anzieu, la difficulté dans un groupe provient du juste équilibre à trouver entre les besoins et les contraintes. En outre, énonce l'auteur, « [...] plus un groupe dépense d'énergie à maintenir à tout prix sa cohésion [...] moins il lui en reste pour progresser vers ses objectifs et plus sa production sera réduite. » C'est ainsi que nous pensons comme C. que plus un groupe aura des affinités inter-membres, et plus grande sera sa cohésion, étant donné que chacun saura le rapport et fonctionnement de l'autre au travail, et pourra ainsi mieux gérer sa façon de communiquer avec lui. Alors que dans le cas où il existerait un manque d'affinités, les individus devront passer par toute une série d'incompréhension, de malentendus, d'a priori, de justifications, avant qu'une bonne communication ne se mette en place et ne permette les bonnes relations de travail, car comme l'ont rappelé Anzieu et Martin les habitudes ne se construisent pas du jour au lendemain. Elles nécessitent du temps pour que celles-ci puissent prendre le pas sur les premières impressions. C'est ainsi qu'en cas de temps limité, ou dans l'urgence ou en cas d'imprévu, le

comportement des uns et des autres sera imprévisible et engendrera des difficultés de compréhension.

VI.4.3. Distinction vie privée/vie professionnelle

Pour trois personnes interrogées sur quatre, nous constatons la différence qu'elles prônent entre la sphère privée et la sphère professionnelle. En effet, A. nous fait référence à une Charte qui a été construite pour border au maximum le groupe, faire que l'autre y ait sa place reconnue, et prendre en compte tous les éléments pouvant empêcher le bon fonctionnement du groupe, à titre collectif ou individuel. D'après A., les conditions de travail sont fondamentales pour permettre à l'individu et au groupe de bien fonctionner. De sorte que, l'opinion de C. selon laquelle il est impossible que la vie du groupe reste interne au groupe, parce que les affinités interindividuelles permettent précisément de parler en dehors de ce groupe, afin que l'individu puisse avoir un point de vue différent sur la situation problématique, et au fond puisse améliorer la situation semble vouloir dire que les conditions de travail n'étaient pas réunies pour permettre à A. d'évoquer son problème au sein de son groupe de travail. B. et E. considèrent pourtant que le fait d'être professionnel signifie savoir distinguer vie privée et vie professionnelle et que la liberté d'expression dans le groupe de travail doit permettre à chacun de prendre la parole sur une situation problématique. A ce sujet, C. pense que le fait d'évoquer une situation avec un individu en dehors du cadre formel du groupe de travail permet de connaître l'individu, de mieux savoir formuler sa pensée et donc d'améliorer la communication au sein du groupe une fois à l'intérieur, mais engendre également une meilleure qualité dans le travail. Elle prend d'ailleurs l'exemple d'une situation professionnelle vécue dans laquelle son groupe de travail s'était rendu compte trop tard de ce que la connaissance des uns et des autres aurait pu apporter en termes de travail plus efficient, à tout le groupe. Nous pouvons à ce propos évoquer J. Miller, cité par Anzieu et Martin, qui a énoncé qu'une communication efficace reposerait sur le consensus au sein du groupe. Le consensus étant « [...] un consentement composé d'acceptation active de soi et d'autrui, et des relations soi-autrui ». C'est ainsi que nous pouvons en conclure que si effectivement le fait d'avoir discuté du problème avec une autre personne

aurait permis qu'une solution soit trouvée par un ou plusieurs individus, ce n'est pas tant la solution qui est importante, mais le moyen d'y parvenir. Il semble qu'en cas de problèmes posés au sein d'un groupe de travail, la solution doit être trouvée par l'ensemble des individus composant le groupe. Cependant, nous pouvons mettre un bémol à cette idée, car si le problème qui survient au sein du groupe provient d'une complication entre deux individus, et ne concerne pas le travail de groupe en lui-même mais uniquement une difficulté privée, il n'y a aucune raison qui empêcherait qu'un individu singulier en fasse part à un autre en dehors du groupe, sans le consensus des autres membres, puisque cette difficulté ne les concerne en rien. Cependant, le fait de la solutionner peut malgré tout permettre à un réinvestissement dans le travail de groupe. Nous en déduisons donc que si une bonne communication repose sur de bonnes relations entre les membres composant le groupe, des affinités peuvent surgir, et nous sommes en accord avec C. quant au fait qu'elles surgiront quoiqu'il arrive puisque celles-ci ne dépendent pas uniquement d'un travail en commun, mais de tout un environnement extérieur au groupe lui-même, des affinités qui peuvent faciliter le travail en commun, mais de façon indirecte, si un individu décide, sans l'accord ou la connaissance de tous les membres du groupe, de s'exprimer à l'un d'eux au sujet d'une problématique personnelle.

Nous pouvons donc conclure en la confirmation mitigée de notre hypothèse selon laquelle **un groupe devra se gérer en prenant en compte les mauvaises formulations, les non-expressions, les « on-dits », les incompréhensions et les interprétations toutes faites, raisons langagières et de communications qui peuvent conduire à l'éclatement du groupe, et à titre individuel, à la chute émotionnelle et/ou psychologique de l'individu.** En effet, bien que l'objet d'un travail de groupe ne soit pas de s'appesantir sur la vie privée des uns et des autres et que les difficultés de communication sont naturellement communes à tous les groupes de travail, on peut espérer qu'elles puissent se résoudre si, comme nous l'avons vu au cœur de certains entretiens, les membres décident de se connaître à la fois dans le cadre de la relation de travail mais également à titre individuel, car la connaissance de l'autre peut engendrer dans certains cas une liberté dans la communication, une formulation mieux perçue, un rapport à l'autre qui aide à une compréhension

plus efficiente de chacun. Des explicitations qui seront donc peut-être moins nécessaires dans le cas où chacun se connaîtrait. Cependant, nous devons noter que chaque individu a sa personnalité propre et que chacun n'envisage par le travail en fonction de ce qu'autrui peut lui apporter, ou des liens interindividuels qu'il peut créer et qui peuvent l'aider dans un autre cadre que la sphère professionnelle. C'est ainsi que l'éclatement du groupe et la chute psychologique de l'individu aura lieu s'il n'existe pas un juste équilibre entre relations de travail et relations personnelles, qui peuvent, dans certains cas, en fonction du tempérament, de la faculté d'adaptation, de la volonté à s'investir dans une relation autre que typiquement de travail, aider l'individu à s'intégrer, être intégré, accepter la vision d'autrui par sa connaissance de son mode de fonctionnement, et, par la résolution de ses problématiques personnelles du fait d'une communication efficiente basée sur la volonté à faire sa connaissance, de contribuer plus efficacement au travail de groupe et au groupe de travail.

Conclusion

Désormais que nous avons interprété les résultats de notre analyse croisée, et discuter de ces derniers grâce aux opinions d'auteurs et à notre propre mode de pensée, que nous avons infirmé ou confirmé nos hypothèses secondaires, nous pouvons répondre à notre hypothèse principale qui énonçait l'idée qu'il était impossible de prendre en compte l'individu dans son individualité, au sein du groupe du travail, car celui-ci n'a été formé que dans le but de réaliser un objectif commun et non à s'intéresser à l'individu singulier. A travers la réponse à nos hypothèses secondaires, nous avons donc compris que l'intérêt personnel pouvait être pris en compte en fonction de la cumulation de certains critères antérieurement évoqués dans le groupe de travail, que la gestion du temps de travail est difficile pour l'individu au sein du groupe, que celui-ci peut être valorisé et reconnu uniquement en fonction de la constitution du groupe et notamment de la posture du leader quant à l'objectif principal, à savoir la performance dans la réalisation ou les relations interpersonnelles, et enfin, que l'individu peut subir une dépersonnalisation et le groupe se dissoudre sans juste

équilibre entre les relations typiquement professionnelles et les relations interindividuelles privées, nécessitant une efficiente communication.

Pour répondre à notre hypothèse principale, nous prenons en compte l'ensemble de ces résultats ainsi que notre propre expérience professionnelle, pour un résultat toujours plus concret. En effet, nous avons constaté que dans les groupes de travail, qu'il s'agisse des groupes de travail dans le cadre d'une formation ou dans un cadre professionnel, les individus se regroupaient en fonction soit du thème qui les intéresse, soit des affinités qu'ils ont créé avant la formation du groupe, ou qu'ils pensent pouvoir évoluer grâce au travail de groupe. Or, nous savons aujourd'hui que de travailler ensemble peut modifier une relation au préalable « intime ». Nous avons également constaté que lorsque le temps de travail contraint l'individu et le groupe, ce dernier avait plus tendance à rejeter les relations interpersonnelles pour se focaliser uniquement sur l'objectif à atteindre, sans prendre donc en considération les complications qui peuvent survenir dans la vie de l'individu singulier. La reconnaissance de ce dernier s'en trouve donc affecter car celui-ci n'est reconnu que s'il produit un résultat dans le temps que le groupe lui impartit, et que celui-ci accepte s'il permet l'avancée effective du travail commun. Lorsque ce n'est pas le cas, l'individu n'est non pas seulement pas reconnu par le groupe, mais il est exclu de celui-ci, car le groupe de travail interprète son comportement professionnel comme celui-ci d'une personne non investie, non motivée, et qui ralentit tout le groupe et le travail.

Nous avons constaté au cours de ces deux années à expérimenter différents groupes de travail, que si, comme nous l'avons vu, l'avancée du travail est plus ralentie dans le cadre des groupes optant pour la prise en compte de l'autre, dans son individualité, est-ce à dire non pas seulement au regard des compétences mobilisées, mais également en le connaissant en tant que personne ayant une vie privée, la finalité, l'objectif est pourtant réalisé. C'est ainsi que nous pouvons en déduire qu'il sera effectivement possible de prendre en compte l'individu dans un groupe de travail, lorsque ce dernier s'attachera davantage aux relations qui se nouent dans le groupe, plutôt qu'à la production d'un résultat, parce que ce sont précisément les contraintes du travail de groupe, à savoir les conditions de travail, qui empêchent à certains

individus, soit par peur de la réaction de l'employeur ou du formateur, soit par intérêt personnel ou simplement par absence de points d'affinités communs avec l'autre, qui font obstacle à la prise de compte de l'individu dans son individualité au sein du groupe.

PARTIE IV – SUGGESTIONS D'UN CADRE PERMETTANT LA PRISE EN COMPTE DE L'INDIVIDUALITE DANS UN GROUPE DE TRAVAIL

Introduction

Nous en arrivons maintenant à la quatrième partie de ce mémoire qui consiste à mettre en perspective ce que nous avons étudié dans les trois autres précédentes parties, afin de répondre plus concrètement à notre problématique, à savoir quelle ingénierie du cadre mettre en place pour accompagner le groupe de travail et l'individu singulier. Nous avons choisi d'utiliser le terme de suggestions, plutôt que de préconisations, par modestie au regard de notre propre expérience du terrain, que nous considérons comme trop succincte pour nous permettre d'en faire étalage dans ce mémoire. Concernant notre plan, nous avons considéré nos suggestions en fonction du cadre au sein de l'entreprise, soit de l'employeur et de ses salariés, et dans un deuxième temps, en fonction du cadre au sein d'un institut de formation, soit d'un formateur et de ses apprenants. Nous notons que certaines suggestions peuvent être reprises à la fois dans les deux cadres de travail.

IV.1. Les conditions de travail, ou le cadre, dans une structure employeuse

- Gérer le groupe par son animation-formation grâce à la pratique du débriefing qui consiste à faire émerger les éléments de l'expérience de l'individu qui font sens pour sa vie actuelle. Ceci permettra à chacun de mieux connaître l'autre, les raisons qui ont conduit à sa volonté de former ce groupe, et qui poussent à sa motivation/investissement.
- Distribuer et réguler la parole de sorte que chacun puisse avoir sa place dans le groupe et d'éviter les phénomènes de leadership. Cela oblige

néanmoins le formateur à être vigilant sur la survenance de ce type de comportements, en mobilisant ses facultés d'observation, d'analyse et de réaction. Une compétence qui peut servir notamment dans le cas où il y aurait peu de groupes de travail à gérer, mais peut-être plus difficile en cas de multi-groupes.

- Faire le suivi régulier du/ des groupes de travail en veillant à ce que la parole soit partagée pour faire état de l'avancée du travail final. Cela permet à celui qui éprouve plus de difficulté à être orateur de se valoriser en tant que tel. Veiller cependant à ce que ce ne soit pas imposé, auquel cas l'individu pourra croire en une volonté de le brimer s'il manque de confiance en lui.
- Prendre en compte dans le cadre d'une réunion, les éléments fixes qui peuvent rendre difficile la production du travail pour certains individus dans un temps déterminé par le groupe – notamment la situation géographique, le coût des transports, les responsabilités familiales délicates etc... - et aménager le temps de travail prioritairement en fonction de ces individus.
- Mettre en place un temps permettant la discussion-réunion avec une personne extérieure au groupe de travail (responsable ou formateur) afin que celui-ci puisse solutionner un obstacle dans le travail de groupe qui n'ait pas pu être réglé par ses propres membres.
- Mettre en place un espace de parole destiné au nouvel arrivant dans l'entreprise – notamment celui qui a peu d'expériences professionnelles, afin de l'intégrer immédiatement à l'équipe, qu'il prenne conscience des valeurs de chacun et notamment de la structure, et adopte par mimétisme ou apprentissage progressif grâce à l'aide de collègues, le comportement professionnel à l'œuvre dans cette structure

- Promouvoir la qualité de vie au travail, notamment relationnelle, en favorisant la communication inter-membres, à la fois sur le travail mais également sur les tensions qui peuvent naître de ce travail avant que celles-ci ne dégénèrent en conflit. Cela suppose que le cadre de travail soit clairement défini comme le lieu permissif d'une communication honnête, désireuse de rendre les relations entre membres amicales, conduisant à une bonne ambiance de travail.
- Reconnaître et valoriser les compétences et le travail de l'individu et du groupe lorsqu'une partie/totalité de la tâche confiée a été réalisée, afin de le motiver pour la suite, et l'encourager à développer plus encore ses compétences.
- Tenter de concilier la vie professionnelle avec la vie privée de chaque individu dans le groupe de travail en mettant en place des conditions de travail telles qu'il n'y aurait pas de débordement possible d'une sphère sur une autre. (flexibilité des horaires par exemple, prise en compte des responsabilités familiales de certains employés comme le nombre d'enfants à charge...etc)
- Rendre fonctionnelle l'analyse de sa pratique professionnelle afin que chacun puisse se rendre compte de la méthode de travail de son voisin, des avantages/inconvénients à utiliser la dite méthode dans un contexte déterminé, puisse en discuter, que chacun soit en mesure d'apporter des améliorations dans un même souci de développement de l'expérience et des compétences d'autrui.
- Faire le suivi régulier du/ des groupes de travail en veillant à ce que la parole soit partagée pour faire état de l'avancée du travail final. Cela permet à celui qui éprouve plus de difficulté à être orateur de se valoriser en tant que tel. Veiller cependant à ce que ce ne soit pas imposé, auquel cas l'individu pourra croire en une volonté de le brimer s'il manque de confiance en lui.

- Mettre à disposition du groupe tous les outils nécessaires au travail à réaliser, afin qu'il existe une forme de justice dans les moyens pour chacun des individus et que tous soient sur un même pied d'égalité et n'aient pas l'obligation de recourir à leurs propres outils, ce qui pourrait engendrer des tensions interpersonnelles dans la mesure où certains jugeraient avoir mieux ou plus travaillé que d'autres.
- Mettre en place un temps spécifique pour le groupe, dans un espace clos qui peut-être le même que celui existant pour les réunions de travail, réservé pour que chacun puisse communiquer sur les difficultés qu'il rencontre à réaliser le travail demandé. Il ne s'agit pas de complications d'ordre professionnel qui peuvent être évoquées et solutionnées au cours des réunions, mais des complications d'ordre plus personnel qui peuvent engendrer des souffrances dans le travail, ou empêcher son avancement. Le but étant que l'individu soit pris en compte non pas seulement en tant qu'élément productif, mais que chacun ait conscience des limites/obstacles qui peuvent conduire au ralentissement du travail et en l'état psychologique de l'individu au moment T.
- Donner la possibilité de modifier/déléguer les tâches de travail en fonction de la capacité de l'individu au moment T. Capacité d'ordre privé, psychologique, moral, professionnel. Notons que cette délégation doit avoir été verbalisée et décidée grâce à l'accord de tous les membres, soit peut-être dans la charte les engageant tous au départ, et qu'elle ne doit pas servir à un transfert total de la charge de travail sur un seul individu, à moins que celle-ci soit moindre, mais respectivement équitable entre chacun de ceux qui peuvent la supporter.
- Prendre en compte la charge de travail des salariées et pouvoir la réduire ou l'augmenter en prenant en considération tous les éléments pouvant conduire à une hausse de productivité, ou au contraire à sa baisse – soit la vie privée de l'individu, les contraintes extérieures, le

temps de travail, le stress dû à certains types de tâches qui demandent le développement de nouvelles compétences...etc.

IV.2. Les conditions de travail, ou le cadre, dans un institut de formation

- Reconnaître et valoriser les compétences et le travail de l'individu et du groupe lorsqu'une partie/totalité de la tâche confiée a été réalisée, afin de le motiver pour la suite, et l'encourager à développer plus encore ses compétences.
- Faire le suivi régulier du/ des groupes de travail en veillant à ce que la parole soit partagée pour faire état de l'avancée du travail final. Cela permet à celui qui éprouve plus de difficulté à être orateur de se valoriser en tant que tel. Veiller cependant à ce que ce ne soit pas imposé, auquel cas l'individu pourra croire en une volonté de le brimer s'il manque de confiance en lui.
- Mettre à disposition du groupe tous les outils nécessaires au travail à réaliser, afin qu'il existe une forme de justice dans les moyens pour chacun des individus et que tous soient sur un même pied d'égalité et n'aient pas l'obligation de recourir à leurs propres outils, ce qui pourrait engendrer des tensions interpersonnelles dans la mesure où certains jugeraient avoir mieux ou plus travaillé que d'autres.
- Mettre en place avant le début du travail de groupe, des sessions de formation groupales, sur l'interculturalité au sein d'un groupe, la formulation à employer vis-à-vis du nouvel arrivant afin de le mettre à l'aise et de rendre la communication plus efficace (éviter les malentendus et incompréhensions courantes)

- Garantir le cadre de travail par la mise en place d'un cadre se composant d'un espace (lieu physique) clos, permettant le déroulement de réunions régulières par le groupe de travail, la confrontation des opinions de chacun, de prendre en compte l'individu par la valorisation de ses compétences mises en avant à cette occasion.
- Envisager l'adaptation-intégration de l'individu nouvel arrivant dans un environnement de travail qui n'est pas le sien. Cela suppose des capacités d'intégration, de la part de l'individu, mais également du formateur qui permet la prise en conscience par, par exemple, une présentation générale de chacun les uns vis-à-vis des autres, à mieux connaître les individus entre eux, et construire des représentations qui seront par la suite déconstruites lorsque les individus apprendront à travailler ensemble et en créant du lien. Notons que l'adaptation cependant diffère d'un individu à l'autre.
- Faire préciser les intérêts personnels des individus à travailler dans ce groupe de travail, afin que chacun n'ait pas seulement conscience que le commun n'est pas le seul objet de la formation du groupe, mais que ce soit également verbalisé, ce qui peut conduire à envisager des points communs à solutionner en binôme, trinôme...etc.
- Prendre en compte l'expérience professionnelle de chacun avant d'entamer le travail de groupe, afin de considérer les compétences mobilisées antérieurement, et notamment les rôles interprétés par ces acteurs. Le but étant de définir plus rapidement et facilement les facilités de chacun à jouer le rôle de médiateur, secrétaire, leader...etc.
- Mettre en place une charte de travail qui engagerait tous les individus composant le groupe, dans laquelle seront précisées les conditions de travail, les horaires qui devront être encadrées, permettant un investissement dans le cadre de l'espace même de travail et permettrait au salarié d'avoir son temps personnel/privé. La charte devra également

comprendre les moyens qui sont mis à disposition pour le groupe pour la bonne réalisation de l'objectif.

- Laisser se constituer les groupes de travail par eux-mêmes en fonction des thèmes qui font sens pour chaque individu. La volonté s'en fera ressentir si, par imposition d'un groupe de travail, l'individu se sentira obligé de travailler sur un thème non choisi et avec des membres avec lesquels il n'a aucune affinité d'aucune sorte, rendant compliqué sur le long terme, que se nouent des liens suffisamment forts pour permettre la réalisation de la tâche.
- Permettre à chacun de trouver ses repères en énonçant les tâches qui incomberont au groupe, sans imposition à un individu en particulier, les moyens mis à disposition, et l'évaluation du travail fourni par le/les formateurs.
- Proposer à tout individu, avant la formation d'un groupe de travail, mais également au sein d'un groupe formé, de pouvoir améliorer ses capacités d'orateur, de manager, en étant force de proposition auprès de son groupe. Ce qui serait une reconnaissance de ses compétences et sa valorisation auprès du formateur, mais également du groupe qui pourra les mobiliser à bon escient.
- Préconiser des méthodes de conduites du projet, après propositions des individus/groupe, dans le cas où celles-ci ne seraient pas en mesure de répondre à l'attendu du formateur.
- Aménager un temps de travail réservé pour le travail de groupe, en insistant sur l'investissement au travail sur ces horaires privilégiées afin que nul ne se sente obligé de travailler en dehors du cadre de travail établi par le formateur et le groupe de travail, au risque que son temps privé soit considéré comme un manque d'investissement dans le projet commun.

- Se montrer disponible, physiquement et moralement pour le groupe de travail voire l'individu, afin que la réalisation de la tâche qui leur incombe ne soit pas parasitée par un manque d'informations, de conseils, ou d'écoute concernant des problématiques pouvant surgir à tous moments.
- Générer des moments de feedback ou analyses de pratiques individuelles au sein même du groupe de travail, afin que l'individu se sente acteur de sa pratique et puisse mieux l'investir dans le groupe.
- Etre attentif aux modes de communications du groupe de travail qui peuvent se moduler à mesure du temps. Parfois rapides, efficaces et positives, d'autres fois négatives et agressives, obligeant le médiateur et/ou le formateur et/ou personne extérieur au groupe à intervenir afin de solutionner la problématique.

Conclusion

De nombreuses possibilités s'offrent pour l'employeur, le formateur, les salariés et les apprenants dans la constitution d'un cadre de travail idéal. Retenons toutefois que ce cadre, même s'il est institué, est constamment à modeler en fonction des individualités de chacun dans un groupe de travail, qui réclament une attention qui peut être très spécifique. Ce pourquoi il apparaît être un exercice difficile pour le formateur de pouvoir gérer un groupe de travail, se montrer disponible pour tous, sans envisager l'informalité du cadre de travail, ne serait-ce que dans la prise en compte spécifique de chacun. En ce qui concerne l'employeur, la problématique réside dans la notion de performance qui peut venir troubler le bon fonctionnement du groupe. La productivité n'est pas conçue de la même manière dans un groupe de travail dans une structure employeuse, et un groupe d'apprenants en formation. Bien que dans les deux cas il puisse s'agir de réaliser un objectif, qui peut être plus volontairement imposé dans le cadre professionnel, nous pensons qu'il sera plus courant d'adapter son cadre de travail dans le domaine de la formation que dans celui

du monde du travail, car il est plus aisé pour un apprenant de faire face à l'attendu du formateur, même dans l'urgence, car sa carrière n'est pas mise en enjeu, tandis que certains employeurs n'hésiteront pas à adopter un cadre engendrant des conditions qui peuvent compliquer la vie privée et professionnelle d'un individu, dans un souci de productivité, mais surtout de performance.

Conclusion du mémoire

Notre objet de recherche s'intéressait à la place de l'individualité au sein du groupe de travail. L'individualité peut prendre différentes formes. Nous nous intéressions surtout de savoir si ce qui faisait la singularité d'un individu, et les éléments extérieurs à lui étaient pris en compte au sein du groupe de travail, puisque son objet n'est pas l'entretien de relations interpersonnelles entre les membres qui composent le groupe, mais bien de répondre à objectif, fixé par l'employeur, ou le formateur. Notre hypothèse principale était donc de croire que l'individualité ne pouvait être prise en compte dans le groupe de travail, pour les raisons que nous venons d'émettre, et parce que la somme des différences entre chacun, qu'il s'agisse de la différence d'âge, de culture, de qualifications, et même dans le rapport au travail, distinguait chacun les uns des autres. Nos hypothèses secondaires ne nous ont pas permis de confirmer notre hypothèse principale, puisque grâce aux entretiens menés et aux réponses des personnes interviewées, cumulés avec l'étude des opinions d'auteurs nous ont permis de nous rendre compte que la place de l'individualité dans un groupe de travail ne repose pas uniquement, comme nous le supposions, sur le groupe de travail, mais également des conditions dans lesquelles l'individu peut être ou non reconnu et valorisé dans les compétences qu'il mobilise dans le travail, en fonction des relations interindividuelles qu'il nouera avec ses pairs, de la temporalité qui est un élément difficilement gérable tant à la fois par l'individu et par le groupe, puisqu'il s'agit non pas seulement de prendre en compte la vie professionnelle ou de formation mais également le temps personnel de chacun et savoir l'ajuster au temps de travail. Enfin, nous nous sommes aperçue que la prise en compte de l'individu dans sa singularité au sein du groupe reposait essentiellement sur la volonté de ses membres, et les objectifs personnels, au sens où certains groupes de travail/individus s'intéresseront davantage à la production en vue de la réalisation de l'objectif, soit feront preuve de performance sans considérer autrui autrement que comme un moyen d'atteindre leurs objectifs, tandis que dans d'autres groupes de travail, l'atteinte à ce même objectif ne se fait pas sans considérer les relations entre membres,

favorisant de ce fait la bonne ambiance de travail et la considération d'autrui, plutôt que la performance.

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : « Transcription des entretiens »

p.176

Annexe 2 : « Analyse des entretiens »

p.216

Annexe 3 : « Guide des entretiens »

p.364

Annexe 4 : « Analyse croisée des entretiens »

p.369

ANNEXE 1

« TRANSCRIPTIONS DES ENTRETIENS »

Transcription de A.

1 A0 : A., 45 ans, j'ai un parcours atypique, et la chance d'avoir pu travailler dans
2 quand même divers métiers, ce qui donne...et permet de développer un regard
3 quand même où j'ai une vision assez globale des choses et des personnes.
4 Donc eu :::h voilà.

5

6 **a1 : Est-ce que tu as déjà été amenée à travailler en groupe ?**

7

8 A1 : Oui j'ai été amenée à travailler en groupe, un, parce que issue du travail
9 social l'accompagnement des personnes est basé principalement sur le travail
10 d'équipe et puis eu :::h à travers mes études et dont l'an dernier encore le deis
11 et cette année encore à travers ce cursus où on a dû faire un travail de groupe
12 collectif à quatre personnes, l'an dernier c'était pareil et eu ::::h donc voilà
13 autour d'une réponse à une commande. Et l'an dernier c'était aussi la même
14 chose c'était une réponse à une commande.

15

16 **a2 : Et comment ça s'est passé ce travail de groupe ?**

17

18 A2 : Alors ce qui intéressant c'est que je peux comparer avec l'an dernier donc
19 l'an dernier effectivement on était quatre personnes comme cette année mais la
20 différence c'est que l'an dernier on avait une personne professionnelle
21 extérieure et à [nom d'établissement public] et eu ::h donc de de aussi de de
22 l'institution qui nous passait la commande qui faisait le médiateur et eu ::::h et
23 donc et qui faisait aussi le modérateur en cas de conflits voire qui intervenait et
24 se positionnait s'il le fallait. Et ensuite l'autre avantage qu'il y avait c'est que eu
25 :::h [nom d'établissement public] avait mis en place des temps de
26 regroupements eu ::h où on pouvait travailler, c'est-à-dire des espaces où on
27 pouvait travailler lors des sessions comme on était tous des quatre coins de la
28 France et eu ::::h on travaillait avec cette personne extérieure, ce référent et eu
29 :::h ce qui permettait donc de pouvoir travailler toujours de visu parce que eu
30 ::::h bah c'est vrai que ça permet d'éviter des problèmes. Et ce qu'on avait
31 établi juste avant le démarrage du travail c'était donc une charte que l'on devait
32 eu ::h respecter à chaque fois et eu:::h à chaque début de réunion on faisait un
33 ordre du jour et à chaque fin de réunion on faisait un bilan. Et la réunion, à la
34 fois bilan d'état du travail mais aussi bilan de la relation, de ce qu'on pouvait
35 ressentir de comment ça s'était passé etc etc. Il y avait réellement, je dirais (.)
36 on essayait au maximum de prendre en compte eu ::h tous les facteurs qui
37 pouvaient intervenir et qui pouvaient terroriser le travail donc effectivement eu
38 :::h tous les problèmes de logistique, fonctionnement, organisation etc etc mais
39 aussi tous les problèmes que l'on pouvait rencontrer soit relationnellement ou
40 soit individuellement etc etc. On avait essayé effectivement de on va dire eu
41 :::::h de de de prendre en compte tous les paramètres de manière à créer les
42 conditions justement pour pouvoir faire que le travail puisse se faire. Et parce
43 que eu ::h effectivement comme nous avait bien conseillé le le le référent
44 comme y'a toujours ces sources de conflits dans le travail de groupe c'était

45 pour ça qu'il fallait border au maximum et heureusement. Alors que cette année
46 par contre y'a rien eu de tout ça y'a eu aucune y'a y'avait pas ni accompagnant
47 ni eu ::h espace temps prévu pour se faire eu ::h y'avait aucune garantie et eu
48 ::h c'qui fait que là c'était libre au cours à chacun et le problème dans ces cas
49 là c'est que un projet ne va pas forcément fédérer et eu ::h dans les
50 dynamiques de groupes eu ::h il y en a effectivement comme on connaît bien
51 toujours des positions de leader, d'imposition, de plutôt donc de bouc-
52 émissaire, des positions passives etc etc et eu ::h justement le référent permet
53 de de de de pallier à tout ça et permet de de pouvoir modifier ces places là. Et
54 de mettre des mots sur ces places là. Alors que là comme y'avait pas de
55 référent ni d'accompagnateur ni d'espace temps eu ::h effectivement des
56 personnes se sont octroyées le pouvoir de vouloir mener à leur guise sans
57 prendre en compte eu ::h ni l'avis des autres sous couvert de soi-disant
58 prendre l'avis des autres, c'est-à-dire que par devant ils affichaient « si si je
59 prends ton avis y'a pas de souci mais non mais quand même vaut mieux faire
60 comme ça etc etc » et puis eu ::h donc avec effectivement des des postures
61 extrêmement on va dire (.) paradoxales, pour dire les choses plus
62 scientifiquement et donc c'qui fait que le travail oui il a été mené à terme c'est
63 vrai mais eu ::h par contre concrètement parlant eu ::h il laisse des
64 traces eu ::h plutôt de de on va dire dede conflits qui persistent et eu
65 ::h (...) et donc en fait là en ce sens là c'est pas constructif parce que eu ::h
66 on peut pas dire qu'il a été fait dans eu ::h une démocratie on peut pas dire
67 qu'il a été fait dans la coopération et eu ::h et dans vraiment la la (.) la
68 délibération.

69

70 **a3 : Donc en fait, pour toi, un groupe de travail, c'est la question que je me**
71 **pose justement, de savoir si le groupe de travail est formé uniquement**
72 **pour remplir la tâche ou est-ce qu'au fond c'est la coopération des**
73 **individus même si le travail il est fourni peut-être avec une rapidité**
74 **moindre, parce que chacun prend en compte l'avis des autres... est-ce**
75 **qu'au final c'est la coopération qui compte dans un groupe de travail ou**
76 **est-ce que c'est le travail à fournir pour toi ?**

77

78 A3 : Tu veux dire... le projet ?

79

80 **a4 : Oui voilà. L'objectif à atteindre, voilà.**

81

82 A4 : En fait eu ::h la différence qu'il y a justement entre ces deux procédés
83 là c'est que le travail qu'on a fourni l'an dernier l'objet réalisé le produit réalisé a
84 été de largement meilleure qualité que là cette année. Parce que étant donné
85 que nous étions accompagnés, étant donné que nous avons les garanties,
86 étant donné que tout était bordé on pouvait se permettre de pleinement
87 s'investir à notre tâche sans se soucier du quand dira t'on sans se soucier de
88 « ah bah oui mais l'autre qu'est-ce qu'elle va dire pas dire nahnahnah
89 nahnahnah nahnah » toutes ces choses là. Alors que là eu ::h effectivement
90 un projet va porter et eu ::h en fait eu ::h le projet produit sera réalisé la
91 plupart du temps mais la qualité ne sera pas la même et là où ça va se ressentir
92 ce sera sur la qualité.

93

a5 : Et comment est-ce que tu juges de la qualité ? Qu'est-ce que pour toi signifie qualité du travail ?

A5 : Qualité du travail c'est quand effectivement il permet d'apporter une analyse et une évaluation justement de l'implicite et eu :::h une évaluation qui est eu :::h suffisamment pertinente.

a6 : Pertinente au regard de l'objectif à atteindre.

A6 : Voilà, l'objectif à atteindre. Et c'est vrai que eu :::h je compare aussi par rapport à là mon exercice professionnel et où là lors des réunions donc pareil donc on avait donc on travaillait sur la base de projets tout ça de la même manière, projet de service, projet d'équipe, projet de nahnahnah (.) et d'la même manière en fait eu :::h lors des réunions c'était là notre chef de service qui faisait office d'animateur de modérateur etc etc... et c'est vrai que c'était extrêmement important et eu :::h et il se trouve que eu :::h oui les gens normalement arrivés à un certain âge sont adultes sauf que maintenant la notion d'adulte, on va éviter de se référer à la psychologie parce que si on se réfère à la psychologie on pourra se rendre compte que c'est pas l'âge qui définit la notion le statut d'adulte d'une part et et le souci c'est que effectivement c'est très bien de vouloir laisser une personne agir en tant qu'adulte soit disant acteur soit disant parce que si on se réfère à la sociologie est acteur la personne qui est réellement capable de donner des choix de faire des choix et eu :::h donc c'est très bien cette confiance qui est accordée aux groupes je trouve ça très très positif mais on sait très bien que la démarche de groupe son suivi va dépendre beaucoup de la volonté de chacun et surtout, des valeurs que chacun défend. Et et donc certaines personnes évidemment bah tout le monde ne partage pas les mêmes valeurs. Certains vont tellement avoir le souci de faire bien mais parce que elles veulent servir leur propre image et en attendent la glorification personnelle qu'elles sont tout à fait prêtes à écraser les autres pour obtenir ce qu'elles souhaitent. Et eu :::h elles sont dans ce qu'on l'appelle l'éthique de la conviction. Ça rejoint cela, oui. Mais eu :::h voilà et et le problème est là c'est que effectivement (...) tout le monde n'est pas dans l'éthique de l'opportunité tout le monde n'est pas dans l'éthique de la responsabilité et l'éthique de la situation et (.) on n'est pas dans un monde de bisounours. Et donc eu :::h moi je pense que eu ::::::::::h il est important de permettre les conditions pour que ça puisse se faire. Et de créer les conditions pour que ça puisse se faire parce qu'en plus bon, il y a les valeurs de la personne il y a donc le facteur humain mais il y a aussi tous ces outils et le fait de travailler par internet bon c'est très bien ça permet la rapidité mais c'est source de malentendus terribles. Terribles.

a7 : En quoi c'est source de malentendus ?

A7 : Bah parce que tout le monde n'est pas au même niveau d'apprentissage parce que eu :::h ba ::h l'outil informatique il peut bugger il peut fin voilà et puis eu :::h on a besoin de travailler en face à face je pense en majeure partie parce que eu :::h de manière à justement toujours bien clarifier les choses et le problème c'est que quand on travaille toujours à distance on a pas de moments de temps pour se poser pour clarifier les choses pour pour effectivement dire

144 bah là où est-ce que tu en es, comment est-ce que tu entends les choses,
145 qu'est-ce que tu en penses (.) voilà parler de cet échange et le le (.) toute
146 réussite de projet et là j'en parle après 25 ans d'expérience repose sur la
147 clarification, sur l'échange et la richesse des échanges. C'est ça qui réellement
148 fait la réussite du projet et eu ::h et de vraiment aussi permettre les conditions
149 pour que ça puisse se faire, parce que (.) y'a le facteur humain la volonté y'a
150 tout ça mais quand même y'a aussi les conditions et c'est vrai que quand je
151 pense à eu ::h à à l'autre groupe eu::h qui a été eu ::::h très apprécié dans
152 son travail rendu eu ::h je me souviens plus ce sur quoi il travaillait, c'était X je
153 crois X et eu ::::h et moi j'ai fait le comparatif avec notre groupe et c'est vrai
154 que eux ils l'ont dit ils se retrouvaient la plupart du temps pour travailler
155 ensemble donc une fois de plus et bah on a la preuve on a la preuve de ce que
156 ça fait quand on travaille ensemble de visu et quand on travaille par le net d'une
157 part et puis d'autre part aussi (.) tout le monde n'est pas en capacité forcément
158 de faire de l'ingénierie.

159

160 **a8 : Tu peux expliciter ?**

161

162 A8 : Normalement faire de l'ingénierie quand tu fais de l'ingénierie tu prends en
163 compte des ressources de chacun des capacités de chacun des compétences
164 de chacun. Dans notre groupe ça n'a pas été le cas. Pourtant moi je l'avais dit
165 hein. J'avais dit comme ça faut partir des compétences de chacun et il faut
166 répartir le travail en fonction des compétences de chacun. Mais eu ::h et voilà.
167 Et nous ce qu'on avait fait l'an dernier sur nos travaux on était parti très
168 clairement on avait dit voilà chacun avait parlé de ses capacités et on avait
169 vraiment on était vraiment parti sur les capacités de chacun voilà et en étant
170 très honnêtes. Moi je suis compétente en ça moi je suis compétente en ça
171 nahnahnah et en fait on était vraiment parti, on s'était basé vraiment sur les
172 forces et les capacités de chacun. Là en fait tout est parti euh sur une
173 personne. Donc oui le projet a été mené à bout mais...

174

175 **a9 : Le problème c'est peut-être que individuellement je sais pas c'est une**
176 **hypothèse vous en retirez pas une certaine satisfaction parce que votre**
177 **avis n'a pas forcément été respecté ?**

178

179 A9 : Non, non mon avis n'a pas été respecté je ne me suis pas eu :::::h je n'ai
180 pas pas la sensation d'avoir été entendue forcément eu :::::h là-dessus ni prise
181 en compte au sein du groupe et... et et puis on m'a prêté c'est vrai beaucoup
182 d'intentions qui sont fausses, l'histoire du partenariat eu ::h bon elle me disait
183 bah c'est toi qui dois faire le partenariat et je lui dis mais non j'ai pas à travailler
184 le partenariat. Donc en fait elle avait même pas ce que j'avais travaillé alors que
185 normalement dans un groupe de travail chacun doit savoir ce que l'autre
186 travaille. C'est une question de reconnaissance de la place de l'autre avant tout.
187 On ne peut travailler correctement que si on reconnaît la place de l'autre. Là
188 y'avait pas cette reconnaissance. Le référent que l'on avait l'an dernier, qu'est-
189 ce qu'il permettait aussi ? Que chacun ait sa place. Et il a veillé pendant tout le
190 long à ce que chacun ait sa place. Et la charte qui avait été faite au départ a été
191 construite pour ça et à chaque fois les bilans les ordres du jour etc etc c'était
192 pour ça. Pour faire exister l'autre dans le groupe. Et effectivement donc oui on a
193 eu des frictions mais... c'était cartes sur table. A chaque fin de travail on faisait

194 un bilan et s'il fallait le faire avant on le faisait avant et on y passait du temps
195 mais il fallait que tout soit mis cartes sur table et après on se mettait au travail.
196 Et c'est ça qui a fait le groupe.

197

198 **a10 : Tu as parlé de reconnaissance de la place de l'autre, dans le**
199 **groupe... que tu as formé cette année, pourquoi finalement tu penses que**
200 **l'autre n'est pas reconnu, pourquoi et comment il doit être reconnu ?**

201

202 A10 : Un vrai travail de coopération est basé sur une délibération, où on prend
203 le temps de se poser, mais c'est pas que une fois ni la première fois c'est tout le
204 temps à chaque fois, voilà. Oui où chacun peut dire « moi je », moi j'en suis là
205 j'ai travaillé là-dessus y'a ça qui va pas etc etc c'est dire qu'il y a vraiment
206 comme disait encore ce matin... une parité d'estime. Un travail fait dans la
207 parité d'estime, chose qu'il n'y a pas dans notre groupe actuel. Là au fur et à
208 mesure du temps plus ça a été et plus la personne qui a voulu faire son leader
209 a monopolisé le travail et elle-même s'est octroyée elle-même cette place de
210 leader de de de de vraiment de (.) à la fois de leader mais aussi d'organiser les
211 choses de dicter les choses eu ::h et d'imposer son avis aux autres. C'est ce
212 qui s'est passé. Ce qui fait effectivement dans ces cas là après on est plus du
213 tout ni dans la coopération ni dans la délibération et là y'a pas de
214 reconnaissance de la place de l'autre parce que dans la reconnaissance de la
215 place y'aurait il aurait fallu que ce soit délibéré. « D'accord ok toi tu prends les
216 rênes d'accord », au moins c'est clair pour tout le monde, c'est dit.

217

218 **a11 : Tu as dit « octroyer » sa place de leader, ce qui veut dire qu'elle l'a**
219 **prise, c'est ça ? Et qu'est-ce que le groupe en a pensé, comment vous**
220 **avez réagi ? Qu'est-ce que tout le groupe a fait lorsqu'il s'est rendu**
221 **compte qu'elle avait cette position là ?**

222

223 A11 : Alors moi personnellement étant donné que j'ai bien senti la tension qui
224 montait et la place de bouc-émissaire qu'on me donnait, volontairement j'ai
225 laissé faire. J'ai laissé faire. Parce que euh de manière à pouvoir répondre à
226 l'échéance et à l'attendu eu ::h j'ai laissé faire. Et aussi parce que eu ::::::::::h
227 malheureusement on avait pas de temps de visu pour le faire et parce que eu
228 ::::h bon il y a eu l'histoire de l'ordinateur qui interférait etc etc donc pour éviter
229 d'ajouter comme ça un escalier de problèmes et de conflits qui auraient été de
230 pire en pire étant donné que je savais qu'on avait ni le temps ni le lieu pour
231 pouvoir échanger, j'ai laissé faire.

232

233 **a12 : Parce que du coup tu dis que vous ne vouliez pas (.) que le conflit**
234 **perdure, qu'il y en ait de nouveau, du coup est-ce que vous en avez**
235 **discuté avec cette personne ?**

236

237 A12 : A ::::h, ce que je sais c'est que avec elle d'abord j'ai essayé de discuter
238 quand elle m'a envoyé un message (.) pas tendre donc eu ::h je l'ai remise à
239 sa place à ma façon et puis eu ::h avec l'autre si j'ai essayé de discuter en lui
240 disant que je m'adaptais etc etc et puis j'sais plus quoi mais eu ::::::::::h je j'ai fini
241 de perdre mon temps, me battre contre des moulins à eaux (*rires*). Et eu ::::h
242 donc par expérience eu ::h je sais que voilà y'a des gens ils sont tellement

convaincus de leur bienfait et eu ::::h de leur perfection quelque part que je
sais très bien que ça sert à rien avec ces personnes là d'aller au frontal.

245

**a13 : En fait ce qu'il aurait fallu c'est que, oui comme tu dis au frontal, il
aurait fallu que tout le monde se sente investi du devoir de parler aux
personnes qui posaient souci au sein du groupe ?**

249

A13 : Oui, là oui ça ça aurait été bien par exemple. Ou alors que effectivement
mais là on a pas de référent et puis eu ::::h apparemment ça se fait pas ici mais
effectivement qu'une personne extérieure puisse intervenir parce que justement
notre référent l'an dernier justement lui permettait cela. Faisait ce rôle de
médiateur donc... de replacer les choses... et c'était drôlement bien quoi ! Et
oui ça aurait été bien, dans l'idéal ça aurait été bien qu'on puisse se mettre
autour d'une table et qu'on puisse chacun dire « voilà voilà où j'en suis voilà ce
que je ressens » mais euh quand on a ni le temps ni le lieu ni l'espace bah je...
je fais une redite là mais eu ::::h je pense que dans ces cas là y'a d'autres
manières d'agir et surtout que je crois profondément en la vie, c'est-à-dire que
mon expérience m'a permis de me rendre compte que eu ::::h on a pas
forcément besoin de dire les choses. Souvent en fait il se trouve il y a un
retournement de situations ce qui fait que la chose arrive à la personne. (rires)

263

a14 : C'est le Karma, tu veux dire en quelque sorte ?

264

A14 : Voilà. Et effectivement et là moi je saisis le moment opportun et là je dis
ce que j'ai à dire. Je dis toujours ce que j'ai à dire, mais j'ai appris à les dire au
moment où il le fallait et non pas perdre mon temps et à dire les choses pour
rien dans le vent. Donc voilà j'ai appris à être patiente et à saisir l'opportunité du
moment. Mais eu ::::h voilà parce que j'ai l'habitude de ce type de personnes.
Parce que dans le travail social c'est ça c'est ça on se retrouve face à des gens
qui sont convaincus, donc ils sont profondément humains donc ils sont super
bien, ils font tout bien, ils sont convaincus donc aller au frontal ça sert à rien, ça
sert à rien. Par contre agir de biais et en fait effectivement eu ::::h j'ai appris à
agir de biais et en fait je me suis rendue compte en étant patiente et en
saisissant le moment opportun c'est-à-dire quand il y a un retournement de
situation, là il y a le moment à saisir et là les personnes sont réceptives. Et je
dis ça parce que l'expérience que j'ai c'est (.) Là où j'étais au travail j'étais avec
une personne donc qui faisait partie de mon équipe et ça f'sait donc... au moins
18 ans qu'on se connaissait et elle était nouvelle, et c'tait une personne
extrêmement impulsive. C'est-à-dire qui démarrait au quart de tour, mais quand
je dis démarrer au quart de tour c'est-à-dire violente quoi. Très très très violente
très violente. Et eu ::::h d'une violence pas possible. Et en fait eu ::::h je me
suis rendue compte que bah lui dire les choses ça ne faisait qu'envenimer
envenimer envenimer et en fait j'ai appris à agir autrement avec elle. Et
effectivement à agir de biais. Et eu ::::h et c'est comme ça qu'en fait en agissant
de biais que là les choses ont fini par changer et là elle a pu être réceptive et
entendre mon opinion. Et elle a pu on va dire faire tout ce qu'il fallait pour
s'améliorer. Mais voilà, parce que (...) Mais effectivement parce qu'il faut du
temps.

291

292 **a15 : Mais qu'est-ce que tu veux dire par agir de biais ? Tu peux me**
293 **donner un exemple de ce que tu as fait ?**

294

295 A15 : Et bien en fait c'est vraiment l'éthique de l'opportunité, on est en plein
296 dedans. C'est-à-dire que eu ::::h (.) alors te donner un exemple (.) donc c'était
297 une personne qui rejoint eu ::h qui rejoint mademoiselle dont on parle qui
298 voulait tout commander tout diriger et qui ne supportait pas que les choses ne
299 se passent pas comme elle l'avait décidé. Et eu ::h et une situation qui s'est
300 trouvée et voilà elle elle a commencé à avoir quelqu'un de très très très très
301 très carré quoi et à un moment donné et bah dans sa vie les choses ont
302 basculé et il se trouve qu'il y a eu du bazar dans sa vie des chamboulements
303 etc etc et les collègues qui sont arrivés etc (.) ce qui fait que ça a modifié sa
304 vision et donc retournement de situation elle venait me voir en me disant mais
305 je comprends pas etc etc et là moi donc elle me tendait la perche et donc je
306 saisisais la perche pour lui dire mais écoute regarde toi en face, regarde toi
307 comme tu te comportes etc (.) je l'amenais à se remettre en question et à
308 vraiment s'observer elle comment elle faisait et en fait donc eu ::::h y'avait moi
309 qui faisait comme ça y'avait... On était trois et deux collègues, garçons. Ils ont
310 une autre façon de faire mais eu ::h... que je trouve très très bien justement. Et
311 euh et donc eu ::::h et c'est là que je me suis rendue compte qu'effectivement
312 eu ::::h (...) être sur un rapport de force ne menait strictement à rien du tout
313 mais qu'à la destruction et qu'au contraire pour transformer un cercle vicieux en
314 cercle vertueux il fallait effectivement agir de biais. Parce que là au moins on
315 atteint la personne sinon de toutes façons quand tu y vas au frontal, la
316 personne elle se sent agressée et elle se braque complètement. Ça clache. Ah
317 mais complètement. Mais eu ::h moi je pense de la même manière qu'on a un
318 président de la République pour faire des lois etc etc eu ::h je pense qu'il est
319 très important de créer les conditions idéales pour maintenir les choses. Le
320 président de la République est là pour garantir l'ordre civil. Qu'on veuille ou pas,
321 on a besoin de la même manière d'une personne qui soit là pour maintenir
322 l'ordre à l'intérieur du groupe de travail.

323

324 **a16 : Après, du coup, dans certaines lectures que j'ai pu faire, on te dit**
325 **qu'un leader après ça dépend des déviances mais on a des leaders qui**
326 **sont parfaitement des médiateurs aussi. Donc c'est pas forcément une**
327 **personne qui sera externe au groupe.**

328

329 A16 : Oui. Mais pour ça (.) il faut avoir des sacrées qualités. Oui je suis
330 d'accord. Mais ça demande à ce que la personne ait des sacrées qualités de
331 prises de distance, de neutralité, de capacité aussi à pouvoir gérer le groupe
332 etc etc. Donc oui y'en a qui ont ces capacités parce que moi je sais là dans
333 mon travail mon collègue 'en avais un qui était comme ça, dans le travail de l'an
334 dernier dans le travail ensemble y'en avait un qui était comme ça mais
335 justement ce qui était très bien l'an dernier. Voilà, c'est ça ce que je voulais
336 dire, c'est qu'on est parti des compétences, des forces, on s'est rendu compte
337 que bah voilà donc c'était le seul homme du groupe, directeur d'établissement,
338 on s'est dit tout de suite... lui il avait de bonnes capacités à prendre la parole, à
339 organiser à ordonner etc etc et puis à à à à bien diriger à bien voir les choses
340 etc etc et ensemble on s'est dit bah ok d'accord. « Donc toi tu prends cette
341 place là » et on s'amusait on disait chef chef. Mais, ça avait été délibéré entre

342 nous, décidé ensemble et sur des bases concrètes. On avait tous légitimé, on
343 lui avait donné cette légitimité, voilà. Euh y'en avait une autre elle, elle s'était de
344 grandes capacités eu ::h de synthèse etc etc. On a dit bah ok, toi tu
345 t'occuperas de cette partie là et on était tous partie comme ça de (.) c'était à
346 chaque fois reconnu par le groupe et personne était mis à l'écart mais ceci dit
347 quoiqu'il en soit moi je pense qu'il faut quand même l'intervention d'une
348 personne extérieure parce que (.) je vois nous bah malgré tout tu sais jamais
349 comment va évoluer un groupe de travail et... malheureusement eu ::h ça
350 évolue pas forcément positivement et je vois nous heureusement on avait cette
351 personne, ce référent extérieur parce qu'il se trouve que malgré et
352 heureusement qu'on avait tous ces garde-fous mais malgré tous ces garde-fous
353 on a eu quand même quelqu'un qui a beaucoup posé problème, beaucoup
354 beaucoup beaucoup. Et notre collègue là du groupe bah ça suffisait pas quoi. Il
355 a fallu l'intervention du référent extérieur etc etc. Et heureusement qu'il a été là.
356 On est pas sur un long fleuve tranquille et malheureusement c'est vrai que plus
357 on monte dans les diplômes et dans les grades et plus les gens sont...veulent
358 être supérieurs, ils écoutent pas les autres autour. L'autre nana en question qui
359 a vraiment posé problème, pareil « moi je respecte, moi je prends en compte, je
360 recueille les avis des autres...etc etc » EXACTEMENT, elle tenait
361 EXACTEMENT le même discours mais alors concrètement....Et c'est vrai que
362 parce que donc dans mon groupe, un était directeur d'établissement, l'une était
363 assistante sociale, donc moi j'étais étudiante DEIS en poste moniteur-
364 éducateur, elle directrice d'établissements, pour enfants, je précise. Et TOUS
365 on se l'a dit hein. Et MEME le référent extérieur donc lui était eu ::h il avait été
366 directeur pendant plusieurs années de plusieurs [nom d'entreprise], il avait été
367 aussi directeur de [nom d'entreprise], qui avait cerné tout de suite la personne
368 que c'était et même lui avait dit : « Mon dieu elle est directrice d'établissements
369 avec des enfants, quoi. » Et souvent, souvent on les retrouve à des postes
370 comme ça. Paradoxalement. De soit disant humain, ou normalement ça doit
371 être humain.

372

373 **a17 : Bah après, la direction c'est quand même un métier assez**
374 **organisationnel, institutionnel, stratégique, donc (.) l'humain c'est plus**
375 **sur le terrain, non ?!**

376

377 A17 : Ah non. Oui maintenant si on est gestionnaire d'entreprises
378 malheureusement. Maintenant on se réfère qu'à ça. On ne demande que ça,
379 qu'il soit gestionnaire d'entreprise. Sauf qu'il travaille avec des humains quand
380 même et on ne peut pas diriger une équipe, comme ça en claquant des doigts.
381 Comme si c'était des simples données, quoi. Et ils sont pas dans leur tour
382 d'ivoire quoi. Ils sont amenés à travailler avec les équipes. Et justement l'autre
383 qui était directeur d'établissements beaucoup plus importants qu'elle justement
384 lui-même il te disait que « Oui effectivement je dois gérer, j'ai des chiffres... etc
385 etc mais ça n'empêche que c'est l'équipe qui passe en premier. » Et ça
386 n'empêche que il serrait les mains à chaque fois et il faisait tout ce qu'il fallait
387 pour ses salariés quoi. Il les valorisait, il créait les conditions idéales, il mettait
388 tout en place pour qu'ils travaillent dans de bonnes conditions etc etc quoi. Il
389 prenait vraiment en compte leur source globale de confort. C'est ça un dirigeant
390 pour moi. Un leader. Il doit pas être au début, il doit pas être en avant, il doit
391 être dans l'ombre. Pour moi un vrai leader est celui qui sait ; poser les bases,

392 créer les conditions, et être là, en dessous la barque. Sur laquelle peuvent se
393 poser les membres pour avancer, c'est ça pour moi un vrai leader. C'est pas
394 celui qui est devant qui fait « tu fais ça tu fais ça tu fais ça... » Je caricature,
395 biensûr, mais c'est beaucoup ça quand même quoi. Après euh comme je disais
396 ce qui me fait parler comme ça c'est vrai que c'est 25 ans d'expérience, c'est
397 l'expérience en milieu hospitalier, en milieu d'éducation nationale, dans le
398 travail social, c'est parce que j'ai été moi-même directrice c'est parce que j'ai
399 accompagné des personnes à travers leur projet de vie, j'ai accompagné des
400 patrons eu ::h j'ai accompagné eu ::h une directrice d'école de de d'une école
401 en quartier en zone d'éducation prioritaire, j'ai accompagné un enseignant.
402 Comment dire... c'est et puis voilà me souviens plus de ce que j'ai fait d'autres
403 encore mais (.) c'est vraiment toutes ces expériences là et aussi toutes les
404 études que j'ai faites, justement autour de ça parce que c'est aussi des
405 questions qui m'ont toujours extrêmement interrogées eu ::h qui fait que j'en
406 suis arrivée là aujourd'hui. Sur pour moi, comment (.) qu'est-ce qui permet les
407 conditions d'une bonne marche d'un groupe. Et aussi parce que eu ::h par
408 expérience bon j'ai quand même un master de sociologie et diplôme d'état
409 d'ingénierie sociale et sur mon mémoire de sociologie j'ai énormément travaillé
410 sur justement les sources globales de confort et donc les risques
411 psychosociaux et c'est vrai qu'en fait à la fois mes 25 ans d'expérience sur ces
412 divers domaines, à la fois des études que j'ai pu mener parce qu'au départ j'ai
413 quand même eu ::h j'étais plutôt sur un positionnement psy, d'études de psy et
414 après la psycho-socio et mais c'est vraiment tout ça qui m'a amené à dire que
415 la réussite d'un groupe et donc du produit fini de sa qualité de sa pertinence
416 dépend à 80% des sources globales de confort qui sont prises en compte.
417 C'est-à-dire des conditions mises en place pour que ça puisse se faire. On peut
418 pas laisser des gens aller à l'aveuglette. Tous les gens n'ont pas n'ont pas les
419 capacités et/ou les ressorts psychoaffectifs, tous ne l'ont pas. Tous n'ont pas ce
420 statut d'adulte qui est que normalement un adulte est capable effectivement de
421 suivre ses propres règles et de faire face à n'importe quelle difficulté en prenant
422 du recul.

423

424 **a18 : Et est-ce que tu prends en compte dans ce que tu dis par exemple si**
425 **dans un groupe de travail, certains n'ont pas la même organisation, on a**
426 **pas forcément le même temps consacré au travail qu'on doit remplir, on a**
427 **une vie sociale, familiale etc qui est différente des autres etc etc, pour toi**
428 **c'est aussi au référent extérieur de s'en charger, est-ce que ça doit être**
429 **pris en compte au sein d'un groupe de travail ?**

430

431 A18 : Oui. Mais par tout le monde, pas tout un chacun et que ça soit dit dès le
432 départ. Oui. Et c'est justement la raison pour laquelle où là c'était [nom
433 d'établissement public] qui justement parce qu'il savait qu'on avait tous une
434 profession, une vie de famille etc etc que [nom d'établissement public] avait
435 mis en place donc des espaces des temps repérés lors des cours, lors des
436 sessions de formation pour que on puisse puisque là tout le monde venait
437 c'était obligé et bah là au moins c'était que pour ça et donc on avait une journée
438 réservée que pour travailler sur notre réponse à la commande et c'est pour ça
439 que [nom d'établissement public] avait mis ça en place parce qu'il savait très
440 bien que, on était des quatre coins de la France, que on avait tous on était tous
441 archi pris, que on avait autre chose à faire que de travailler sur notre

442 commande la semaine etc etc et aux interstices et c'est pour ça qu'ils avaient
443 mis en place.

444

445 **a19 : Donc, les imprévus dans le groupe de travail, quand la personne n'a**
446 **pas forcément pu travailler sur la tâche confiée auparavant par le groupe,**
447 **ça pouvait quand même fonctionner ?**

448

449 A19 : Oui, parce que justement, ça permettait de pallier à bah aux retards, à
450 tous les imprévus de la vie. Justement, ça permettait de pallier, VRAIMENT
451 quoi ! Et eu ::h parce que bah oui 'fin comment dire, voilà tous ont fait comme
452 on peut quoi, avec les moyens qu'on a. On a pas tous les mêmes moyens, on a
453 pas tous la même vie, voilà quoi. Et je me souviens justement avec le groupe
454 lier au problème de cette fameuse NANA on avait organisé entre nous un
455 séminaire où on était parti deux jours et on avait travaillé pendant deux jours
456 donc pour renouer les liens pour...on avait vraiment tout tout fait pour que... et
457 ça a été extraordinaire. EXTRAORDINAIRE ! Et justement ce séminaire là
458 qu'on a mis en place et qu'on a fait a PROUVE à quel point il était si primordial
459 de prendre en compte les conditions pour que les choses, le travail puisse se
460 faire. Et prouver à quel point effectivement travailler de visu eh bah voilà voilà
461 comment ça change tout. Alors ça veut pas dire qu'on se voyait tous les quatre
462 matins, non, non non c'était COMME CA ! On était exactement... surtout en
463 plus directeurs d'établissements eux ils avaient les bilans à rendre, financiers
464 etc et j'en passe et des meilleurs 'fin bon des responsabilités du tonnerre et
465 donc eu ::::::::::h voilà donc ça veut dire que la semaine c'était pas question
466 quoi, ils avaient autre chose à faire. Et donc c'est pour ça que permettre ces
467 temps là bah d'abord c'est rassurant c'est rassurant parce qu'on sait que de
468 toutes façons même si on a pas eu le temps de bosser à côté bah ceci dit on a
469 ce jour-là qui est réservé pour eu ::::::h et on avance n'empêche beaucoup plus
470 vite. On avance BEAUCOUP plus vite. Y'a rien à voir. Moi je me souviens là
471 quand on a fait ce séminaire il fallait voir mais... on était HYPER productifs
472 quoi ! Mais parce que on était là on était ensemble et donc dans ces cas-là on
473 est beaucoup plus efficaces et rapides évidemment, parce que quand on est
474 dans son coin tout seul, *(Elle sifflote deux fois)* *(rises)* Donc voilà quoi. Donc moi
475 je pense que c'est fondamental. Et puis (.) moi si c'est vrai que moi ce qui me
476 mène ce n'est pas le diplôme, je suis pas une carriériste. Faut quand même
477 avoir des sous pour vivre hein *(rises)*, ça c'est quand même mieux *(rises)* mais
478 j'suis pas une carriériste et c'est vrai que tout ce que je fais, si j'ai repris ces
479 études etc etc aussi c'est uniquement parce que eu ::h mon souhait le plus
480 cher est de de de de de faire quelque chose pour (.) défendre le respect de la
481 dignité. Pour vraiment créer la valeur et vraiment eu ::h faire quelque chose
482 pour l'humanité. Mon objectif il est là c'est que je veux mourir en ayant à me
483 dire tu n'as rien à regretter, tu as fait tout ce qu'il fallait pour l'humanité. C'est
484 CA qui me mène. Et tout ce que je fais je le fais pour ça.

485

486 **a20 : Mais malheureusement, certaines personnes n'ont pas du tout cet**
487 **objectif dans la vie.**

488

489 A20 : Oui, alors c'est pour ça que la plupart du temps je me suis sentie une
490 étrange étrangère et eu ::h et c'est souvent la raison pour laquelle effectivement
491 on ne me comprend pas et eu ::::::::::h et c'est vrai que c'est pour ça aussi que je

492 suis beaucoup rejetée parce que j'ai une vision désintéressée, comme là en
493 l'occurrence si j'ai accepté cette interview c'est dans cet objectif là de faire
494 quelque chose pour chacun, pour l'humanité, tu vois. Mais (.) mais c'est pas
495 pour moi personnellement, parce que... je m'en fous. Je suis blindée quoi. Mais
496 parce que je me dis « non » je suis née pour faire quelque chose. Aimer c'est
497 agir, donc voilà ma façon à moi d'agir. Mais eu::h voilà comme disait George
498 Lerbet en fait « malheureusement on a plus d'humains sur Terre on a que des
499 animaux », les gens agissent comme des animaux et la tragédie elle est là. Et il
500 disait George Lerbet, « le pari c'est de remettre de l'humanité dans l'humain ».
501 Y'a du boulot à faire hein. A ::h y'a du boulot à faire ! (rises) C'est pour ça que
502 j'y crois quand même parce que tu vois, toi tu es là, je t'ai rencontré, on partage
503 les mêmes convictions donc je me dis que c'est extraordinaire parce que tu vois
504 il suffit d'une personne et on va avancer. (rises)

Transcription de B.

1 **b1 : Alors, est-ce que tu peux te présenter, s'il te plait ?**

2 B1 : Alors moi je m'appelle B., j'ai 32 ans, je suis célibataire (*rires*), j'habite à
3 [nom de ville] et puis bah professionnellement hein parce que je pense que
4 c'est ça qui nous intéresse ici (*rires*) je suis éducatrice de (.) enfin j'ai fait une
5 licence d'espagnol (.) à la sortie de mon bac je savais pas trop eu ::h fin je
6 savais déjà ce que j'voulais faire comme métier j'voulais faire éducatrice de
7 jeunes enfants. Etant assez mal (.) enfin j'ai été assez mal orientée et surtout
8 on avait dans la tête que eu :h j'étais trop jeune quoi en fait pour être prise au
9 concours, voilà. A 17 ans j'ai eu le bac c'est vrai que ce métier que je voulais
10 faire donc éducatrice de jeunes enfants, ils préconisaient souvent de faire une à
11 deux années en fait d'expériences euh professionnelles pour acquérir de la
12 maturité et autres (.) donc du coup bah j'ai été en fac en licence enfin en
13 première année donc d'espagnol et eu :::h ça a plutôt bien marché pour moi
14 cette première année donc je me suis dit pourquoi pas avoir un deug et puis
15 eu ::h le deug je me suis bac plus deux, enfin c'était y'a dix ans hein mais je
16 sais je me disais bon bah c'est pas eu :::h c'est pas énorme donc pourquoi pas
17 aller jusqu'à la licence. Mouais après la licence je me suis arrêtée parce que
18 fallait pas non plus (.) 'fin (*rires*) c'était j'trouvais que c'était déjà bien assez
19 suffisant au niveau du niveau de difficulté et eu :::h et puis ensuite après mes
20 trois années d'espagnol eh bien j'ai préparé mon concours éducatrice de jeunes
21 enfants donc j'ai fait une prépa par le [nom d'un organisme de formation] et
22 après une prépa par [nom d'organisme de formation] là-dessus travail social à
23 [nom de ville] eu :::h où du coup j'ai été prise après en fait par eu ::h mon école
24 d'éducatrice de jeunes enfants. Voilà. Pendant deux ans et demi. J'étais de
25 l'ancienne réforme donc deux ans et demi, aujourd'hui c'est passé à trois et
26 puis eu :::h après j'ai eu comme premier poste un poste à responsabilités j'ai eu
27 un j'ai été eu :::h responsable et animatrice d'un relais d'assistante maternelle,
28 donc un poste qui m'a bien correspondu où je me suis bie :::n bien épanouie
29 malgré quand même quelques manques au niveau bah de l'expérience comme
30 c'est un premier poste et puis un manque aussi d'expérience concrète au
31 niveau des enfants en fait que je n'avais pas vu comme dans c'était sur un rôle
32 d'assistante maternelle, je voyais plus les enfants (.) donc c'est compliqué pour
33 travailler avec des assistantes maternelles eu ::::h sachant que j'avais peu
34 d'expérience avec les enfants puis moi aussi n'en ayant pas. Eu :::h donc puis
35 bon y'a eu d'autres (.) donc du coup voilà c'est pour ça que je suis partie de ce
36 poste là et qu'j'me suis dit ba :h y'a nécessité que t'aïlles un peu sur le terrain
37 quoi en fait, te confronter un peu aux aux enfants et puis bah travailler (.) au
38 travail en équipe aussi parce que (.) parce que là où j'étais eu :::h j'étais toute
39 seule eu ::h j'étais toute seule après la plupart du temps dans mon bureau et
40 eu ::h mais j'avais des ateliers après d'animation, d'éveil avec les ass mat et les

41 enfants mais c'était pas en soi eu ::h un travail d'équipe du matin jusqu'au soir.
42 J'avais des des (.) pour moi c'était un travail en équipe parce que j'étais avec la
43 responsable de la halte garderie où on menait des projets tout ça mais le
44 binôme pour moi me pose moins problème que le que l ::e le le grand nombre
45 (*rire*) dans dans une équipe. Et eu ::h et du coup voilà je me suis dit voilà tu
46 vas aller te confronter un peu à tout ça ça va être très formateur, on dit que la
47 crèche on dit dans le milieu que la crèche est bonne une très bonne école et
48 donc j'y suis allée et donc en effet c'est une très bonne école hein (*rires*), très
49 bonne école bien difficile (*rires*) mais eu :h mais bon eu ::h très formateur très
50 très formateur ça c'est sûr, j'ai appris énormément de choses mais j'ai aussi
51 beaucoup souffert, donc eu :h et du coup j'en suis partie. J'en suis partie j'ai j'ai
52 choisi comme eu :h comme dirait un collègue, j'ai choisi la sortie citoyenne,
53 voilà. Voilà, j'ai choisi la sortie citoyenne et puis après se posait à moi la
54 question bah qu'est-ce que tu veux faire de ta vie aussi (*rire*). Voilà. Eu ::h
55 parallèlement aussi je ne je ne pouvais plus être aussi sur (.) pour d'autres
56 raisons je ne pouvais plus être sur le terrain avec les enfants hein c'est arrivé
57 au même moment et donc en gros qu'est-ce que qu'est-ce que je vais faire
58 quoi ? Et puis j'ai j'ai j'ai décidé enfin j'ai eu l'opportunité d'avoir une offre de
59 formatrice pour les débutants sans expérience, pour travailler avec les (...)
60 enfin pour former les assistantes maternelles et là eu ::h j'ai été là-dedans et
61 eu ::h ça m'a beaucoup plu e ::t et après j'ai eu d'autres employeurs et
62 d'autres public avec lesquels travailler et puis je me suis dit oui mais par contre
63 j'ai envie un peu de me professionnaliser autour de ça. E ::t bah faire que de
64 l'animation de formation aussi créer des dispositifs et puis et puis et puis
65 réfléchir autour de voilà autour de la formation et c'est pour ça que je suis
66 arrivée à au master et puis bah voilà j'crois qu'en ai terminé pour la
67 présentation (*rires*).

68 **b2 : D'accord. Donc, alors j'ai relevé que tu as parlé de travail en équipe**
69 **donc plus par binôme avec ta responsable. Et tu as dit que ça te pose**
70 **moins de problèmes que le travail en équipe en grand nombre. Tu peux**
71 **m'expliquer ça ?**

72 B2 : Eu ::h ::m : c'était eu ::h ::m le travail le travail à deux enfin y'a plusieurs
73 y'a plusieurs facteurs. Plusieurs plusieurs choses dans ce que j'ai dit. Déjà
74 eu ::h pour moi je trouve ça plus facile eu ::h d'être voilà dans une relation à
75 deux ou à trois. Quand y'a beaucoup de monde eu ::h j'trouve que ça devient
76 compliqué. Après, moi je me sens plus à l'aise quoi, en fait. Dans le dans le
77 dans le binôme je me sens plus à l'aise dans le binôme dans le trinôme en fait
78 hein. Mais surtout je crois que ce qui fait que j'ai été plus à l'aise aussi là au
79 niveau du ram c'est que cette personne là aussi avait la même qualification
80 qu'moi, remarque. Le même diplôme. Et du coup eu :h ::m c'est pour ça c'est
81 c'est pour ça que aussi qu'o ::n que ce travail d'équipe ne m'a pas posé
82 problème. Là (.) enfin m'a pas posé problème, on n'a eu des p'tits bon des

83 choses eu ::h pas des clashes mais des (...) bah des des des délibérations fin
84 voilà mais eu ::::h dans le travail en équipe à la crèche ce qui était compliqué
85 c'était d'avoir en fait l'image 'fin c'était d'avoir ce diplôme en gros supérieur par
86 rapport à mes collègues et du coup en fait d'être déjà cataloguée comme de
87 toutes façons quelqu'un qui va être chiante, voilà. Qui va prendre la tête, sur les
88 pratiques professionnelles qui eu ::::h qui se sent supérieure aussi par rapport
89 à son diplôme toutes ces choses-là que j'ai pu ressentir à mon arrivée et un
90 autre un autre point aussi très très important c'est la position dans laquelle
91 j'étais dans cette structure qui f'sait que ça compliquait énormément le travail
92 d'équipe, puisque j'étais dans un dans un un à une place d'entre deux. Entre la
93 direction et entre l'équipe de terrain. Et du coup cette cette cette place là cette
94 place euh tampon comme je dirais (*rires*) eh bien moi ne m'allait pas du tout y'a
95 je connais des éducatrices voil ::à où du coup ça leur va très très bien cette
96 place là 'fin très bien (...) p'têt un peu exagéré mais en tous cas ça c'est moins
97 un mal que moi que ça m'a mis, moi ça m'allait pas du tout cette place là. J'ai
98 j'ai ça m'allait pas d'être dans cet entre-deux là et en plus y'avait de gros
99 dysfonctionnements dans cette structure ça rendait un peu la chose eu ::h
100 invivable. Voilà.

101 **b3 : D'accord. Du coup est-ce que tu peux me parler d'une situation où**
102 **t'as été amenée à travailler en « grosse équipe », dans un groupe de**
103 **travail j'entends.**

104 B3 : Oui, j'peux (...) alors je réfléchis (...) dans une un gros groupe de travail
105 hein c'est ça ? C'est vrai que j'en ai une qui me vient là parce qu'elle est toute
106 fraîche, c'est celle celle du travail en grand groupe au niveau du (.) tu sais, ce
107 dont je t'ai parlé. Mais après je sais pas si je vais prendre celle-là (*rires*).

108 **b4 : C'est comme tu veux. Tu peux parler de ça ou d'une situation**
109 **professionnelle...**

110 B4 : Oui bah c'est celle-là qui m'est venue en premier donc oui (.) je trouve que
111 c'est c'est pas facile c'est pas facile parce qu'on voit bien on voit bien que
112 l'investissement n'est pas le même pour tout le monde dans un travail de
113 groupe o ::n o ::n y'a la dynamique la dynamique eu ::::h (...) au niveau au
114 niveau de la dynamique de groupe, la dynamique de groupe est complètement
115 (...) différente eu ::h en fonction eu ::h en fonction de quoi (...) en fonction de
116 plusieurs facteurs, ça c'est sûr. ET surtout que dans un travail de groupe moi
117 c'qui me c'qui moi a pu me choquer le plus c'est moi c'est l'investissement qui
118 n'est pas du tout le même en fonction des personnes et puis certaines
119 personnes qui vont se reposer carrément sur les autres en ayant même pas du
120 tout j'ai l'impression forcément conscience et c'est ça qui me qui m'interroge le
121 plus d'ailleurs et eu ::::h et du coup eu ::h bah je trouve ça pas très juste
122 mai ::s voilà. Je trouve pas ça très juste donc eu ::h (*elle soupire*) voilà.

123 **b5 : D'accord. Donc pour toi en fait dans un travail de groupe il faut qu'il y**
124 **ait un investissement de la part de toutes les personnes ?**

125 B5 : *(elle soupire à nouveau)*

126 **b6 : C'est (.) si par exemple je vais te poser la question autrement, c'est**
127 **quoi pour toi un groupe de travail ?**

128 B6 : Un travail d'équipe c'est c'est là où eu ::h c'est c'est c'est une c'est un
129 espace temps ressource. C'est-à-dire que travail d'équipe pour moi ce doit être
130 un pilier. A ta pratique professionnelle, à ta à eu :::h (.) aux difficultés que tu
131 peux rencontrer pouvoir passer le relais eu ::h à l'un ou à l'autre quand par
132 exemple (.) là si je prends l'exemple en structure, là vraiment travail d'équipe en
133 structure pour moi c'est ça. Si si si aujourd'hui eu :::h vraiment ça va pas avec
134 tel enfant eu ::h que ça n'accroche pas que j'ai peut-être moins de patience
135 avec lui eu ::::h eh bien du coup c'est pouvoir passer le relais à une autre
136 professionnelle sans qu'elle se dise ah bah super elle me refille elle me refille ce
137 qu'elle arrive pas à faire ou elle me refille eu ::h celui qui fait le plus de bêtise
138 aujourd'hui. Bah non, c'est de pouvoir travailler (.) mais c'est ça ça sous-entend
139 que ça a été eu :h formalisé verbalisé avant, au préalable. Donc pour moi le
140 travail en équipe il s'fait pas tout seul comme ça de manière de manière (.)
141 implicite et improvisé quoi en fait. C'est-à-dire que le travail en équipe il se il se
142 construit petit à petit mais il a besoin mais il a besoin d'espace et de temps pour
143 se construire et ces espaces là il faut pouvoir eu ::h les accorder quoi en fait. Il
144 faut pouvoir SE les accorder, se dire ouais c'est bon j'ai pas eu ::h j'ai pas à
145 rester une heure en plus ce soir après ma journée de boulot pour travailler sur
146 ça (.) bah si, si parce que ce sera du temps de gagner en fait pour pour la suite
147 quoi en fait. Et eu ::h et eu ::h et du coup y'a besoin y'a besoin de de d'espace
148 pour parler en fait du travail en équipe pour dire bah voil :à eu ::h excuse moi si
149 t'as mal pris ce matin que je t'ai refilé un tel entre guillemets biensûr refilé hein,
150 parce que c'est pas un paquet *(rises)* mais eu ::::h pour moi c'est c'est pas de
151 souci et j'trouve que bah pour que ce soit dans un accueil bienveillant de
152 l'enfant bah il était plus judicieux que je passe que je te passe le relais en fait
153 de ce (.) de Gabriel par exemple. ET là voilà peut-être qu'elle va le comprendre.
154 Donc pour moi c'est ça le travail en équipe c'est une construction autour de
155 projets aussi. Parce que sans projets eu ::::h le travail en équipe s'éteint, je
156 trouve petit à petit. Eu ::h donc voilà c'est un pilier, c'est une ressource, c'est
157 c'est la complémentarité aussi pour moi de travailler en équipe c'est à dire
158 que...]

159 *(Deux jeunes femmes entrent dans la salle. Le bruit de la porte et de leurs pas*
160 *interrompt notre entretien. Elles sont également surprises de nous voir et*
161 *décident d'elles-mêmes de quitter les lieux en s'excusant de nous avoir*
162 *interrompu. Nous reprenons aussitôt l'entretien.)*

163 [donc pour moi dans le travail d'équipe y'a la complémentarité eu ::h alors c'est
164 pouvoir aussi accepter la différence, alors c'est pas facile hein c'est pas facile
165 comme ça. Mais c'est pareil faut parler aussi autour de ces différences. Tant
166 que la personne aura pas verbaliser de pourquoi elle fait autrement et on peut
167 pas le deviner quoi en fait et eu :::h du coup e ::h il faut que tout ça ce soit ce
168 soit bien moi pour moi le travail d'équipe il peut pas fonctionner s'il y'a pas de
169 verbalisation. Donc eu :::h parce que oui la complémentarité c'est très bien
170 dans un travail d'équipe c'est même pour moi indispensable la différence, euh
171 la différence des diplômes, pas la même façon de faire eu :::h la différence
172 d'âge, de culture, et tout ça... ok, mais si on communique pas autour de ces
173 différences eh bien ça va attirer de la eu ::h ou du mépris ou de
174 l'incompréhension ou ou..quoi d'autres, de la MEFIANCE quoi et puis du coup
175 que des attitudes aussi de rejet par rapport à la personne eu ::h parce que
176 parce que si la personne qui verbalise pas aussi autour de sa pratique, si elle
177 pense que ça peut être comme ça parce que elle a v par exemple dans un
178 bouquin ou dans une formation ou dans une culture elle faisait comme ça si elle
179 communique pas autour de cette cette façon de faire d'elle-même elle peut
180 aussi s'exclure aussi en fait, de ce groupe, je pense. Hum.

181 **b7 : D'accord. Alors tu as dit « ça suppose de bonnes relations dans le**
182 **groupe ». Alors pour toi comment ça se construit les bonnes relations ?**

183 B7 : Bah oui. Bah un peu par rapport à ce que je viens de dire là en fait, c'est
184 c'est vraiment les bonnes relations, ce n'est pas du tout par rapport à un critère
185 d'affinités. D'ailleurs justement c'est assez c'est assez compliqué hein je trouve
186 le travail d'équipe quand eu ::::h quant y'a l'critère d'affinités au départ et là je
187 peux même le voir par rapport à mes années de formation j'trouve que là quand
188 ça marche bien eu ::h c'est quand y'a un intérêt par rapport aux thèmes quoi en
189 fait. Par rapport au thème et on va dire que on va dire qu'avec les enfants c'est
190 pareil. Est-ce que le travail d'équipe on est là pour soi ou est-ce que vraiment
191 notre objectif c'est d'accueillir l'enfant, de l'accompagner et sa famille ? Ou
192 alors est-ce qu'on vient au boulot pour (.) avoir des collègues, des copines,
193 parler de la veille, de son repas eu ::h voilà. Et que du coup l'objectif premier
194 n'est plus l'enfant et que le travail en équipe vu que du coup on voit plus de 'fin
195 pour soi eu ::h on ne voit plus forcément l'intérêt du travail en équipe. Donc
196 pour moi il faut vraiment que l'objectif premier il soit sur eu ::h sur notre objet de
197 travail quoi en fait. Soit l'enfant, soit le thème choisi, voilà (*rires*). Donc ça déjà
198 pour moi c'est important et puis aussi ce qui est important pour qu'il y ait de
199 bonnes relations c'est de c'est des temps de réunions des temps où on puisse
200 échanger sur ce qui se passe dans le travail en équipe et on verbalise et puis
201 bah aussi bah biensûr les groupes d'analyse de la pratique quoi en fait. Pour
202 moi, ça me paraît aussi indispensable. Donc des institutions qui s'occupent de
203 l'humain oui hum hum. Des bonnes relations aussi eu ::h c'est c'est quand
204 eu ::h on est capable de d'être vraiment professionnel. C'est que du coup, voilà

205 pour moi c'est ça. Etre professionnel, on fait la part des choses, on arrive à faire
206 la part des choses avec eu ::h le :::e le chez soi et puis par exemple la crèche
207 quoi en fait et que du coup ce n'est pas un prolongement. Et ça c'est très
208 compliqué pour moi ces métiers ces métiers qui s'occupent des enfants où on
209 est des femmes pratiquement toutes dans la structure eu ::h où à force on
210 devient copine où eu ::::::h donc ça c'est très très compliqué et les bonnes
211 relations peuvent perdurer à partir du moment où chacun en fait reste
212 professionnel. Ce qui n'empêche pas d'être amis ou autres à l'extérieur et ...
213 mais en tous cas d'savoir garder sa place professionnelle, hum.

214 **b8 : Et du coup je voulais savoir : imagine-toi dans une situation où tu es**
215 **amenée à travailler en groupe, que ce soit en formation, en activité, peu**
216 **importe, comment est-ce que toi tu te comportes vis-à-vis des autres ?**

217 B8 : Hum hum hum hum. Moi j'ai besoin de sécurité en fait. J'ai besoin de
218 sécurité. Donc eu ::h si je suis par exemple avec quelqu'un qui dans mon
219 groupe de travail va avoir cette capacité à cadrer à recentrer à driver un peu le
220 truc quoi, eh bien du coup je vais me sentir un peu plus en sécurité je vais
221 m'appuyer sur cette personne là et eu ::h et du coup on va pouvoir ensemble
222 mener la chose. Si sinon je vais être dans cette place-là. Sinon j'ai... Parce que
223 j'aime bien diriger les choses aussi eu ::h et donc pour justement aussi me
224 sécuriser je pense mais c'est parce que aussi j'ai cette capacité je pense à ce
225 que ce soit bien ordonné, bien bien ordonné et aussi bien prendre en compte
226 aussi eu ::h toutes les personnes dans un travail d'équipe. Je pense avoir cette
227 faculté là et eu ::h et du coup je vais souvent être dans cette place là, une
228 place qui du coup est compliquée, qui peut être compliquée. Eu ::h... c'était
229 quoi la question de départ ? (*rires*)

230 **b9 : Les relations au groupe...**

231 B9 : Mes relations au groupe, voilà donc. Des fois oui je peux paraître assez
232 directive ou impatiente ou peu diplomate eu ::h ça c'est des choses qui ont pu
233 m'être reprochées donc c'est des choses sur lesquelles en fait je travaille,
234 maintenant avec un peu plus d'expérience et de maturité c'est... c'est c'est ça
235 s'arrange (*rires*) mais eu ::h oui c'est des choses qui qui qui sont qui sont là.
236 Euh où je vais pouvoir être vite énervée sur quelqu'un qui qui qui va pas faire
237 avancer pareil ou eu ::h voilà. Je je vais peut-être pouvoir tomber un peu vite
238 dans la critique alors... Mais aujourd'hui tout ça je trouve de façon assez
239 intéressante. Changent quoi en fait, changent (*rires*) . Je ne suis plus dans ce
240 type de (.) de de schémas, quoi.

241 **b10 : Alors tu as dit par rapport à ta relation au groupe que tu pensais toi**
242 **avoir cette capacité à prendre en compte chaque personne au sein de**
243 **l'équipe. Comment tu as pris conscience ?**

244 B10 : Par exemple, la dernière fois eu ::h pour le travail sur le projet, on
245 marquait sur le tableau en fait telle personne faisait ça à l'oral et tout ça et tout
246 ça et puis arrivé à la conclusion y'avait personne et bien tout de suite dans ma
247 tête je me suis dit bon eu :::h bah qui a travaillé sur la conclusion dans ce travail
248 de groupe et c'est fortement impliqué dessus et bah voilà, une personne et du
249 coup elle était pas loin de moi et bah je lui ai dit bah un tel est-ce que ça te
250 ferait... plaisir du coup de présenter la conclusion sur laquelle t'as travaillé quoi
251 en fait. Donc pour moi c'est reconnaître, c'est reconnaître du coup ce que la
252 personne a fait et du coup la valoriser c'est c'est une valorisation ça c'est sûr
253 que pour moi ça passe par la valorisation, c'est que chaque petit truc qu'elle
254 peut faire la personne eh bien du coup c'est pouvoir la valoriser à un moment
255 donné donc ça pour moi ça c'est important, c'est reconnaître les compétences
256 de chacune. Par exemple là dans un travail de groupe eh bien un tel elle est
257 hyper douée 'fin oui hyper douée et puis elle s'propose elle aime bien faire ça
258 pour tout c'qui est mise en forme et tout ça bah du coup eu ::h bah voilà quoi
259 c'est pouvoir dire un tel elle va faire ça, un tel va faire ça et mobiliser les
260 ressources en fait de chacun. Eu ::h... c'était quoi la question déjà ?

261 **b11 : (.) eu::h (.) que tu étais capable de prendre en compte chacun...**

262 B11 : (.) ah oui (.) ah oui après j'ai cette extrême sensibilité à l'autre qui fait que
263 j'arrive à voir si quelqu'un ne va pas assez rapidement quoi. Et eu ::h bah
264 cette cette empathie et puis cette sensibilité est là et ce qui fait c'qui fait que
265 que du coup j'arrive à... c'est vraiment là c'est parce que je le mets en lien
266 aussi avec ma formation, c'est vraiment avoir une approche du système quoi,
267 en fait. Dans le travail d'équipe c'est de pouvoir voir vraiment dans sa globalité
268 et en même temps la singularité en fait de chacun quoi en fait, comment
269 chacune des personnes fonctionnent et comment elle est aussi à cet instant T,
270 ce jour, voilà. C'est pour moi ça c'est... important pour moi c'est important
271 d'avoir cette faculté là. Quelqu'un qui ne verrait rien eu ::h ou qui s'en ficherait
272 et bah pour moi elle ferait pas (.) bon (.) un... elle arriverait pas à driver quoi en
273 fait, une équipe quoi.

274 **b12 : D'accord. Du coup, tu as répondu à ma seconde question.**

275 B12 : (*rires*) (.) ah bon (.) ah bah c'est bien ça... (*rires*)

276 **b13 : Eu::h bah du coup tu as répondu à toutes mes questions.**

277 B13 : Oui, j'ai beaucoup parlé (*rires*).

278 **b14 : Non, mais c'est bien. C'est bien, ça me donne de la matière, merci**
279 **beaucoup.**

280 B14 : Bah de rien, écoute... quand tu veux...

281 **b15 : Est-ce que tu veux ajouter quelque chose ou (.) ?**

282 B15 : Bah le groupe le groupe est compliqué en soi mais très riche et eu :::h
283 eu :::h et du coup s'interroger sur le groupe j'trouve que c'est c'est fabuleux
284 (*rires*). Voilà, c'était mon avis (*rires*).

285 **b16 : D'accord, bah merci (*rires*). C'était un entretien très enrichissant.**

Transcription de C.
(entretien exploratoire)

1 **c1 : Alors, je te laisse te présenter pour commencer.**

2 C1 : Donc je suis C., étudiante en Master à [nom de l'établissement].

3 **c2 : Est-ce que tu as déjà travaillé en groupe et comment ça s'est passé ?**

4 C2 : Oui, dans différents cadres. Dans la formation, au niveau professionnel.
5 Bah travailler en groupe c'est jamais facile hein. Déjà je pense que c'est
6 quelque chose qui s'apprend. Et ouais, puis il faut être plus ou moins disponible
7 pour pouvoir travailler en groupe. Il y a des moments où on l'est pas forcément
8 si si on est fatigué ou euh ce genre de choses, c'est c'est difficile de travailler
9 en groupe parce qu'on va travailler en groupe on va (.) il faut être à l'écoute, 'fin
10 y'a différents rôles dans un groupe. On peut écouter, ou reformuler des propos
11 qui ont été mentionnés ou poser des questions de façon à ce qu'il y ait des
12 explications et que du coup tout le monde puisse comprendre. Et du coup si
13 t'es pas disponible c'est tu peux pas tenir euh ces rôles-là donc euh ça peut te
14 compliquer. Après il faut faire aussi avec chacun et et les affinités aussi. Si t'as
15 aucun affect avec les personnes avec qui tu travailles ça va être compliqué,
16 c'est pas impossible mais c'est compliqué. Donc eu::h et pis bon après voilà
17 c'est quelque chose de difficile de travailler en groupe mais ça peut être aussi
18 quelque chose d'hyper bénéfique pour le travail de groupe mais aussi pour
19 eu::h la personne::e en elle-même parce que c'est enrichissant. Et euh (...)
20 ouais 'fin moi j'me vois pas ne pas travailler en groupe parce que pour moi c'est
21 important le travail de groupe.

22 **c3 : En quoi c'est important ? Qu'est-ce que ça apporte à l'individu pour**
23 **toi ?**

24 C3 : Ba:h c'est plus enrichissant de travailler à plusieurs que d'travailler seul. Et
25 puis on on fait quelque chose de plus riche de plus complet que si on le fait
26 seul. Il y a confrontations des opinions et du coup y'a des guides dans l'action.

27 **c4 : D'accord. Alors du coup, pour toi c'est quoi un groupe de travail ?**

28 C4 : Alors un groupe de travail il y a un objectif qui est commun au groupe
29 après eu::h on peut (*tousse*) on peut réaliser cet objectif sans tenir compte des
30 individualités des membres du groupe mais (.) c'est pas servir le travail l'objectif
31 qu'on vise. C'est pas servir le groupe et puis c'est pas servir non plus les
32 individualités qui contrôlent le groupe. Si on écoute eu::h si on écoute chaque
33 individualité, c'est c'est mieux pour l'objectif final, c'est mieux pour le groupe,
34 que le groupe puisse repérer les compétences qui sont qui sont au sein du
35 groupe et qu'il puisse aussi utiliser les compétences de ses membres et après

36 bah c'est c'est intéressant d'un point de vue individuel parce que ba::h ça
37 permet le développement personnel et puis une reconnaissance des
38 compétences qui sont mises en œuvre dans la réalisation du travail collectif et
39 c'est une reconnaissance dans le sens où ce travail il aurait pas été possible si
40 chaque personne 'fin si ça avait pas été un travail de groupe quoi. On aurait pas
41 réalisé l'objectif commun ni même les intérêts personnels dans le groupe si
42 chaque individu avait pas été là.

43 **c5 : Oui, le problème c'est au niveau de la temporalité. Parce**
44 **qu'imaginons que tu dois rendre un travail dans l'urgence, c'est difficile**
45 **de prendre en compte l'individualité de chacun sans perdre de temps,**
46 **non ?**

47 C5 : Oui bah oui parce que l'objectif du travail de groupe est de parvenir à la
48 réalisation de ce pourquoi on est réuni. C'est sûr. On doit rendre un travail vaut
49 mieux être en groupe pour le faire. Sans ce travail, il n'y aurait pas de groupe
50 créé et sans groupe, pas de travail non plus.

51 **c6 : Personnellement est-ce que tu as déjà connu des tensions ou des**
52 **conflits dans le groupe de travail, et si oui, est-ce que tu peux m'en**
53 **parler ?**

54 C6 : Oui, alors qui n'en a pas connu ! (*rires*). Bah tout le monde, oui c'est
55 normal. Comme je te dis, dès fois on est pas disponible donc eu::h si dès fois je
56 suis fatiguée ou que (.) ou qu'on est préoccupé par quelque chose bah (.) on
57 est pas appliqué à ce qu'on doit faire, pas à 100% dans le travail et ça peut
58 nous être reproché par exemple ou ou si (.) 'fin c'est difficile de travailler parce
59 que du coup travailler avec les autres c'est accepter aussi les autres quoi donc
60 eu::h faut être en mesure de le faire, être disponible et puis du coup faut que les
61 autres le soient aussi, que tout le monde le soit au même moment.

62 **c7 : C'est quoi pour toi la disponibilité ?**

63 C7 : Etre disponible c'est être ouvert ouais être ouvert à l'autre, donc aux
64 échanges, écouter l'opinion des autres, exprimer les siennes, puis faire les
65 différents rôles qui peuvent (.) aider la dynamique du groupe. Ecouter, relancer,
66 questionner plus expliciter les propos eu::h (...) souligner ce qui peut être
67 important et valoriser, plein de petits éléments qui vont faire que il va y avoir
68 une dynamique de travail qui soit agréable et puis c'est profiter pour la
69 validation du projet aussi. Il faut que chaque individualité soit satisfaite de ce qui
70 est produit à la fin et se sente se sente acteur (.) se sente enfin sente qu'il a
71 contribué à ce qui a été réalisé. Parce que sinon eu:h on est pas forcément (.)
72 'fin ce travail en général après il est présenté. 'fin il a (.) il est présenté, il va
73 avoir une reconnaissance sociale ou (.) donc si tu te sens pas concerné par ce
74 qui a été fait ou alors t'y a pas contribué, t'as pas envie de le présenter, t'es pas
75 fier de ce que t'as fait, hum...

76 **c8 : Et du coup, c'était oui quand je t'avais demandé si tu avais déjà**
77 **rencontré des tensions dans le groupe, et du coup comment ça a été**
78 **résolu toi personnellement et comment penses-tu généralement que ça**
79 **peut se résoudre ?**

80 C8 : Bah ça dépend quelle est la source du conflit. Parce que si la source du
81 conflit euh (...) bah je pense que c'est moi la première source du conflit bon bah
82 voilà c'est un travail qu'il faut que je fasse sur moi-même. 'fin faut que je vois ce
83 qui me gêne ou ce qui m'agace, 'fin quel est le projet pour l'arrêter et puis après
84 c'est toi tu dis clairement ce qui va pas. Soit bah tu laisses passer du temps.
85 Moi souvent eu:h y'a des choses qui vont m'agacer sur un moment mais voilà
86 c'est parce que à ce moment-là je suis pas disponible ou que j'suis fatiguée que
87 j'peux pas. Y'a des moments c'est pas le bon moment ou... donc euh voilà tu
88 sais que c'est ça et puis si si si je sais que c'est ça bah il suffit que j'attende un
89 peu et puis ça ira mieux après quoi. On peut pas toujours toujours travailler...
90 après voilà un groupe c'est au moins trois personnes donc eu:h déjà c'est plus
91 simple. Parce que j'ai déjà travaillé en binôme et binôme c'est pas pareil hein !
92 Si y'en a un qui dit oui l'autre qui dit non eu:h t'as beau te confronter dès fois (.)
93 tu peux pas trop tu peux pas trop changer d'avis quoi. Alors que au moins si y'a
94 une troisième personne ça fait c'est toujours un avis de plus pour essayer de
95 départager ou de (.) ou d'essayer de faire pencher la balance d'un côté ou de
96 l'autre quoi. Donc alors ça le groupe ça peut être intéressant et puis ça peut
97 être aidant. Ça va permettre de pas bloquer, d'avancer quoi. Alors que quand
98 t'es deux ça peut être bloqué quoi.

99 **c9 : Oui, c'est pas faux. Euh pour toi quelles sont les conditions**
100 **principales pour qu'un groupe fonctionne bien ?**

101 C9 : Le groupe de travail idéal tu veux dire ? (*j'opine du chef*) Bah c'est déjà
102 que tu t'entendes bien avec les personnes avec qui tu bosses. 'fi::n par
103 exemple les moments comme la pause café ou les repas tu partages ensemble
104 en dehors du temps de travail, où tu vas parler d'autres choses que du travail.
105 Tu parles de ta vie perso, y'a tous ces petits moments-là où... ça prend peut-
106 être cinq dix minutes sur ton temps de travail ok mais franchement je pense que
107 c'est hyper important pour que justement après ton travail soit de meilleure
108 qualité. Parce que si t'arrives à créer un lien avec les personnes avec qui tu
109 travailles bah le dialogue après il peut être de meilleure qualité quoi. Tu vas
110 peut-être plus oser dire les choses ou tu connais mieux la personne donc tu
111 sais comment il faut lui dire ou je pense que ouais déjà s'entendre bien avec la
112 personne et puis les connaître quoi. C'est ouais 'fin (...) nous c'était c'qu'on
113 s'était dit l'année dernière quand on a commencé le boulot l'année dernière bah
114 en fin d'année quand on avait fait le bilan on s'était dit bah ce qui est dommage
115 c'est qu'au début de l'année on on s'est pas fait un p'tit repas pour se connaître
116 tous les uns et les autres parce que du coup ça s'est fait un peu sur le tas. Les
117 binômes bah ils ont appris à travailler ensemble donc eu :h assez rapidement

118 mais le groupe en lui-même on s'connaissait pas forcément beaucoup quoi.
119 Finalement c'est dommage parce que si on se connaît c'est intéressant de
120 travailler en groupe quoi. Donc ouais, je pense que l'affect, d'essayer de se
121 connaître pour au moins au moins se comprendre. Parce que si y'a des soucis
122 de compréhension on peut pas travailler ensemble quoi.

123 **c10 : Et eu::::::h, est-ce que tu penses que tout ce qui s'est passé dans le**
124 **groupe de travail doit rester dans le groupe de travail ou au contraire est-**
125 **ce qu'on peut en parler une fois à l'extérieur ?**

126 C10 : Je pense que c'est pas possible que ça reste dans le groupe. Sinon si
127 c'était possible on aurait pas inventé le serment d'Hippocrate ou euh (...) C'est
128 (.) l'être humain parle. S'il y a un truc qui va pas il parle dedans mais aussi en
129 dehors du groupe. Il va peut-être en parler avec d'autres mais... ouais j'sais
130 pas. Bah là j'ai pas trop d'exemples en tête. Parce qu'après je pense qu'il y a
131 au moins une personne dans le groupe avec laquelle tu te sens plus proche,
132 avec laquelle tu t'entends plus, donc tu vas lui en parler à elle. Après c'est sûr
133 que s'il y a eu une tension, tu vas pas en parler à tout le groupe sauf à la
134 personne concernée, ce serait pas une bonne chose, mais si c'est avec une
135 personne, juste histoire de te défouler, d'avoir un autre point de vue, tu
136 l'exprimes (.) ça te fait peut-être prendre distance par rapport à ta situation et du
137 coup ça peut améliorer la relation que t'as justement avec cette personne. Donc
138 ça peut être bénéfique finalement en groupe, c'est pas forcément négatif.

139 **c11 : Oui mais si tu parles de ce qui s'est passé même à une seule**
140 **personne du groupe. Elle, elle peut le répéter ensuite, donc il peut y avoir**
141 **encore plus de tensions non ?**

142 C11 : Bah après oui ça dépend vraiment de la personne à qui tu parles. Si tu
143 peux lui faire confiance (*rires*). Donc c'est pas forcément négatif. Parce que t'as
144 un autre point de vue, tu peux t'exprimer, ça te permet de prendre conscience
145 de certaines choses dont t'auras pas pris conscience sur le coup et puis d'avoir
146 de la distance et du coup de te ré-impliquer dans le travail ensuite. Hum, et
147 peut-être justement ça te permet d'être de nouveau disponible pour le travail en
148 groupe.

Transcription de D.

1 **d1 : Alors, est-ce que tu peux te présenter s'il te plait ?**

2 D1 : Alors, D., secrétaire à [nom de l'organisme], aux [nom du site].

3 **d2 : D'accord, alors je t'ai expliqué mon sujet de recherche : l'individu au**
4 **sein du groupe. Alors est-ce que tu peux me parler d'une situation où tu**
5 **as été amenée à travailler en groupe.**

6 D2 : Sur une formation. On a été toute une journée en formation sur [nom de
7 ville], où euh là tous les salariés de (.) permanents je parle de ceux qui sont à
8 35 heures sur le [secteur de ville] et le [secteur de ville] eu ::::h donc on a fait
9 une formation sur cohésion d'équipe où la formatrice eu ::h le matin nous a fait
10 sur euh des systèmes de jeu eu :h pour qu'on puisse travailler en équipe. Et
11 eu ::h bah ça s'est bien passé le matin jusqu'au ::::u soir où là y'a eu euh des
12 petites confrontations entre les salariés puisque on a abordé sur un jeu eu :h
13 des sujets qui ::::::i fâchent et donc après on a dû faire des échanges entre
14 nous sur les sujets qu'on avait listé sur des documents, 'fin sur du papier et puis
15 là eu :h bah c'était un p'tit peu de confrontation entre chacun.

16 **d3 : D'accord. Et du coup tu as parlé d'échanges et de sujets qui fâchent,**
17 **sans forcément entrer dans le vif du sujet mais eu::h pourquoi il y a eu (.)**
18 **est-ce que c'est uniquement le sujet ou ce sont les personnes qui**
19 **n'arrivaient pas à communiquer ?**

20 D3 : Alors souvent c'est c'est que ::::e il y a ::a une personne qui a dit qu'il fallait
21 faire un travail et que derrière ça a pas été suivi donc forcément eu ::h la
22 personne qui avait lancé le sujet eu ::h ba ::h l'autre personne qu'a pas suivi
23 elle a trouvé de nombreux arguments pour eu ::h dire pourquoi elle l'avait pas
24 fait et que forcément la première personne ne peut pas avancer si le travail
25 n'est pas réalisé.

26 **d4 : D'accord. Alors est-ce que toi tu peux me donner ta définition d'un**
27 **groupe de travail, d'un groupe de travail en général.**

28 D4 : Alors, le mieux dans une entreprise ou une association eu ::h un groupe de
29 travail qui travaille en équipe c'est-à-dire que tout le monde met la main au
30 travail et que après faut aussi tenir, c'est-à-dire o ::n se dit bah telle personne
31 fait telle chose bien évidemment que tout le monde veuille le faire et après le
32 faire parce que là où il y a le problème c'est que les gens disent qu'ils le font et
33 ça se fait pas derrière. Donc pour avancer eu ::h en équipe il faut que tout le
34 monde travaille ensemble et eu ::h là après en faisant les choses et les projets
35 eu ::h on aboutit à ce qu'on veut faire et on avance.

36 **d5 : Et du coup quand le travail est pas fait, d'après ton expérience, est-ce**
37 **que ça vire toujours à la confrontation ?**

38 D5 : Non parce que y'a toujours des personnes qui savent faire et eu ::h qui
39 eu ::h transmettent à d'autres personnes et donc c'est d'autres eu ::h personnes
40 qui font le travail des autres.

41 **d6 : Ah d'accord...**

42 D6 : (.) bah oui parce que sinon ils peuvent pas avancer donc... bah après c'est
43 comme partout hein. T'as des gens qui ont un poil dans la main et qui foutent
44 pas grand-chose et les autres doivent faire leur travail et celui des autres. C'est
45 ce qu'on appelle le travail en équipe mais bon après y'a des gens qui ne
46 comprennent pas ça comme ça... *(rires)*

47 **d7 : Alors pour toi, d'après ton expérience, qu'est-ce qui est le plus**
48 **important pour qu'un groupe de travail fonctionne ?**

49 D7 : La communication. Surtout la communication. Dès qu'une personne a l'info
50 il faut que tout le monde soit au courant parce que, bah moi je le vois sur le
51 milieu où je travaille eu ::h c'est toujours eu ::h à moi d'aller chercher les infos
52 pourtant les gens ont l'info ils la transmettent pas. Donc surtout quand t'es sur
53 un poste d'accueil où là t'es confrontée à des gens qui viennent te voir et
54 t'posent des questions et là tu sais pas répondre parce que t'as pas les
55 réponses. Alors que les réponses elles existent sauf qu'elles ne sont pas
56 transmises aux bonnes personnes donc euh (.) ou pas du tout. Donc eu ::h (.)
57 c'est du travail mal fait, entre guillemets.

58 **d8 : Et donc, qu'est-ce qu'il faudrait faire dans ce cas là, pour qu'il y ait**
59 **une bonne communication entre les personnes ?**

60 D8 : Bah c'est que les gens s'engagent à communiquer aux bonnes personnes.
61 Dès qu'il y a un évènement ou qu'il y a quelque chose eu ::h le transmettent
62 quoi. Après y'en a qui le font hein, mais y'a d'autres qui ne le font pas.

63 **d9 : Tu as parlé de transmission des informations, de communication,**
64 **donc est-ce que ça veut dire que pour toi dans le groupe, ce qui est**
65 **important, c'est la relation entre chacun plus que le résultat attendu ?**

66 D9 : Ah bah non, après oui faut travailler ensemble pour qu'on puisse aboutir à
67 l'objectif premier. Donc faire le projet. Après y'a des gens qui font ça pour
68 détourner hein, donc... ils passent par d'autres moyens (.) eu ::h pour pas le
69 faire. Mai ::s je sais pas comment te dire sans (...) *(elle réfléchit en baissant les*
70 *yeux avant de me fixer à nouveau)* bah après heureusement que tout le monde
71 est pas comme ça hein. En général y'en a une et (.) c'est celle de trop.

72 **d10 : Là, tu parles d'un cas particulier...**

73 D10 : (.) Ouais. Mais nan, mais dans un groupe après si tout le monde est est
74 ok pour faire le projet, le mener jusqu'au bout, si on travaille tous ensemble, on
75 peut aboutir à ce projet, et puis c'est (.) quand on a justement une bonne
76 relation avec les collègues où on fait les choses bien et d'toutes façons c'est
77 ressenti hein, parce que une fois qu'on fait le projet eu ::h les les retours que
78 l'on a ils sont tous positifs hein. Des autres personnes. Par exemple sur un
79 vernissage ou sur un spectacle, sur une expo...

80 **d11 : Mais est-ce que ça suppose qu'il y ait un cadre posé ? Parce que tu**
81 **as parlé d'engagement des personnes pour que le projet puisse fédérer...**

82 D11 : Eu ::h bah oui parce que sous forme de réunions, on se réunit pour savoir
83 qui fait quoi. En général y'a souvent un meneur, enfin y'a une personne qui
84 mène le projet et après nous on se rattache sur les choses que l'on doit réaliser
85 pour le mener.

86 **d12 : Et est-ce que tu peux me dire comment toi tu te comportes dans un**
87 **groupe de travail ?**

88 D12 : Le...moi ? Bah moi je serais pas meneuse, sûr (*rires*), alors après oui
89 selon ce qui va se dire je vais me positionner où je me sens le mieux. Par
90 exemple, rien qu'hier là y'a eu le vernissage eu ::::h donc moi j ::::e suis plus
91 sur la partie eu ::::h aide à mettre en œuvre l'expo donc l'aide à la mise en
92 place des tableaux etc mettre la salle en place après servir eu ::::h les
93 personnes quand y'a le vin d'honneur là comme on appelle ça (.) La partie
94 servir les personnes qui arrivent, accueillir puisque je suis toujours à l'accueil du
95 public et eu ::h voilà. C'est pas moi qui aura plus la relation à contacter par
96 exemple les adhérents ou des professeurs pour leur dire eu ::h bah ce qu'il faut
97 faire, le thème etc... J'serais plutôt là en tant que « aide ». Non moi je serais
98 pas leader, non (*rires*). Autant à l'extérieur je peux être leader sur autre chose,
99 mais pas pas au travail.

100 **d13 : Ok. Du coup, qu'est-ce que tu penses de la place de l'individu dans**
101 **un groupe ?**

102 D13 : Bah de toutes façons toutes les places sont importantes dans un groupe.
103 Que ce soit leader, ou autre eu ::h tout le monde a sa place donc (.) on doit
104 travailler tous ensemble donc si on travaille tous ensemble on est tous égaux.
105 On fait tous le même projet donc après y'a pas y'a pas de questions par
106 exemple t'es la directrice t'auras plus de responsabilités qu'un autre (.) on sera
107 tous au même niveau vu qu'on fait tous le même projet. Après c'est pas parce
108 que t'as pas de responsabilité sur ton poste que tu que ::e tu pourras pas
109 l'avoir sur le projet.

110 **d14 : Donc, du coup, ce serait le projet qui construit le groupe ?**

111 D14 : Bah le groupe construit le projet, même si eu ::h il a été réfléchi avant
112 parce que le projet il arrive pas tout seul donc c'est quelqu'un qui a réfléchi et
113 qui a dit « Bon, ce serait bien de mettre ça en place » donc il en parle au
114 groupe et après le groupe se forme par rapport au projet et pour le réaliser.

115 **d15 : Si on en revenait à la cohésion d'équipe, est-ce que tu peux m'en**
116 **parler plus en profondeur ? Ce que vous avez fait, les jeux mis en place**
117 **etc.**

118 D15 : Alors au tout début c'était un jeu de ::e entre guillemets pour rigoler la
119 formatrice elle avait mis des des feuilles eu ::h avec des questions à l'intérieur
120 c'était pour savoir si on se connaissait bien entre guillemets, du style eu ::h
121 donc là on était j'sais pas moi on devait être une trentaine (.) oh même pas,
122 ouais entre 20 25 j'crois j'sais plus... et donc le premier c'était se mettre par
123 ordre ::e ordre de ::e date de naissance. C'est-à-dire on s'met en rond 'fin sur
124 une file savoir qui est le plus jeune de nous tous qui est le plus vieux. Donc
125 c'est intéressant parce que tu connais pas (.) tu travailles avec les gens mais tu
126 connais pas forcément quel âge ils ont. Donc selon les années de naissance
127 donc on devait se parler pour savoir toi t'es né en quelle année de quel mois etc
128 pour savoir qui (.) et en fait à la fin quand tout le monde était positionné on
129 voyait déjà qui était le plus jeune et qui était le plus vieux. J'ai trouvé ça super
130 sympa ! Et pis c'est des gens qu'tu vois tous les jours donc euh (.) Le but c'était
131 en fait d'échanger entre nous, nous tous, et de s'amuser entre guillemets, parce
132 qu'après on a changé de thème. Après c'était quelle était la personne la plus
133 ancienne dans dans [nom de structure] et la plus jeune... la dernière arrivée.
134 C'était sympa aussi.

135 **d16 : Oui, c'est original !**

136 D16 : Ouais.

137 **d17 : Donc, du coup je vais rebondir là-dessus. Pour toi alors, est-ce qu'il**
138 **faut bien se connaître pour qu'un groupe fonctionne ?**

139 D17 : Non. Non, pas forcément ! Non, parce qu'après (.) non, non non, pas
140 forcément ! Parce que tu peux avoir un projet sans pour autant connaître la vie
141 de tout le monde, non. Non. Après c'est un atout si tu connais les gens
142 comment ils travaillent. Parce que tu sais déjà comment ils travaillent donc tu
143 sais eu ::h sur quel point ils sont plus forts que d'autres mais après non t'es
144 pas obligé de connaître une personne pour t'allier à un projet. Moi j'suis arrivée
145 à [nom de la structure], je connaissais pas tout le monde. Quand j'suis arrivée
146 eu ::h bon y'avait des gens qui étaient beaucoup plus expérimentés que moi.
147 Moi j'étais jeune eu ::h c'est ce qui m'a permis justement d'avoir et
148 d'approfondir mon expérience dans ce milieu professionnel et j'ai eu cette
149 chance là d'avoir des gens compétents et avec beaucoup d'expériences et ce

150 qu'ils m'ont appris ça m'a beaucoup aidé. Et pourtant je les connaissais pas ces
151 gens-là, mais ils m'ont appris plein de choses.

152 **d18 : Et ça a toujours bien fonctionné ?**

153 D18 : Ah bah oui. Bah après... c'est après qu'on sympathise et qu'on se connaît
154 de plus en plus mais au début ça m'a posé aucun souci de travailler avec eux
155 alors que je les connaissais pas. Parce que oui, y'a des gens qui s'entendent
156 pas forcément. Ca existe partout aussi. Mais c'est p'têt parce que c'est des
157 gens qui ont de l'expérience justement. P'têt après quand c'est des gens qui ont
158 de l'expérience étant donné qu'eux déjà ils ont leur vécu eu ::h ils savent déjà
159 comment eu ::::h comment ça se passe et eu ::::h et eu ::::h bah ils sont p'têt
160 réticents ce qu'ils savent faire et p'têt qu'ils ont des idées que les autres vont
161 vont être contre leurs idées. Je sais pas. 'fin moi ça m'a posé aucun souci parce
162 que moi j'venais de débiter dans c'milieu là et moi c'était juste une source pour
163 apprendre des choses donc non (.) et puis j'suis tombée sur des bons
164 éléments. Non non, moi je remerciais toujours avec qui j'ai travaillé, ils m'ont
165 appris énormément de choses.

166 **d19 : Ok, bon (rires).**

167 D19 : Après faudrait peut-être poser la question à quelqu'un qui a eu justement
168 beaucoup d'années d'expérience sur un projet pour voir...

169 **d20 : Oui oui, bah j'ai questionné justement une ancienne salariée**
170 **travailleuse sociale qui m'a dit que ça c'est très mal passé parce que**
171 **justement on acceptait pas dans son entreprise les idées des uns et des**
172 **autres, la culture, l'âge (.) plein de critères quoi...**

173 D20 : Ah bah oui, ça arrive hein. Ah non, moi j'ai adopté tout de suite. Après
174 c'est p'têt parce que aussi cette personne là qui avait des projets savait faire et
175 savait prendre les personnes comme elles étaient pour les intégrer dans le
176 groupe. 'fin moi j'ai jamais eu de problèmes (.) ah non moi je remerciais
177 toujours cette personne qui m'a appris énormément de choses...

178 **d21 : Tu as parlé de « savoir intégrer » dans le groupe. Du coup, est-ce**
179 **que tu penses que c'est plus facile de s'intégrer au groupe pour une**
180 **personne ou est-ce qu'il faut ETRE intégré ?**

181 D21 : Non, moi je me suis intégrée, parce que moi je voulais faire des des
182 projets, j'voulais participer au projet. Donc on est pas venu me chercher. MOI je
183 voulais participer je voulais justement apprendre ce que c'était de participer au
184 projet. Non non, je voulais le faire donc je l'ai fait. Mais après effectivement sur
185 des projets, par exemple on a demandé à d'autres personnes et par contre
186 elles elles ont refusé alors après c'est libre à chacun. Soit ils veulent s'y mettre
187 ou pas. Mai ::i ::s y'en a pas (.) plusieurs ont refusé.

188 **d22 : Et tu penses que c'était quoi la raison de leur refus ?**

189 D22 : Parce que c'était pas sur leur secteur. Mais bon après (...) on travaille
190 tous ensemble, on peut très bien avoir des projets même si c'est pas sur son
191 secteur. Après peut-être qu'ils ont refusé parce qu'ils avaient une surcharge de
192 travail mais même moi j'avais eu :h du boulot à côté mais après (.) quand tu
193 veux faire les choses tu les fais. Tu t'prends du temps et tu les fais. Si vraiment
194 tu veux pas les faire bah tu dis non et après tu peux trouver toutes les raisons
195 qu'tu veux, ce sera toujours non. Mais si tu si le projet t'as envie de le faire tu le
196 fais même si t'as beaucoup de travail. Tu le mets de côté pendant le temps du
197 projet et puis après tu le reprends.

198 **d23 : Alors tu as dit « tu le mets de côté », c'est très intéressant... Imagine**
199 **que tu es sur un projet de grande ampleur, avec beaucoup de monde etc,**
200 **qui te demande beaucoup de temps. Si une personne est pas capable**
201 **d'assumer cette charge de travail, comment tu réagiras dans cette**
202 **situation toi ?**

203 D23 : Ba :h j'essaierai de trouver une solution. Bah si elle peut pas bah
204 savoir si elle veut quand même participer sur UNE partie, quitte à pas lui
205 transmettre tout tout tout ce qu'elle doit faire e :t puis après bah d'autres
206 personnes l'aident ou :u bah après bah j'comprends pas parce que soit t'es
207 partante et tu le fais soit t'es pas partante et tu l'fais pas.

208 **d24 : Mais tu peux avoir des contraintes extérieures...**

209 D24 : Oui, tu peux avoir des contraintes mais eu :h tu peux toujours
210 t'arranger. Tu peux avoir des contraintes mais y'a des contraintes que du coup
211 tu peux modifier. Après si c'est celles qui peuvent pas être modifiables.
212 Quoique (.) non, non tu trouves toujours un moment où tu peux faire ce que t'as
213 à faire. Moi c'est sûr... quand tu veux, tu peux. Même si t'as des contraintes tu
214 trouves une autre solution mais tu le fais. Tu t'organises autrement. Tu :u tu bah
215 j'sais pas, t'as un cours de piscine à 18h bah tu dis qu'tu vas pas y aller, ou
216 alors t'iras à un autre moment à la piscine j'sais pas. Tu t'organises autrement,
217 oui c'est ça.

218 **d25 : Et donc ça veut dire que si jamais la personne ne s'est pas**
219 **organisée autrement, ce serait normal qu'il y ait des tensions ?**

220 D25 : Non. Bah non, après eu :h si elle est pas organisée bah après ça
221 dépend. (rises). Ca peut engendrer... mais après ça dépend de de la personne.
222 Si tu la connais ou pas. T'as des gens, tu les connais, ils sont jamais organisés
223 et eu :h et eu :h ba :h (rises) j'sais pas comment t'dire sans (.) s'ils sont
224 pas organisés eu :h y'en a qui arrivent à faire les choses même quand ils
225 sont pas organisés. Mais effectivement ils ont par exemple quelque chose à
226 faire et qu'ils le font pas, ça peut créé des tensions mais après t'as les autres

227 personnes qui vont trouver une autre solution pour eu ::h pour solutionner ce
228 qu'elle a pas fait. Par exemple un spectacle de rue où il faut prévenir la mairie
229 en amont et que ça a pas été fait par exemple la mairie va t'appeler en t'disant
230 bah vous avez pas fait la demande pour... qui était prévue bah dans ce cas-là
231 si la personne elle l'a pas faite eu ::h nous on va transmettre à une autre
232 personne qui va pouvoir le faire. Après on lui dira « ah bah t'as pas fait », après
233 elle dira soit ba ::h j'ai oublié ou oui mais enfin bon tu t'es mis sur le projet tu
234 fais les choses qu'on t'demande. Après si vraiment tu peux pas les faire, tu les
235 délègues à quelqu'un d'autres mais tu les fais pas quoi. Parce qu'après si les
236 gens font pas c'qui doit être fait forcément... c'est pas très cool pour les autres.

237 **d26 : Ok, bah merci beaucoup (rises). Est-ce que tu veux ajouter quelque**
238 **chose ?**

239 D26 : Bah non. 'fin si (rises), ce qui est super important c'est d'travailler avec
240 des gens professionnels sérieux et organisés. C'est super important dans un
241 groupe de travail et même en équipe. Mais d'toutes façons même si nous ici on
242 est un peu sur chaque secteur on travaille en équipe même si on est sur
243 chaque secteur parce qu'y'a toujours une relation entre chaque service donc
244 t'auras toujours besoin de ton collègue qui est en compta, à l'accueil, en
245 responsable technicien, t'as toujours besoin des autres. Tu peux pas travailler
246 tout seul.

247 **d27 : Donc, sans parler du projet qui demande effectivement tout un**
248 **groupe. Mais si tu as un travail à faire, toi tu préférerais travailler en**
249 **groupe plutôt qu'individuellement ?**

250 D27 : Non, ça dépend du travail. Parce que moi personnellement je travaille
251 toute seule. Moi j'ai personne au dessus de moi, j'ai personne en dessous de
252 moi. Je travaille toute seule. 'fin après j'ai des demandes par rapport à d'autres
253 collègues mais eu ::h j'ai pas besoin d'eux pour travailler. Après, le groupe en
254 fait, c'est essentiel pour le moral ! (rises). De pas penser que t'es toute seule
255 eu ::h à travailler au boulot quoi ! Ah si, ça y fait ! Tu viens travailler t'es toute
256 seule c'est un peu déprimant hein. Là t'as des collègues en sachant que tu
257 passes la majorité de ton temps au boulot quoi ! Ah oui, tu passes presque
258 toute ta vie au travail ! Donc vaut mieux avoir une bonne entente entre
259 collègues, c'est mieux (rises) c'est important.

260 **d28 : Et au niveau de cette bonne entente, si jamais y'a pas bonne**
261 **entente...**

262 D28 : (.) tu fais une sélection ! (rises) C'est pas non plus être ::e avec tout le
263 monde, d'toutes façons plus d'affinités avec quelques-uns et pas avec d'autres.
264 Après y'a le vécu aussi hein. Quand t'arrives dans une entreprise tu connais
265 pas des gens mais après tu commences à les connaître et plus tu vis dans la
266 société ou l'entreprise et que tu vis de plus en plus de bons moments ou de

267 projets ensembles, t'auras pas la même relation avec quelqu'un qui vient
268 d'arriver et quelqu'un qui est là depuis longtemps dans l'entreprise. J'le sais
269 parce que je fais partie des plus vieilles personnes de [nom de la structure]
270 (*rires*). Ca rajeunit pas tout ça.

Transcription E.

1 **e1 : Alors, est-ce que tu peux d'abord te présenter s'il te plait ?**

2 E1 : Oui, alors je suis E., stagiaire à [nom de la structure]. Je suis professeur de
3 lettres. J'ai 31 ans, 5 ans d'expérience dans l'enseignement.

4 **e2 : Est-ce que tu as déjà travaillé en groupe et dans quel type de**
5 **groupe ?**

6 E2 : Oui, j'ai déjà travaillé en groupe, particulièrement je vais te parler d'un
7 groupe de travail, un cas en particulier. Ca ça a été une promotion, on voulait
8 faire une association pour créer une école. Comme nous, nous avons tous fait
9 des études dans l'éducation, donc les collègues voulaient créer une école.
10 Avant de créer l'école on se réunissait le premier samedi de chaque mois, du
11 coup ça n'a pas pu aller. Le groupe de travail n'a pas été facile. Les gens ne
12 venaient pas...à l'heure où on donnait rendez-vous, les gens ne venaient pas.
13 Après ça on a décidé quelque chose, on a décidé euh c'est après qu'ils vont
14 dire que c'est ça c'est ça c'est ci c'est ça, je voulais dire ça il ne fallait pas faire
15 comme ça et pourtant on provoque les réunions ils ne viennent pas.

16 **e3 : Et pourquoi est-ce qu'ils ne viennent pas ?**

17 E3 : Peut-être qu'ils avaient d'autres occupations ailleurs, ou bien... la paresse
18 de se déplacer (*rires*). Ils ne viennent pas, ils n'envoient pas non plus leurs
19 idées, qu'est-ce qu'ils veulent du travail, donc ils ne voulaient pas ça aussi.
20 C'est ça.

21 **e4 : Et du coup ça a créé des tensions au niveau du groupe ?**

22 E4 : Ah oui, ça a créé des tensions ! Parce que on a fait un tour, on a fait une
23 année comme ça. L'essentiel l'argent d'abord. A chaque samedi chacun
24 emmenait une certaine somme donc voilà, déjà la monnaie les gens se sont
25 retirés parce que certains ne venaient pas mais n'envoyaient pas non plus la
26 monnaie, ni leurs idées parce qu'on devait débattre de quoi mettre en place. Ils
27 ne venaient pas ni n'envoyaient leurs idées, ce qui a fait que la prochaine
28 année on a décidé (.) ceux qui venaient aussi se sont retirés, ils ont été
29 découragés donc du coup on a partagé l'argent, l'argent de chacun est revenu
30 à soi. Et l'idée est morte comme ça (*rires*).

31 **e5 : Le projet n'a jamais abouti ?**

32 E5 : Non non, c'est difficile alors que maintenant les barrières de fond, c'est-à-
33 dire les Européens ne financent pas de projet individuel dans les pays sous-
34 développés. Donc il faut faire une association et le travail en groupe n'est pas
35 facile aussi.

36 **e6 : Et tu penses qu'il aurait fallu mettre des outils en place pour**
37 **améliorer ce travail de groupe ?**

38 E6 : Moi je pense que c'est la volonté qui fait travailler le groupe, pour faire
39 avancer le travail de groupe. S'il y avait une bonne volonté de chacun ça
40 avancerait mais dans le groupe de travail je trouve que les gens sont plus
41 intéressés par leurs intérêts et ne pensent pas au groupe lui-même. Ils ont du
42 mal à faire l'effort et ensuite récolter les bénéfices. Par exemple dans mon
43 travail, certains ne veulent pas toujours travailler, mais s'il s'agit de d'exposer
44 de se montrer, ils sont les premiers à se montrer. Tout comme dans les
45 associations certains ne veulent pas travailler mais si l'argent vient ils sont les
46 premiers à réclamer. Qu'est-ce qu'on va faire de l'argent pour savoir s'il y a à
47 manger ou bien...leurs intérêts personnels. C'est ça. L'effort n'est pas bien
48 fourni.

49 **e7 : Et selon toi, quand on travaille en groupe, quel est l'intérêt ? Le**
50 **résultat attendu ou les interactions entre chacun ?**

51 E7 : Pour moi c'est le but. C'est le résultat attendu. C'est le but que le groupe
52 doit viser. Parce que le but visé de chacun doit être celui du groupe. Que
53 chacun accomplit la tâche qui lui est confiée. Chacun a son rôle. Toi tu es
54 secrétaire tu fais ça... toi tu es médiateur tu fais ça... toi tu es comptable tu fais
55 ça...

56 **e8 : Tu penses qu'il faut une personne pour décider de ces rôles ou... ?**

57 E8 : Non, ça doit être décidé par le groupe. Les rôles doivent être décidés par
58 tout le groupe. Par exemple en secrétaire administrative on nomme qui ? C'est
59 le groupe qui décide. Ca dépend du profil en fait. Mais dans le groupe la
60 décision peut être personnelle aussi. Moi je sais que je peux faire ça, je suis
61 compétent pour faire ça, donc je me propose et les autres valident, oui.

62 **e9 : Et est-ce que c'est déjà arrivé dans un groupe qu'il y ait un leader qui**
63 **décide pour les autres ?**

64 E9 : Oui bah s'il y a des places (.) des places que personne ne veut prendre,
65 alors le leader peut voir qui est mieux pour ça. Au début la personne peut
66 refuser mais eu ::::h les autres peuvent l'encourager. Parce qu'un leader c'est
67 comme le chef, c'est celui qui coordonne le groupe. C'est celui qui surveille
68 chaque action dans le groupe, chaque activité, chaque moment, il ne peut pas
69 être le (.) c'est comme ça... lui il ne peut pas être le (...) ce n'est pas parce qu'il
70 est le plus supérieur ou le plus âgé ou le plus formé, il est désigné par les
71 autres en fait. Il peut être désigné par les autres aussi.

72 **e10 : Alors tu as dit « il peut être désigné », donc pas forcément alors ?**

73 E10 : Pas forcément, non. Dans le travail de groupe y'a des gens qui se
74 proposent, moi je suis le chef qui se donne un profil de chef (.) il y a des gens
75 qui aiment trop la tête, chaque groupe de travail à chaque réunion c'est eux qui
76 prennent la parole mais moi je trouve (.) dans mon analyse j'ai trouvé qu'ils ont
77 la plupart a quand même le profil. Les gens qui se montrent comme leaders.
78 Souvent leader peut venir de l'intéressé même parce qu'à chaque fois c'est lui
79 qui est motivé et qui motive, donc les gens vont dire qu'il est bien placé pour ça.
80 Il sera le chef, le leader parce qu'il peut faire. Tout comme les gens qui se
81 cachent aussi mais le groupe il y a différents rôles donc... certains leaders
82 peuvent ne pas vouloir du rôle que les autres lui ont donné et donc il se retire et
83 dira : « non non non » alors qu'on sait bien qu'il peut le faire. Alors avec
84 l'encouragement du groupe lui aussi il peut remplir la place de leader.

85 **e11 : Donc en fait tu as parlé d'encouragement de groupe, donc pour toi,**
86 **dans un groupe avant sa formation, est-ce qu'on a déjà des**
87 **prédispositions pour assumer tel ou tel rôle ? Ou est-ce que les rôles se**
88 **forment grâce au groupe ?**

89 E11 : Voilà c'est ça. Les rôles se désignent soit par rapport au ... au... à
90 l'expérience ou à son caractère. On sait bien que tu es dynamique tu es là, tu
91 es bien pour ça. Toi tu es timide, ta vision est plus claire, tu observes les gens
92 d'abord donc tu seras médiateur dans le groupe. Parce que je compare aussi à
93 chez nous. Toi tu es le plus instruit du groupe donc tu seras l'administrateur du
94 groupe.

95 **e12 : Si tu avais le choix, est-ce que tu préférerais travailler sur un même**
96 **projet individuellement ou en groupe et pourquoi ?**

97 E12 : Je préférerai travailler en groupe. Pourquoi ? Parce que individuellement
98 je sais que je n'aurai pas la capacité parce que je n'aurai pas toutes les visions.
99 Quelque chose peut manquer. Alors que le travail de groupe c'est le
100 rassemblement des idées. Je ne pourrai pas tout voir, pas les paramètres alors
101 que dans le travail de groupe chacun voit à sa façon et le résultat est plus large
102 que le résultat individuel. En plus dans une association, une organisation,
103 mieux vaut diviser le travail. Le problème c'est quand quelqu'un impose son
104 opinion. Dans ce cas je demande à cette personne que c'est la décision
105 commune qui compte et non la décision individuelle. Par un vote par exemple.
106 C'est la majorité qui valide, parce que c'est un travail de groupe et donc on ne
107 peut prendre la décision d'une seule personne. Ou bien la personne qui tient à
108 sa parole n'a qu'à convaincre les autres quand il y a plusieurs propositions.
109 C'est fréquent dans chaque groupe, oui. Toujours il a des réticents, toujours il y
110 a des gens qui veulent se montrer toujours comme des têtes. C'est ma décision
111 qu'on doit considérer, pas les autres décisions. Et je n'aime pas ce tiraillement
112 dans le groupe de travail. Il faut considérer l'autre dans le groupe de travail, oui.
113 On ne doit pas l'intérêt (...) L'intérêt personnel joue beaucoup sur le groupe de

114 travail. Il faut considérer l'autre. Le respect de l'autre. Par exemple tu ne dois
115 pas ignorer la connaissance de l'autre. Parce que c'est seulement dans ta tête
116 qu'elle ne voit pas bien les choses, alors qu'elle peut mieux voir que toi-même.
117 Mais la confiance que tu as en soi, tu dois la donner aux autres aussi. Ca peut
118 jouer beaucoup sur le groupe de travail, si tu n'as pas la confiance aux autres.
119 Même si tu ne l'as pas, ça ne t'oblige pas à rejeter à chaque fois ses idées. Il
120 faut dans le travail de groupe que chacun expose ses idées, il faut vite rejeter
121 l'opinion de l'autre, ce qu'il est, parce que si chacun fait ça, le travail ne sera
122 pas fait.

123 **e13 : Tu as parlé de confiance en l'autre. Est-ce que tu penses que la**
124 **confiance dans le groupe elle naît avant que le groupe se forme, ou grâce**
125 **au groupe ?**

126 E13 : Avant la formation du groupe, on se connaît mais on a pas encore
127 travaillé ensemble. Donc on ne connaît pas sur le domaine du travail. Donc je
128 crois que le groupe même se forme selon divers critères. Les gens se disent je
129 vais là-bas parce que j'ai un intérêt ici, c'est dans le travail proprement dit que
130 les gens apprennent à se connaître. Qui est qui qui est qui. Et c'est là que les
131 problèmes se posent. Ce n'est pas aussi parce que l'autre ne veut pas travailler
132 parce que tout le monde ne peut pas critiquer une seule personne (*rires*). Dans
133 le travail de groupe ce que je n'aime pas c'est ce que tout ce qu'on ne peut pas
134 dire sur place après dans le travail de groupe il faut mettre un accent sur ça
135 aussi. Après la réunion après la rencontre. Est-ce que les gens doivent se voir
136 encore pour dire que celle-là était comme ci, celui-là était comme ça aussi ?
137 Pourquoi ne peut dire dans le travail de groupe ? C'est là aussi un grand défaut
138 dans le travail de groupe : aller dire après. Hors du travail de groupe il ne faut
139 pas parler du travail de groupe, à part pour évoquer les réunions. Il ne faut pas
140 parler des autres, des problèmes... etc. C'est à l'intérieur qu'on doit prendre les
141 décisions. Pourtant, on voit ça tout le temps dans le travail de groupe. A la
142 rencontre les uns ne disent rien mais c'est après qu'ils vont dire. Ils ne
143 saisissent pas la bonne occasion mais le mauvais temps.

144 **e14 : Et donc, corrige-moi si je me trompe, mais est-ce que tu veux dire**
145 **qu'il faut un temps à part pour parler des problèmes du groupe ?**

146 E14 : Oui c'est ça. Il faut saisir le bon moment pour parler de ça. Par exemple
147 moi j'ai demandé à une personne de faire ce travail là. Or, la personne a mal
148 fait ou pas fait du tout ce travail là, je peux dire ça parce que toujours dans le
149 travail de groupe il y a des parties prises, je suis ami avec lui ou je me joins à
150 celle-là à travers les affinités... etc. Il faut éviter ça dans le travail de groupe. Ca
151 c'est hors du travail de groupe. Les parties pris ça c'est hors du travail de
152 groupe. Donc du coup si tu remarques quelque chose il faut provoquer...
153 convoquer une réunion, appeler les gens, convenir d'une date pour en parler,
154 mettre ce sujet à l'ordre du jour, oui.

155 **e15 : Donc du coup tu as parlé du « bon moment » pour parler de ces**
156 **difficultés, c'est quand « le bon moment » selon toi ?**

157 E15 : Le bon moment c'est après avoir convoqué une réunion et quand tout le
158 monde est là, oui. Ca peut être ordinaire ou extraordinaire, ça dépend si le
159 problème est urgent on peut faire une concertation. Et il faut être clair après. A
160 la réunion, il faut dire « Toi tu n'as pas fait ça » c'est pour ça qu'on a besoin
161 de... du médiateur dans le travail de groupe.

162 **e16 : Alors le médiateur, tu peux m'en parler un peu ?**

163 E16 : Le médiateur fait partie du groupe, c'est un élément du groupe. Par
164 exemple chez nous y'a le respect d'âge. Donc dans le travail de groupe en
165 général c'est le plus âgé qui est le médiateur. Parce que c'est lui qui peut dire la
166 réalité, c'est lui qui peut corriger les autres. Le plus petit le moins âgé (.) c'est
167 difficile de prendre le moins âgé comme médiateur dans le groupe. Parce que
168 dans notre culture lui s'il dit la vérité qui pique ou qui touche ses aînés ça peut
169 les piquer. Ils ne vont pas voir l'intérêt du groupe mais la hiérarchie (*rires*).
170 « C'est mon enfant et il me dit ça il n'a pas le droit de me dire ça ». S'il est sage
171 aussi, c'est le plus âgé.

172 **e17 : Après ça c'est une question de culture. C'est vrai qu'en France c'est**
173 **pas forcément le plus âgé le plus sage...**

174 E17 : (.) oui en France, c'est vrai. Oui dans mon travail ici j'ai vu ça, même les
175 plus âgés parfois ils peuvent rien dire devant des plus jeunes. Chez nous on
176 pourra jamais faire ça. Quelqu'un qui a l'âge de tes aînés tu peux pas lui parler
177 n'importe comment. Du coup quand tu es jeune tu pourras pas être leader ou la
178 médiatrice dans un groupe comme ça quand ils sont plus âgés, y'a des vérités
179 que je ne pourrais pas dire parce qu'ils sont plus supérieurs que moi, et ça peut
180 jouer sur le travail de groupe aussi. C'est bizarre pour toi que c'est pas
181 réciproque. Imaginons qu'ils travaillent pas bien, par exemple moi je serai
182 gênée de leur dire leurs vérités alors qu'eux ils peuvent le faire sans problème
183 parce qu'ils sont plus âgés que moi, parce qu'ils ont l'âge de maman. Mais ça
184 c'est dans ma culture. Du coup dans le travail de groupe chez nous, ce serait
185 mieux d'indiquer le plus âgé pour qu'il soit médiateur du groupe. Et ça peut aller
186 loin, souvent ils ne viennent pas à l'heure, ils ne vont pas au travail pour aider
187 etc (.) mais même l'employeur ne peut pas chaque fois les appeler pour... ne
188 peut pas leur dire certaines vérités. Alors que si c'est nous les moins âgés, il va
189 pas hésiter à nous dire.

190 **e18 : Et maintenant que tu travailles en France, comment ça se passe**
191 **dans ton travail avec les plus âgés alors ?**

192 E18 : Oui, souvent même j'étais gênée parce qu'il y avait des vérités que je ne
193 pouvais pas dire. Mais au fil du temps j'ai vu que la réalité de chez moi est très

différente d'ici. Donc les gens ne considèrent pas les gens n'en font pas un moulin. Donc il faut parler à qui de droit il faut parler il faut parler, se dire les choses à la personne. Parce que la personne même ne voit pas ce que je vois. Ce qui me gêne un peu, la classe d'âge, même si je suis en France. Dans le travail j'ai constaté que oui, les plus âgés sont pas forcément les responsables comme chez moi. Quoique dans les universités chez nous il y a des gens qui ont commencé l'enseignement avec un niveau pas très élevé, après ils veulent aller loin donc ils vont à l'université pour suivre des études, ils peuvent être plus âgés que les professeurs même. Qui peuvent avoir l'âge de leur enfant. Donc le professeur aussi sera souvent gêné (*rires*) c'est bizarre. Parce que si le monsieur se donne la liberté de dire de parler comme (.) c'est le monsieur qui doit se mettre dans le même bain que les étudiants (*rires*). Je me souviens quand j'ai fait la licence, il y avait un homme qui était plus âgé, qui était étudiant et du coup le professeur l'a fait redoubler. Et du coup, c'était bizarre, les gens se sont révoltés en disant qu'il ne devait pas le faire redoubler parce qu'il était plus âgé que le professeur, qu'il a plus d'expérience que lui dans le travail... hum bon oui c'était vrai (*rires*). Parce que le monsieur même était professeur et la matière était sur la pédagogie aussi donc du coup on a pas vu la différence entre eux.

e19 : Est-ce que tu penses que c'est le groupe de travail qui apporte plus pour l'individu ou est-ce que l'individu qui apporte plus au groupe, par rapport aux connaissances, aux projets, au travail à fournir... etc ?

E19 : C'est le groupe pour moi. Moi je trouve que les deux sont les bienvenus. Personne n'a la tête vide donc tu peux apporter le peu que tu as dans le groupe. Mais tu peux avoir aussi assez de retour dans le groupe avec toi. L'individu est pour le groupe, le groupe aussi est pour l'individu. Le groupe éclaire mieux l'individu, à avoir plus d'expérience, à voir mieux. L'individu a aussi sa place dans le groupe individuellement. C'est l'union qui fait la force (*rires*). Mais moi je suis plus pour le travail de groupe. C'est le respect des uns envers les autres et puis il faut accepter d'être critiqué par les autres. Si on arrive à résoudre ce problème le travail de groupe peut être très bien.

e20 : Mais est-ce que tu penses qu'il y a une bonne ou une mauvaise manière de communiquer du coup ?

E20 : Oui, il y a une bonne et une mauvaise manière de communiquer dans le groupe. Dans le groupe, pour parler, il faut savoir quand prendre la parole, il faut savoir comment (.) parler de façon modérée pour ne pas (...) On peut dire la vérité sans toucher à autrui. Mais c'est la façon de le dire, qui peut faire défaut. Par exemple en parlant on ne doit pas faire des gestes avec les mains comme ça, hum. Non si on a des paroles mauvaises à dire à quelqu'un, les gestes aussi peuvent aggraver la situation. Par exemple j'ai fait comme ça, j'ai fait comme ça (*me montre les gestes dont il est question*), j'ouvre les yeux

235 comme ça ça peut agresser la personne. Mais si tu parles modérément donc la
236 personne peut accepter tes propos sans lui faire piquer. La bonne manière de
237 communiquer, de savoir quand prendre la parole, c'est de :::e c'est de trouver
238 des mots plus doux qui sensibilisent la personne.

239 **e21 : Tout à l'heure tu as dit qu'il y a toujours des parties pris dans le**
240 **groupe...**

241 E21 : (.) Oui, c'est un problème très dangereux dans le groupe. Parce moi j'ai
242 une amie dans le groupe, ou de la famille, ou ma tante dans le groupe, donc
243 elle n'a pas raison mais moi je serais obligée de suivre ses idées, son
244 raisonnement. Ca peut être un défaut. Si je critique la tante, elle doit
245 comprendre aussi que ce n'est pas pour l'agresser mais c'est pour le bon
246 fonctionnement du groupe. Je dis ça (.) je la critique non pas pour sa
247 personnalité mais pour que le groupe fonctionne. Je peux critiquer les propos
248 de cette personne, mais elle doit comprendre qu'on est là pour le groupe, pas
249 pour elle ou pour la rejeter. Je ne dois pas forcément adhérer à son opinion.

250 **e22 : Donc pour toi, quand on est dans un groupe de travail, il faut éviter**
251 **de créer du lien finalement ?**

252 E22 : Par exemple on peut se trouver dans le groupe de travail avec un lien
253 bien soudé mais une fois dans le travail on doit laisser cette relation de côté,
254 cette vision qu'on se connaît parce qu'on est là pour travailler. C'est pas le but
255 ce lien là. Parce que si on regarde ce lien-là dans le groupe de travail, moi je
256 serais gênée de te critiquer. Parce que à chaque fois que tu diras que c'est ça
257 ou ça, alors que c'est pas ça, moi je dirais oui alors que c'est faux ? Donc du
258 coup après le travail de groupe, en dehors quand quelqu'un me demande alors
259 elle avait faux, moi je dirais non mais j'ai pas pu lui dire parce que elle va pas
260 comprendre ? Donc cette idée peut créer un problème dans le groupe. Cette
261 vérité là vous devez la dire dans le groupe. Et la personne doit comprendre
262 aussi qu'on parle pas de sa personne même. Après la rencontre du groupe,
263 nous allons se retrouver avec nos liens encore, mais pas pour parler de ce
264 qu'on a pas pu dire à l'intérieur parce que ça, ça doit rester à l'intérieur du
265 groupe. Par exemple je peux travailler dans le même groupe que ma fille, ma
266 propre fille, ou mon père. Mais lui ou moi nous avons la liberté de nous dire la
267 vérité dans le travail de groupe. A la maison c'est la relation familiale. Ce n'est
268 pas parce que tu ne m'as pas soutenu dans le travail de groupe que je ne
269 serais pas ta fille ou que tu ne seras pas mon papa. Donc pour résumer, une
270 fois rentré dans le travail de groupe, il faut laisser les relations, les liens,
271 n'importe quel lien dehors. Parce que sinon ça peut devenir un obstacle à la
272 liberté d'expression.

273 **e23 : Donc, le contraire est vrai aussi je suppose. C'est-à-dire comme tu**
274 **l'as dit, une fois sorti du travail de groupe, on en parle pas entre nous ?**

275 E23 : Non, non. Parce que ça peut emmener autre chose. Tu peux apprécier
276 mais pas critiquer.

277 **e24 : Mais je trouve ça délicat, voire difficile. Parce que si je reprends ton**
278 **exemple, avec ta fille. Vous vivez ensemble, ou vous voyez souvent. Du**
279 **coup, ça me paraît difficile de n’pas parler du travail de groupe. Même si**
280 **ça a amené des tensions, c’est peut-être justement parce que vous vous**
281 **voyez souvent et pouvez en discuter que ça peut arranger les choses,**
282 **non ?**

283 E24 : Non. (...) Pourquoi tu ne dis pas ça pour tout le monde ? Parce que
284 imaginons que la fille de la maman a mal travaillé et qu’elle lui a pas dit lors du
285 travail de groupe. Même si tu penses que la fille et la maman peuvent en parler
286 une fois chez elle, les autres mamans aussi savaient que la fille avait mal
287 travaillé. Mais les autres mamans critiquent la fille, ça ne doit pas choquer la
288 maman. Elle ne doit pas appuyer sa fille si elle sait qu’elle a mal travaillé. Elle
289 doit montrer la vérité à sa fille dans le groupe. A la maison c’est sensibiliser,
290 mais dans le groupe ça doit être dit. Parce que si une maman fait la même
291 qu’elle et critique pas sa fille, est-ce qu’elle accepterait ? Non. Non. Donc, ça
292 peut jouer. C’est la liberté d’expression aussi.

ANNEXE 2

« ANALYSES DES ENTRETIENS »

Analyse de la transcription de A.

| Lignes | Entretien de A. | Découpage des interactions | Sous-thèmes | Thèmes |
|--------|--|--|--|--|
| 0-4 | A0 : A., 45 ans, j'ai un parcours atypique, et la chance d'avoir pu travailler dans quand même divers métiers, ce qui donne...et permet de développer un regard quand même où j'ai une vision assez globale des choses et des personnes. Donc eu:::h voilà. | A0 : A., 45 ans, j'ai un parcours atypique, et la chance d'avoir pu travailler dans quand même divers métiers, ce qui donne... et permet de développer un regard quand même où j'ai une vision assez globale des choses et des personnes. Donc eu:::h voilà. | Présentation professionnelle et personnelle du parcours de A. Qualité de A. à l'observation | Présentation personnelle et professionnelle de A. |
| 6-14 | a1 : Est-ce que tu as déjà été amenée à travailler en groupe ? A1 : Oui j'ai été amenée à travailler en groupe, un, parce que issue du travail social l'accompagnement des personnes est basé principalement sur le travail d'équipe et puis eu:::h à travers mes études et dont l'an dernier encore le deis et cette année encore à travers ce cursus où on a dû faire un | Oui j'ai été amenée à travailler en groupe, un, parce que issue du travail social l'accompagnement des personnes est basé principalement sur le travail d'équipe et puis eu:::h à travers mes études et dont l'an dernier encore le deis et cette année encore à travers ce cursus où on a dû faire un travail de | Concept de « groupe » Rapport entre travail social et travail d'équipe Etudes de A. | Groupe de travail Parcours de formation et expérience professionnelle |

| | | | | |
|-------|--|---|--|---|
| | travail de groupe collectif à quatre personnes, l'an dernier c'était pareil et eu:::h donc voilà autour d'une réponse à une commande. Et l'an dernier c'était aussi la même chose c'était une réponse à une commande. | groupe collectif à quatre personnes, l'an dernier c'était pareil et eu:::h donc voilà autour d'une réponse à une commande. Et l'an dernier c'était aussi la même chose c'était une réponse à une commande. | Nombre de membres dans le groupe Temporalité | Temporalité |
| 16-68 | a2 : Et comment ça s'est passé ce travail de groupe ? A2 : Alors ce qui intéressant c'est que je peux comparer avec l'an dernier donc l'an dernier effectivement on était quatre personnes comme cette année mais la différence c'est que l'an dernier on avait une personne professionnelle extérieure et à (nom d'établissement public du social) et eu::h donc de de aussi de de l'institution qui nous passait la commande qui faisait le médiateur et eu:::h et donc et qui faisait aussi le modérateur en cas de conflits voire qui intervenait et se positionnait | A2 : Alors ce qui intéressant c'est que je peux comparer avec l'an dernier donc l'an dernier effectivement on était quatre personnes comme cette année mais la différence c'est que l'an dernier on avait une personne professionnelle extérieure et à (nom d'établissement public du social) et eu::h donc de de aussi de de l'institution qui nous passait la commande qui faisait le médiateur et eu:::h et donc et qui faisait aussi le modérateur en cas de conflits voire qui intervenait et se positionnait s'il le fallait. Et ensuite l'autre avantage | Comparaison de situations professionnelles dans la temporalité Différenciation dans la comparaison Personne extérieure au groupe Rôle de médiateur = modérateur de conflits. Le médiateur intervenant qui se positionne Temps de regroupements | Expérience professionnelle Professionnel extérieur au groupe Rôle de médiateur Temporalité |

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| | <p>s'il le fallait. Et ensuite l'autre avantage qu'il y avait c'est que eu::h (nom d'établissement public du social) avait mis en place des temps de regroupements eu::h où on pouvait travailler, c'est-à-dire des espaces où on pouvait travailler lors des sessions comme on était tous des quatre coins de la France et eu::h on travaillait avec cette personne extérieure, ce référent et eu::h ce qui permettait donc de pouvoir travailler toujours de visu parce que eu::h bah c'est vrai que ça permet d'éviter des problèmes. Et ce qu'on avait établi juste avant le démarrage du travail c'était donc une charte que l'on devait eu::h respecter à chaque fois et eu::h à chaque début de réunion on faisait un ordre du jour et à chaque fin de réunion on faisait un bilan. Et la réunion, à la fois bilan d'état du travail mais aussi bilan de la relation, de ce qu'on pouvait ressentir de comment ça</p> | <p>qu'il y avait eu::h (nom d'établissement public du social) avait mis en place des temps de regroupements eu::h où on pouvait travailler,</p> <p>c'est-à-dire des espaces où on pouvait travailler lors des sessions</p> <p>comme on était tous des quatre coins de la France</p> <p>et eu::h on travaillait avec cette personne extérieure, ce référent</p> <p>et eu::h ce qui permettait donc de pouvoir travailler toujours de visu parce que eu::h bah c'est vrai que ça permet d'éviter des problèmes.</p> <p>Et ce qu'on avait établi juste avant le démarrage du travail c'était donc une charte que l'on devait eu::h respecter à chaque fois</p> <p>et eu::h à chaque début de</p> | <p>dans le travail de groupe</p> <p>Espaces de travail</p> <p>Situation géographique des membres du groupe</p> <p>Référent extérieur au groupe</p> <p>Le référent comme faisant obstacle aux problèmes de groupe</p> <p>Création d'une charte à respecter</p> | <p>Cadre de travail</p> <p>Prise en compte de l'individu</p> <p>Professionnel extérieur au groupe</p> <p>Professionnel extérieur au groupe</p> <p>Charte de travail</p> |
|--|--|---|---|---|

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| | <p>s'était passé etc etc. Il y avait réellement, je dirais...on essayait au maximum de prendre en compte eu::h tous les facteurs qui pouvaient intervenir et qui pouvaient terroriser le travail donc effectivement eu::h tous les problèmes de logistique, fonctionnement, organisation etc etc mais aussi tous les problèmes que l'on pouvait rencontrer soit relationnellement ou soit individuellement etc etc. On avait essayé effectivement de on va dire eu:::h de de de prendre en compte tous les paramètres de manière à créer les conditions justement pour pouvoir faire que le travail puisse se faire. Et parce que eu::h effectivement comme nous avait bien conseillé le le le référent comme y'a toujours ces sources de conflits dans le travail de groupe c'était pour ça qu'il fallait border au maximum et heureusement. Alors que cette année par contre y'a rien eu de tout ça</p> | <p>réunion on faisait un ordre du jour et à chaque fin de réunion on faisait un bilan.</p> <p>Et la réunion, à la fois bilan d'état du travail mais aussi bilan de la relation, de ce qu'on pouvait ressentir de comment ça s'était passé etc etc.</p> <p>Il y avait réellement, je dirais...on essayait au maximum de prendre en compte eu::h tous les facteurs qui pouvaient intervenir et qui pouvaient terroriser le travail donc effectivement eu::h tous les problèmes de logistique, fonctionnement, organisation etc etc</p> <p>mais aussi tous les problèmes que l'on pouvait rencontrer soit relationnellement ou soit individuellement etc etc.</p> <p>On avait essayé effectivement de on va dire</p> | <p>Cadre de travail (réunion)</p> <p>La réunion comme cadre de travail et cadre relationnel</p> <p>Prise en compte des difficultés potentielles dans le travail de groupe</p> <p>Problématiques relationnelles individuelles et collectives</p> | <p>Cadre de travail</p> <p>Cadre de travail</p> <p>Relations interindividuelles</p> <p>Relations interindividuelles</p> |
|--|---|---|---|---|

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| | <p>y'a eu aucune y'a y'avait pas ni accompagnant ni eu::h espace temps prévu pour se faire eu::h y'avait aucune garantie et eu::h c'qui fait que là c'était libre au cours à chacun et le problème dans ces cas là c'est que un projet ne va pas forcément fédérer et eu::h dans les dynamiques de groupes eu::h il y en a effectivement comme on connaît bien toujours des positions de leader, d'imposition, de plutôt donc de bouc-émissaire, des positions passives etc etc et eu::h justement le référent permet de de de de pallier à tout ça et permet de de pouvoir modifier ces places là. Et de mettre des mots sur ces places là. Alors que là comme y'avait pas de référent ni d'accompagnateur ni d'espace temps eu::h effectivement des personnes se sont octroyées le pouvoir de vouloir mener à leur guise sans prendre en compte eu::h ni l'avis des autres sous couvert de soi-disant</p> | <p>eu::h de de de prendre en compte tous les paramètres de manière à créer les conditions justement pour pouvoir faire que le travail puisse se faire.</p> <p>Et parce que eu::h effectivement comme nous avait bien conseillé le le le référent comme y'a toujours ces sources de conflits dans le travail de groupe c'était pour ça qu'il fallait border au maximum et heureusement.</p> <p>Alors que cette année par contre y'a rien eu de tout ça y'a eu aucune y'a y'avait pas ni accompagnant ni eu::h espace temps prévu pour se faire eu::h y'avait aucune garantie</p> <p>et eu::h c'qui fait que là c'était libre au cours à chacun et le problème dans ces cas là c'est que un projet ne va pas forcément fédérer et eu::h dans les dynamiques de groupes</p> | <p>Conditions de travail fonctionnelles</p> <p>Fonction du référent Existence de confits dans le travail de groupe Nécessité d'un cadre de travail</p> <p>Temporalité Manques de garanties quant au cadre de travail</p> <p>Liberté subie Notion de « projet » Notion de « fédération »</p> | <p>Cadre de travail</p> <p>Conflits dans le groupe</p> <p>Cadre de travail</p> <p>Temporalité</p> <p>Cadre de travail</p> |
|--|---|--|---|---|

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| | <p>prendre l'avis des autres, c'est-à-dire que par devant ils affichaient « si si je prends ton avis y'a pas de souci mais non mais quand même vaut mieux faire comme ça etc etc » et puis eu:::h donc avec effectivement des des postures extrêmement on va dire (.) paradoxales, pour dire les choses plus scientifiquement et donc c'est fait que le travail oui il a été mené à terme c'est vrai mais eu:::h par contre concrètement parlant eu:::h il laisse des traces eu:::h plutôt de de on va dire de ...de conflits qui persistent et eu:::h...et donc en fait là en ce sens là c'est pas constructif parce que eu:::h on peut pas dire qu'il a été fait dans eu:::h une démocratie on peut pas dire qu'il a été fait dans la coopération et eu:::h et dans vraiment la la (.) la délibération.</p> | <p>eu:::h il y en a effectivement comme on connaît bien toujours des positions de leader, d'imposition, de plutôt donc de bouc-émissaire, des positions passives etc etc</p> <p>et eu:::h justement le référent permet de de de de pallier à tout ça et permet de de pouvoir modifier ces places là. Et de mettre des mots sur ces places là.</p> <p>Alors que là comme y'avait pas de référent ni d'accompagnateur ni d'espace temps eu:::h</p> <p>eu:::h effectivement des personnes se sont octroyées le pouvoir de vouloir mener à leur guise sans prendre en compte eu:::h ni l'avis des autres sous couvert de soi-disant prendre l'avis des autres,</p> <p>c'est-à-dire que par devant ils affichaient « si si je prends ton avis y'a pas de</p> | <p>Dynamiques de groupe</p> <p>Rôles dans le groupe : positions actives et passives</p> <p>Rôle du référent : gérer les rôles dans le groupe de travail et les verbaliser</p> <p>Cadre de travail inexistant</p> <p>Leadership dictatorial Non prise en compte de l'Autre</p> | <p>Dynamique de groupe</p> <p>Rôles dans le groupe</p> <p>Cadre de travail</p> <p>Cadre de travail</p> <p>Rôles dans le groupe</p> |
|--|---|---|---|--|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | <p>souci mais non mais quand même vaut mieux faire comme ça etc etc » et puis eu:::h donc avec effectivement des des postures extrêmement on va dire (.) paradoxales,</p> <p>pour dire les choses plus scientifiquement et donc c'est fait que le travail oui il a été mené à terme c'est vrai</p> <p>mais eu:::h par contre concrètement parlant eu:::h il laisse des traces eu:::h plutôt de de on va dire dede conflits qui persistent</p> <p>et donc en fait là en ce sens là c'est pas constructif parce que eu:::h on peut pas dire qu'il a été fait dans eu:::h une démocratie on peut pas dire qu'il a été fait dans la coopération et eu:::h et dans vraiment la la (.) la délibération.</p> | <p>Postures non apparentes de leadership</p> <p>Réalisation du travail en commun</p> <p>La réalisation du travail en commun n'empêche pas la persistance de conflits inter-membres</p> <p>Le travail de groupe non constructif en raison de postures de leadership subies par les membres du</p> | <p>Postures professionnelles</p> <p>Objectif commun</p> <p>Conflits de groupe</p> <p>Postures/rôles dans le groupe</p> |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|-------|---|--|--|-----------------|
| | | | groupe | |
| 70-78 | <p>a3 : Donc en fait, pour toi, un groupe de travail, c'est la question que je me pose justement, de savoir si le groupe de travail est formé uniquement pour remplir la tâche ou est-ce qu'au fond c'est la coopération des individus même si le travail il est fourni peut-être avec une rapidité moindre, parce que chacun prend en compte l'avis des autres...est-ce qu'au final c'est la coopération qui compte dans un groupe de travail ou est-ce que c'est le travail à fournir pour toi ?</p> <p>A3 : Tu veux dire... le projet ?</p> | A3 : Tu veux dire... le projet ? | Notion de « projet » | Objectif commun |
| 80-92 | <p>a4 : Oui voilà. L'objectif à atteindre, voilà.</p> <p>A4 : En fait eu:::::::::h la différence qu'il y a justement entre ces deux procédés là c'est que le travail qu'on a</p> | <p>A4 : En fait eu:::::::::h la différence qu'il y a justement entre ces deux procédés là c'est que le travail qu'on a fourni l'an dernier</p> <p>l'objet réalisé le produit</p> | Comparaison et différenciation dans la temporalité | Temporalité |

| | | | | |
|-------|---|--|---|--|
| | <p>fourni l'an dernier l'objet réalisé le produit réalisé a été de largement meilleure qualité que là cette année. Parce que étant donné que nous étions accompagnés, étant donné que nous avions les garanties, étant donné que tout était bordé on pouvait se permettre de pleinement s'investir à notre tâche sans se soucier du quand dira t'on sans se soucier de « ah bah oui mais l'autre qu'est-ce qu'elle va dire pas dire nahnahnah nahnahnah nahnah » toutes ces choses là. Alors que là eu::::h effectivement un projet va porter et eu::::h en fait eu::::h le projet produit sera réalisé la plupart du temps mais la qualité ne sera pas la même et là où ça va se ressentir ce sera sur la qualité.</p> | <p>réalisé a été de largement meilleure qualité que là cette année.</p> <p>Parce que étant donné que nous étions accompagnés, étant donné que nous avions les garanties, étant donné que tout était bordé on pouvait se permettre de pleinement s'investir à notre tâche sans se soucier du quand dira t'on sans se soucier de « ah bah oui mais l'autre qu'est-ce qu'elle va dire pas dire nahnahnah nahnahnah nahnah » toutes ces choses là.</p> <p>Alors que là eu::::h effectivement un projet va porter et eu::::h en fait eu::::h le projet produit sera réalisé la plupart du temps mais la qualité ne sera pas la même et là où ça va se ressentir ce sera sur la qualité.</p> | <p>Qualité du travail réalisé</p> <p>Accompagnement des membres du groupe</p> <p>Garanties du groupe de travail</p> <p>Investissement dans le travail possible grâce au cadre de travail</p> <p>Qualité du travail réalisé par le groupe remise en question</p> | <p>Qualité du travail</p> <p>Cadre de travail</p> <p>Cadre de travail</p> <p>Investissement de l'individu/groupe</p> <p>Qualité du travail</p> |
| 94-99 | <p>a5 : Et comment est-ce que tu juges de la qualité ? Qu'est-ce que pour toi</p> | <p>A5 : Qualité du travail c'est quand effectivement il permet d'apporter une analyse et</p> | <p>Définition pour A. de la qualité du travail : analyse – évaluation - pertinence</p> | <p>Qualité du travail</p> |

| | | | | |
|---------|---|--|--|--|
| | <p>signifie qualité du travail ?</p> <p>A5 : Qualité du travail c'est quand effectivement il permet d'apporter une analyse et une évaluation justement de l'implicite et eu:::h une évaluation qui est eu:::h suffisamment pertinente.</p> | <p>une évaluation justement de l'implicite et eu:::h une évaluation qui est eu:::h suffisamment pertinente.</p> | | |
| 101-134 | <p>a6 : Pertinente au regard de l'objectif à atteindre.</p> <p>A6 : Voilà, l'objectif à atteindre. Et c'est vrai que eu:::h je compare aussi par rapport à là mon exercice professionnel et où là lors des réunions donc pareil donc on avait donc on travaillait sur la base de projets tout ça de la même manière, projet de service, projet d'équipe, projet de nahnahnah... et d'la même manière en fait eu:::h lors des réunions c'était là notre chef de service qui faisait office d'animateur de</p> | <p>A6 : Voilà, l'objectif à atteindre.</p> <p>Et c'est vrai que eu:::h je compare aussi par rapport à là mon exercice professionnel</p> <p>et où là lors des réunions donc pareil donc on avait donc on travaillait sur la base de projets tout ça de la même manière, projet de service, projet d'équipe, projet de nahnahnah...</p> <p>et d'la même manière en fait eu:::h lors des réunions c'était là notre chef de service qui faisait office d'animateur de modérateur etc etc ...</p> | <p>Objectif commun</p> <p>Comparaison de A. par rapport à son activité professionnelle</p> <p>Evocation de différents types de projets</p> <p>Le chef de service comme animateur, modérateur de réunions</p> | <p>Objectif commun</p> <p>Expérience professionnelle de A.</p> <p>Objectif commun</p> <p>Rôles/postures dans le groupe</p> |

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| | <p>modérateur etc etc... et c'est vrai que c'était extrêmement important et eu:::h et il se trouve que eu:::h oui les gens normalement arrivés à un certain âge sont adultes sauf que maintenant la notion d'adulte, on va éviter de se référer à la psychologie parce que si on se réfère à la psychologie on pourra se rendre compte que c'est pas l'âge qui définit la notion le statut d'adulte d'une part et et et le souci c'est que effectivement c'est très bien de vouloir laisser une personne agir en tant qu'adulte soit disant acteur soit disant parce que si on se réfère à la sociologie est acteur la personne qui est réellement capable de donner des choix de faire des choix et eu:::h donc c'est très bien cette confiance qui est accordée aux groupes je trouve ça très très positif</p> | <p>et c'est vrai que c'était extrêmement important et eu:::h et il se trouve que eu:::h oui les gens normalement arrivés à un certain âge sont adultes</p> <p>sauf que maintenant la notion d'adulte, on va éviter de se référer à la psychologie parce que si on se réfère à la psychologie on pourra se rendre compte que c'est pas l'âge qui définit la notion le statut d'adulte d'une part</p> <p>et et et le souci c'est que effectivement c'est très bien de vouloir laisser une personne agir en tant qu'adulte soit disant acteur soit disant parce que si on se réfère à la sociologie est acteur la personne qui est réellement capable de donner des choix de faire des choix</p> <p>et eu:::h donc c'est très bien cette confiance qui est accordée aux groupes je</p> | <p>Rapport âge/adulte</p> <p>D'après A. ce n'est pas l'âge qui définit un adulte</p> <p>Un adulte est un acteur, en capacité de choisir</p> <p>Confiance en le groupe</p> | <p>Notion de confiance dans le groupe</p> |
|--|--|---|---|---|

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | <p>mais on sait très bien que la démarche de groupe son suivi va dépendre beaucoup de la volonté de chacun et surtout, des valeurs que chacun défend. Et et donc certaines personnes évidemment bah tout le monde ne partage pas les mêmes valeurs. Certains vont tellement avoir le souci de faire bien mais parce que elles veulent servir leur propre image et en attendent la glorification personnelle qu'elles sont tout à fait prêtes à écraser les autres pour obtenir ce qu'elles souhaitent. Et eu:::h elles sont dans ce qu'on l'appelle l'éthique de la conviction. Ca rejoint cela, oui. Mais eu:::h voilà et et le problème est là c'est que effectivement (..) tout le monde n'est pas dans l'éthique de l'opportunité tout le monde n'est pas dans l'éthique de la responsabilité</p> | <p>trouve ça très très positif</p> <p>mais on sait très bien que la démarche de groupe son suivi va dépendre beaucoup de la volonté de chacun et surtout, des valeurs que chacun défend.</p> <p>Et et donc certaines personnes évidemment bah tout le monde ne partage pas les mêmes valeurs.</p> <p>Certains vont tellement avoir le souci de faire bien mais parce que elles veulent servir leur propre image et en attendent la glorification personnelle qu'elles sont tout à fait prêtes à écraser les autres pour obtenir ce qu'elles souhaitent.</p> <p>Et eu:::h elles sont dans ce qu'on l'appelle l'éthique de la conviction. Ca rejoint cela, oui.</p> <p>Mais eu:::h voilà et et le problème est là c'est que effectivement (..) tout le</p> | <p>Positivité</p> <p>Prise en compte de la volonté individuelle et des valeurs de chaque membres dans le groupe</p> <p>Différence culturelle</p> <p>Posture individuelle des membres du groupe et objectifs personnels à atteindre</p> <p>Notion d' « éthique de la conviction »</p> | <p>Motivation au travail Valeurs de l'individu</p> <p>Diversité culturelle</p> <p>Objectifs individuels/personnels</p> |
|--|---|--|--|--|

| | | | | |
|---------|---|--|---|--|
| | <p>et l'éthique de la situation et (.) on n'est pas dans un monde de bisounours. Et donc eu:::h moi je pense que eu:::h il est important de permettre les conditions pour que ça puisse se faire. Et de créer les conditions pour que ça puisse se faire parce qu'en plus bon, il y a les valeurs de la personne il y a donc le facteur humain mais il y a aussi tous ces outils et le fait de travailler par internet bon c'est très bien ça permet la rapidité mais c'est source de malentendus terribles. Terribles.</p> | <p>monde n'est pas dans l'éthique de l'opportunité tout le monde n'est pas dans l'éthique de la responsabilité et l'éthique de la situation et (.) on n'est pas dans un monde de bisounours.</p> <p>Et donc eu:::h moi je pense que eu:::h il est important de permettre les conditions pour que ça puisse se faire.</p> <p>Et de créer les conditions pour que ça puisse se faire parce qu'en plus bon, il y a les valeurs de la personne il y a donc le facteur humain</p> <p>mais il y a aussi tous ces outils et le fait de travailler par internet bon c'est très bien ça permet la rapidité mais c'est source de malentendus terribles. Terribles.</p> | <p>Notion d' « éthique de l'opportunité », « éthique de la responsabilité »</p> <p>Problématique relationnelle</p> <p>Nécessité des bonnes conditions de travail</p> <p>Création des conditions de travail permettant la prise en compte de l'autre et sa différence</p> <p>Problèmes relatifs aux outils de travail usités par le groupe, créateur de tensions inter-membres</p> | <p>Cadre de travail</p> <p>Acceptation d'autrui</p> <p>Conflits dans le groupe</p> |
| 136-158 | <p>a7 : En quoi c'est source de malentendus ?</p> <p>A7 : Bah parce que tout le</p> | <p>A7 : Bah parce que tout le monde n'est pas au même niveau d'apprentissage</p> | <p>Niveau d'apprentissage</p> | <p>Différence de l'individu dans ses qualifications</p> |

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| | <p>monde n'est pas au même niveau d'apprentissage parce que eu::h ba::h l'outil informatique il peut bugguer il peut fin voilà et puis eu::h on a besoin de travailler en face à face je pense en majeure partie parce que eu::h de manière à justement toujours bien clarifier les choses et le problème c'est que quand on travaille toujours à distance on a pas de moments de temps pour se poser pour clarifier les choses pour pour effectivement dire bah là où est-ce que tu en es, comment est-ce que tu entends les choses, qu'est-ce que tu en penses... voilà parler de cet échange et le le... toute réussite de projet et là j'en parle après 25 ans d'expérience repose sur la clarification, sur l'échange et la richesse des échanges. C'est ça qui réellement fait la réussite du projet et eu::h et de vraiment aussi permettre les conditions pour que ça puisse se faire, parce que (..) y'a le facteur humain la</p> | <p>parce que eu::h ba::h l'outil informatique il peut bugguer il peut fin voilà</p> <p>et puis eu::h on a besoin de travailler en face à face je pense en majeure partie parce que eu::h de manière à justement toujours bien clarifier les choses</p> <p>et le problème c'est que quand on travaille toujours à distance on a pas de moments de temps pour se poser pour clarifier les choses pour pour effectivement dire bah là où est-ce que tu en es, comment est-ce que tu entends les choses, qu'est-ce que tu en penses... voilà parler de cet échange et le le...</p> <p>toute réussite de projet et là j'en parle après 25 ans d'expérience repose sur la clarification, sur l'échange et la richesse des échanges.</p> | <p>Problèmes relatifs aux outils de travail</p> <p>Nécessité de la présence physique au travail dans un souci de clarification des idées</p> <p>Problème de la distanciation dans le travail lié à la temporalité dans la clarification des idées et des échanges</p> <p>Expérience professionnelle de A. D'après A. toute réussite de projet repose sur la clarification et les échanges</p> | <p>Cadre de travail</p> <p>Professionnel extérieur au groupe</p> <p>Temporalité Communication</p> <p>Expérience professionnelle de A. Communication interpersonnelle</p> |
|--|--|---|---|--|

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| | <p>volonté y'a tout ça mais quand même y'a aussi les conditions et c'est vrai que quand je pense à eu::h à à l'autre groupe eu::h qui a été eu::h très apprécié dans son travail rendu eu::h je me souviens plus ce sur quoi il travaillait, c'était X je crois X et eu::h et moi j'ai fait le comparatif avec notre groupe et c'est vrai que eux ils l'ont dit ils se retrouvaient la plupart du temps pour travailler ensemble donc une fois de plus et bah on a la preuve on a la preuve de ce que ça fait quand on travaille ensemble de visu et quand on travaille par le net d'une part et puis d'autre part aussi (..) tout le monde n'est pas en capacité forcément de faire de l'ingénierie.</p> | <p>C'est ça qui réellement fait la réussite du projet et eu::h et de vraiment aussi permettre les conditions pour que ça puisse se faire,</p> <p>parce que (..) y'a le facteur humain la volonté y'a tout ça mais quand même y'a aussi les conditions</p> <p>et c'est vrai que quand je pense à eu::h à à l'autre groupe eu::h qui a été eu::h très apprécié dans son travail rendu eu::h je me souviens plus ce sur quoi il travaillait, c'était X je crois X et eu::h et moi j'ai fait le comparatif avec notre groupe</p> <p>et c'est vrai que eux ils l'ont dit ils se retrouvaient la plupart du temps pour travailler ensemble donc une fois de plus et bah on a la preuve on a la preuve de ce que ça fait quand on travaille ensemble de visu</p> | <p>Indispensabilité des conditions de travail permettant les échanges inter-individus</p> <p>Importance du facteur humain et de la volonté dans le travail</p> <p>Comparaison situationnelle de groupe</p> <p>Le travailler physiquement ensemble</p> | <p>Cadre de travail</p> <p>Cadre de travail</p> <p>Expérience professionnelle de A.</p> <p>Groupe de travail</p> |
|--|---|---|---|--|

| | | | | |
|---------|---|---|--|---|
| | | et quand on travaille par le net d'une part et puis d'autre part aussi (..) tout le monde n'est pas en capacité forcément de faire de l'ingénierie. | Compétences individuelles de chacun | Compétences professionnelles |
| 160-173 | <p>a8 : Tu peux expliciter ?</p> <p>A8 : Normalement faire de l'ingénierie quand tu fais de l'ingénierie tu prends en compte des ressources de chacun des capacités de chacun des compétences de chacun. Dans notre groupe ça n'a pas été le cas. Pourtant moi je l'avais dit hein. J'avais dit comme ça faut partir des compétences de chacun et il faut répartir le travail en fonction des compétences de chacun. Mais eu::h et voilà. Et nous ce qu'on avait fait l'an dernier sur nos travaux on était parti très clairement on avait dit voilà chacun avait parlé de ses capacités et on avait vraiment on était vraiment parti sur les capacités de chacun voilà et en étant très</p> | <p>A8 : Normalement faire de l'ingénierie quand tu fais de l'ingénierie tu prends en compte des ressources de chacun des capacités de chacun des compétences de chacun.</p> <p>Dans notre groupe ça n'a pas été le cas.</p> <p>Pourtant moi je l'avais dit hein. J'avais dit comme ça faut partir des compétences de chacun et il faut répartir le travail en fonction des compétences de chacun. Mais eu::h et voilà.</p> <p>Et nous ce qu'on avait fait l'an dernier sur nos travaux on était parti très clairement on avait dit voilà chacun avait parlé de ses capacités et on avait vraiment on était vraiment parti sur les</p> | <p>Ingénierie : prise en compte des compétences de chaque membre</p> <p>Non-prise en compte des compétences individuelles</p> <p>Intervention de A. dans le groupe dans un souhait de répartition du travail en fonction des compétences de chacun</p> <p>Comparaison temporelle de situation</p> <p>Décision de groupe de</p> | <p>Valorisation des compétences</p> <p>Compétences professionnelles</p> <p>Compétences professionnelles</p> <p>Compétences professionnelles</p> |

| | | | | |
|---------|---|--|--|---|
| | <p>honnêtes. Moi je suis compétente en ça moi je suis compétente en ça nahnahnah et en fait on était vraiment parti, on s'était basé vraiment sur les forces et les capacités de chacun. Là en fait tout est parti euh sur une personne. Donc oui le projet a été mené à bout mais (..).</p> | <p>capacités de chacun voilà et en étant très honnêtes.</p> <p>Moi je suis compétente en ça moi je suis compétente en ça nahnahnah et en fait on était vraiment parti, on s'était basé vraiment sur les forces et les capacités de chacun.</p> <p>Là en fait tout est parti euh sur une personne.</p> <p>Donc oui le projet a été mené à bout mais (..).</p> | <p>prendre en compte les compétences de chacun</p> <p>Reprise</p> <p>Place de l'individu dans le groupe</p> <p>Réalisation du projet</p> | <p>Compétences professionnelles</p> <p>Objectif commun</p> |
| 175-196 | <p>a9 : Le problème c'est peut-être que individuellement je sais pas c'est une hypothèse vous en retirez pas une certaine satisfaction parce que votre avis n'a pas forcément été respecté ?</p> <p>A9 : Non, non mon avis n'a pas été respecté je ne me suis pas eu:::h je n'ai pas pas la sensation d'avoir été entendue forcément eu:::h là-dessus ni prise en compte au sein du groupe et (..) et et</p> | <p>A9 : Non, non mon avis n'a pas été respecté je ne me suis pas eu:::h je n'ai pas pas la sensation d'avoir été entendue forcément eu:::h là-dessus ni prise en compte au sein du groupe et (..)</p> <p>et et puis on m'a prêté c'est vrai beaucoup d'intentions qui sont fausses,</p> <p>l'histoire du partenariat eu::h bon elle me disait bah c'est toi qui dois faire le partenariat et je lui dis mais non j'ai pas à travailler le partenariat.</p> <p>Donc en fait elle avait même</p> | <p>Ressentis de A. : manque d'écoute et de prise en compte au sein de son groupe</p> <p>Représentations/préjugés des membres dans un groupe</p> <p>Relations tendues inter-membres</p> | <p>Déni de reconnaissance</p> <p>Représentations dans le groupe</p> <p>Relations interindividuelles</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | <p>puis on m'a prêté c'est vrai beaucoup d'intentions qui sont fausses, l'histoire du partenariat eu::h bon elle me disait bah c'est toi qui dois faire le partenariat et je lui dis mais non j'ai pas à travailler le partenariat. Donc en fait elle avait même pas ce que j'avais travaillé alors que normalement dans un groupe de travail chacun doit savoir ce que l'autre travaille. C'est une question de reconnaissance de la place de l'autre avant tout. On ne peut travailler correctement que si on reconnaît la place de l'autre. Là y'avait pas cette reconnaissance.</p> <p>Le référent que l'on avait l'an dernier, qu'est-ce qu'il permettait aussi ? Que chacun ait sa place. Et il a veillé pendant tout le long à ce que chacun ait sa place.</p> <p>Et la charte qui avait été faite au départ a été construite pour ça et à chaque fois les bilans les ordres du jour etc etc c'était pour ça.</p> <p>Pour faire exister l'autre dans le groupe.</p> <p>Et effectivement donc oui on a eu des frictions mais...c'était</p> | <p>pas ce que j'avais travaillé alors que normalement dans un groupe de travail chacun doit savoir ce que l'autre travaille.</p> <p>C'est une question de reconnaissance de la place de l'autre avant tout.</p> <p>On ne peut travailler correctement que si on reconnaît la place de l'autre. Là y'avait pas cette reconnaissance.</p> <p>Le référent que l'on avait l'an dernier, qu'est-ce qu'il permettait aussi ? Que chacun ait sa place. Et il a veillé pendant tout le long à ce que chacun ait sa place.</p> <p>Et la charte qui avait été faite au départ a été construite pour ça et à chaque fois les bilans les ordres du jour etc etc c'était pour ça.</p> <p>Pour faire exister l'autre dans le groupe.</p> <p>Et effectivement donc oui on a eu des frictions mais...c'était</p> | <p>Rapport au travail inter-membres dans le groupe</p> <p>Concept de « reconnaissance » de la place de l'Autre</p> <p>Nécessite de la reconnaissance de l'Autre dans le groupe</p> <p>Rôle du référent : permettre, sur la durée, que chacun ait sa place dans le groupe</p> <p>Charte du groupe créée pour reconnaître la place de l'Autre dans le groupe</p> <p>Existence d'autrui dans le groupe</p> <p>Communication franche</p> | <p>Relations interindividuelles</p> <p>Reconnaissance de l'individu</p> <p>Reconnaissance de l'individu</p> <p>Reconnaissance de l'individu</p> <p>Communication</p> |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|---------|---|--|---|--|
| | <p>pour ça et à chaque fois les bilans les ordres du jour etc etc c'était pour ça. Pour faire exister l'autre dans le groupe. Et effectivement donc oui on a eu des frictions mais...c'était cartes sur table. A chaque fin de travail on faisait un bilan et s'il fallait le faire avant on le faisait avant et on y passait du temps mais il fallait que tout soit mis cartes sur table et après on se mettait au travail. Et c'est ça qui a fait le groupe.</p> | <p>cartes sur table.</p> <p>A chaque fin de travail on faisait un bilan et s'il fallait le faire avant on le faisait avant et on y passait du temps mais il fallait que tout soit mis cartes sur table et après on se mettait au travail.</p> <p>Et c'est ça qui a fait le groupe.</p> | <p>inter-individus</p> <p>La communication dans le rapport temporel au travail</p> <p>La communication franche comme source fonctionnelle de formation du groupe</p> | <p>interindividuelle</p> <p>Temporalité</p> <p>Communication formative</p> |
| 198-216 | <p>a10 : Tu as parlé de reconnaissance de la place de l'autre, dans le groupe...que tu as formé cette année, pourquoi finalement tu penses que l'autre n'est pas reconnu, pourquoi et comment il doit être reconnu ?</p> <p>A10 : Un vrai travail de coopération est basé sur une délibération, où on prend le temps de se poser, mais c'est pas que une fois ni la première fois c'est tout le temps à chaque fois, voilà.</p> <p>Oui où chacun peut dire « moi je », moi j'en suis là j'ai travaillé là-dessus y'a ça qui va pas etc etc</p> <p>c'est dire qu'il y a vraiment comme disait encore ce matin</p> | <p>A10 : Un vrai travail de coopération est basé sur une délibération,</p> <p>où on prend le temps de se poser, mais c'est pas que une fois ni la première fois c'est tout le temps à chaque fois, voilà.</p> <p>Oui où chacun peut dire « moi je », moi j'en suis là j'ai travaillé là-dessus y'a ça qui va pas etc etc</p> <p>c'est dire qu'il y a vraiment comme disait encore ce matin</p> | <p>Notion de « coopération » et de « délibération »</p> <p>Temporalité dans le rapport au travail</p> <p>Communication inter-membres</p> <p>Notion de « parité d'estime »</p> | <p>Coopération et délibération dans le groupe</p> <p>Temporalité</p> <p>Communication interindividuelle</p> <p>Parité d'estime</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | <p>c'est pas que une fois ni la première fois c'est tout le temps à chaque fois, voilà. Oui où chacun peut dire « moi je », moi j'en suis là j'ai travaillé là-dessus y'a ça qui va pas etc etc c'est dire qu'il y a vraiment comme disait encore ce matin ...une parité d'estime. Un travail fait dans la parité d'estime, chose qu'il n'y a pas dans notre groupe actuel. Là au fur et à mesure du temps plus ça a été et plus la personne qui a voulu faire son leader a monopolisé le travail et elle-même s'est octroyée elle-même cette place de leader de de de de vraiment de (.) à la fois de leader mais aussi d'organiser les choses de dicter les choses eu:::h et d'imposer son avis aux autres. C'est ce qui s'est passé. Ce qui fait effectivement dans ces cas là après on est plus du tout ni dans la coopération ni dans</p> | <p>...une parité d'estime.</p> <p>Un travail fait dans la parité d'estime, chose qu'il n'y a pas dans notre groupe actuel.</p> <p>Là au fur et à mesure du temps plus ça a été et plus la personne qui a voulu faire son leader a monopolisé le travail</p> <p>et elle-même s'est octroyée elle-même cette place de leader de de de de vraiment de (.) à la fois de leader</p> <p>mais aussi d'organiser les choses de dicter les choses eu:::h et d'imposer son avis aux autres.</p> <p>C'est ce qui s'est passé. Ce qui fait effectivement dans ces cas là après on est plus du tout ni dans la coopération ni dans la délibération</p> <p>et là y'a pas de reconnaissance de la place de l'autre</p> <p>parce que dans la reconnaissance de la place y'aurait il aurait fallu que ce soit</p> | <p>Ressentis de A.</p> <p>La posture du leader dans son rapport au travail sur la temporalité</p> <p>Leader imposé</p> <p>Rôle du leader imposé</p> <p>Opposition à la coopération et délibération inter-membres : lorsque le leader est imposé au groupe de travail</p> <p>Le leader imposé comme faisant obstacle à la reconnaissance d'autrui dans le groupe</p> <p>Reprise</p> | <p>Rôles dans le groupe</p> <p>Rôle de leader</p> <p>Posture du leader dans le groupe</p> |
|--|--|--|--|---|

| | | | | |
|---------|---|---|--|---|
| | la délibération et là y'a pas de reconnaissance de la place de l'autre parce que dans la reconnaissance de la place y'aurait il aurait fallu que ce soit délibéré. « D'accord ok toi tu prends les rênes d'accord », au moins c'est clair pour tout le monde, c'est dit. | délibéré. « D'accord ok toi tu prends les rênes d'accord », au moins c'est clair pour tout le monde, c'est dit. | Verbalisation du rôle de leader | Communication dans les rôles du groupe |
| 218-231 | a11 : Tu as dit « octroyer » sa place de leader, ce qui veut dire qu'elle l'a prise, c'est ça ? Et qu'est-ce que le groupe en a pensé, comment vous avez réagi ? Qu'est-ce que tout le groupe a fait lorsqu'il s'est rendu compte qu'elle avait cette position là ? A11 : Alors moi personnellement étant donné que j'ai bien senti la tension qui montait et la place de bouc-émissaire qu'on me donnait, volontairement j'ai laissé faire. J'ai laissé faire. Parce que euh de manière à pouvoir répondre à l'échéance et à l'attendu euh j'ai laissé faire. Et aussi parce que euh malheureusement on avait pas de temps de visu pour le faire | A11 : Alors moi personnellement étant donné que j'ai bien senti la tension qui montait et la place de bouc-émissaire qu'on me donnait, volontairement j'ai laissé faire. J'ai laissé faire. Parce que euh de manière à pouvoir répondre à l'échéance et à l'attendu euh j'ai laissé faire. Et aussi parce que euh malheureusement on avait pas de temps de visu pour le faire | Ressentis de A. Place/rôle subi(e) de A. dans le groupe Acceptation résignée de A. de sa place de sa place de bouc-émissaire Acceptation résignée dans un souci de réussite du projet commun dans la temporalité Temporalité subie | Déni de reconnaissance Place de bouc-émissaire |

| | | | | |
|---------|---|---|---|---|
| | <p>pouvoir répondre à l'échéance et à l'attendu eu ::h j'ai laissé faire. Et aussi parce que eu:::::h malheureusement on avait pas de temps de visu pour le faire et parce que eu::::h bon il y a eu l'histoire de l'ordinateur qui interférait etc etc donc pour éviter d'ajouter comme ça un escalier de problèmes et de conflits qui auraient été de pire en pire étant donné que je savais qu'on avait ni le temps ni le lieu pour pouvoir échanger, j'ai laissé faire.</p> | <p>et parce que eu::::h bon il y a eu l'histoire de l'ordinateur qui interférait etc etc</p> <p>donc pour éviter d'ajouter comme ça un escalier de problèmes et de conflits qui auraient été de pire en pire étant donné que je savais qu'on avait ni le temps ni le lieu pour pouvoir échanger, j'ai laissé faire.</p> | <p>Problèmes d'outils de travail</p> <p>Acceptation résignée de sa place dans le groupe pour faire obstacle au surgissement de conflits inter-membres</p> <p>La problématique du travail de groupe en cas de cadre de travail déficient et de l'urgence</p> | <p>Cadre de travail</p> <p>Temporalité Cadre de travail</p> <p>Conflits interpersonnels</p> |
| 233-244 | <p>a12 : Parce que du coup tu dis que vous ne vouliez pas.....que le conflit perdure, qu'il y en ai de nouveau, du coup est-ce que vous en avez discuté avec cette personne ?</p> <p>A12 : A::::h, ce que je sais c'est que avec elle d'abord j'ai essayé de discuter quand elle m'a envoyé un message</p> | <p>A12 : A::::h, ce que je sais c'est que avec elle d'abord j'ai essayé de discuter quand elle m'a envoyé un message (.) pas tendre</p> <p>donc eu::::h je l'ai remise à sa place à ma façon</p> <p>et puis eu::::h avec l'autre si j'ai essayé de discuter en lui disant que je m'adaptais etc etc</p> | <p>Comportement professionnel de A.</p> <p>Reprise</p> <p>Adaptation de A. dans la communication</p> | <p>Adaptation de l'individu</p> <p>Communication interpersonnelle</p> <p>Relations interindividuelles</p> |

| | | | | |
|---------|---|---|---|---|
| | <p>(.) pas tendre donc eu:::h je l'ai remise à sa place à ma façon et puis eu:::h avec l'autre si j'ai essayé de discuter en lui disant que je m'adaptais etc etc et puis j'sais plus quoi mais eu:::h je j'ai fini de perdre mon temps, me battre contre des moulins à eaux (<i>rires</i>) Et eu:::h donc par expérience eu:::h je sais que voilà y'a des gens ils sont tellement convaincus de leur bienfait et eu:::h de leur perfection quelque part que je sais très bien que ça sert à rien avec ces personnes là d'aller au frontal.</p> | <p>et puis j'sais plus quoi mais eu:::h je j'ai fini de perdre mon temps, me battre contre des moulins à eaux (<i>rires</i>)</p> <p>Et eu:::h donc par expérience eu:::h je sais que voilà y'a des gens ils sont tellement convaincus de leur bienfait et eu:::h de leur perfection quelque part que je sais très bien que ça sert à rien avec ces personnes là d'aller au frontal.</p> | <p>Opinion</p> <p>Prise en compte de son expérience personnelle et professionnelle</p> | <p>Expérience professionnelle de A.</p> |
| 246-262 | <p>a13 : En fait ce qu'il aurait fallu c'est que, oui comme tu dis au frontal, il aurait fallu que tout le monde se sente investi du devoir de parler aux personnes qui posaient souci au sein du groupe ?</p> <p>A13 : Oui, là oui ça ça aurait été bien par exemple. Ou alors que effectivement mais là on a pas de référent et</p> <p>A13 : Oui, là oui ça ça aurait été bien par exemple. Ou alors que effectivement mais là on a pas de référent et</p> | <p>A13 : Oui, là oui ça ça aurait été bien par exemple. Ou alors que effectivement mais là on a pas de référent</p> <p>et puis eu:::h apparemment ça se fait pas ici mais effectivement qu'une personne extérieure puisse intervenir</p> <p>parce que justement notre référent l'an dernier justement lui permettait cela.</p> <p>Faisait ce rôle de médiateur</p> | <p>Importance de la présence du référent dans le groupe</p> <p>Importance d'une personne extérieure dans le groupe</p> <p>Comparaison dans la temporalité</p> | <p>Professionnel extérieur au groupe</p> <p>Professionnel extérieur au groupe</p> <p>Expérience professionnelle de A.</p> |

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| | <p>puis eu::::h apparemment ça se fait pas ici mais effectivement qu'une personne extérieure puisse intervenir parce que justement notre référent l'an dernier justement lui permettait cela. Faisait ce rôle de médiateur donc....de replacer les choses... et c'était drôlement bien quoi !</p> <p>Et oui ça aurait été bien, dans l'idéal ça aurait été bien qu'on puisse se mettre autour d'une table et qu'on puisse chacun dire « voilà voilà où j'en suis voilà ce que je ressens » mais euh quand on a ni le temps ni le lieu ni l'espace bah je...je fais une redite là</p> <p>mais eu::::h je pense que dans ces cas là y'a d'autres manières d'agir</p> <p>et surtout que je crois profondément en la vie,</p> <p>c'est-à-dire que mon expérience m'a permis de me rendre compte que eu::::h on a pas forcément besoin de dire les choses.</p> <p>Souvent en fait il se trouve il y a un retournement de situations ce qui fait que</p> | <p>donc....de replacer les choses...</p> <p>et c'était drôlement bien quoi !</p> <p>Et oui ça aurait été bien, dans l'idéal ça aurait été bien qu'on puisse se mettre autour d'une table et qu'on puisse chacun dire « voilà voilà où j'en suis voilà ce que je ressens »</p> <p>mais euh quand on a ni le temps ni le lieu ni l'espace bah je...je fais une redite là</p> <p>mais eu::::h je pense que dans ces cas là y'a d'autres manières d'agir</p> <p>et surtout que je crois profondément en la vie,</p> <p>c'est-à-dire que mon expérience m'a permis de me rendre compte que eu::::h on a pas forcément besoin de dire les choses.</p> <p>Souvent en fait il se trouve il y a un retournement de situations ce qui fait que la chose arrive à la personne. (rires)</p> | <p>Posture du référent/médiateur</p> <p>Appréciation positive de A.</p> <p>Prise en compte importance de la mise en mots pour A.</p> <p>Importance de l'espace-temps</p> <p>Adaptabilité en fonction de la situation</p> <p>Opinion</p> <p>Prise en compte de son expérience personnelle et professionnelle sur la communication</p> <p>Reprise</p> | <p>Rôle du médiateur</p> <p>Communication</p> <p>Cadre de travail</p> <p>Adaptabilité de l'individu</p> <p>Expérience personnelle et professionnelle de A.</p> |
|--|--|---|---|--|

| | | | | |
|---------|---|---|--|---|
| | la chose arrive à la personne. (rires) | | | |
| 264-290 | <p>a14 : C'est le Karma, tu veux dire en quelque sorte ?</p> <p>A14 : Voilà. Et effectivement et là moi je saisis le moment opportun et là je dis ce que j'ai à dire.</p> <p>Je dis toujours ce que j'ai à dire,</p> <p>mais j'ai appris à les dire au moment où il le fallait</p> <p>et non pas perdre mon temps et à dire les choses pour rien dans le vent.</p> <p>Donc voilà j'ai appris à être patiente et à saisir l'opportunité du moment.</p> <p>Mais eu:::h voilà parce que j'ai l'habitude de ce type de personnes. Parce que dans le travail social c'est ça c'est ça on se retrouve face à des gens qui sont convaincus, donc ils sont profondément humains donc ils sont super bien, ils font tout bien, ils sont convaincus donc aller au frontal ça sert à rien, ça sert à rien. Par contre agir de biais et en fait effectivement eu:::h j'ai appris à agir de</p> | <p>A14 : Voilà. Et effectivement et là moi je saisis le moment opportun et là je dis ce que j'ai à dire.</p> <p>Je dis toujours ce que j'ai à dire,</p> <p>mais j'ai appris à les dire au moment où il le fallait</p> <p>et non pas perdre mon temps et à dire les choses pour rien dans le vent.</p> <p>Donc voilà j'ai appris à être patiente</p> <p>et à saisir l'opportunité du moment.</p> <p>Mais eu:::h voilà parce que j'ai l'habitude de ce type de personnes.</p> <p>Parce que dans le travail social c'est ça c'est ça on se retrouve face à des gens qui sont convaincus,</p> <p>donc ils sont profondément</p> | <p>Opportunité dans la temporalité pour la communication inter-membres</p> <p>Comportement de A.</p> <p>Opportunité dans la temporalité</p> <p>Qualité de A. grâce à l'expérience</p> <p>Reprise</p> <p>Expérience de A.</p> <p>Mise en parallèle expérience professionnelle avec un certain type de public (social)</p> <p>Posture de A. face à ce type de public/communication adaptée</p> <p>Apprentissage dans la communication à autrui</p> | <p>Temporalité</p> <p>Posture professionnelle de A.</p> <p>Qualité de A.</p> <p>Expérience professionnelle de A.</p> <p>Expérience professionnelle de A.</p> <p>Temporalité</p> <p>Communication et relations</p> |

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| | <p>biais et en fait je me suis rendue compte en étant patiente et en saisissant le moment opportun c'est-à-dire quand il y a un retournement de situation, là il y a le moment à saisir et là les personnes sont réceptives. Et je dis ça parce que l'expérience que j'ai c'est... Là où j'étais au travail j'étais avec une personne donc qui faisait partie de mon équipe et ça f'sait donc ...au moins 18 ans qu'on se connaissait et elle était nouvelle, et c'tait une personne extrêmement impulsive. C'est-à-dire qui démarrait au quart de tour, mais quand je dis démarrer au quart de tour c'est-à-dire violente quoi. Très très très violente très violente. Et eu::::::h d'une violence pas possible. Et en fait eu::::::h je me suis rendue compte que bah lui dire les choses ça ne faisait qu'envenimer envenimer envenimer et en fait j'ai appris à agir autrement avec elle. Et effectivement à agir de biais.</p> | <p>humains donc ils sont super bien, ils font tout bien, ils sont convaincus donc aller au frontal ça sert à rien, ça sert à rien.</p> <p>Par contre agir de biais et en fait effectivement eu::::::h j'ai appris à agir de biais</p> <p>et en fait je me suis rendue compte en étant patiente et en saisissant le moment opportun c'est-à-dire quand il y a un retournement de situation, là il y a le moment à saisir et là les personnes sont réceptives.</p> <p>Et je dis ça parce que l'expérience que j'ai c'est ...</p> <p>Là où j'étais au travail j'étais avec une personne donc qui faisait partie de mon équipe et ça f'sait donc ...au moins 18 ans qu'on se connaissait et elle était nouvelle,</p> <p>et c'tait une personne extrêmement impulsive.</p> <p>C'est-à-dire qui démarrait au quart de tour, mais quand je dis démarrer au quart de tour c'est-à-dire violente quoi.</p> | <p>pour une meilleure réceptivité de l'individu</p> <p>Reprise</p> <p>Reprise</p> <p>Prise en compte de son expérience</p> <p>Mise en avant d'une situation professionnelle spécifique</p> <p>Reprise</p> <p>Reprise</p> | <p>interpersonnelles</p> <p>Posture professionnelle de l'individu dans le groupe</p> <p>Expérience professionnelle de A.</p> <p>Posture professionnelle</p> |
|--|---|---|--|---|

| | | | | |
|---------|---|---|---|--|
| | <p>Et eu::::h et c'est comme ça qu'en fait en agissant de biais que là les choses ont fini par changer et là elle a pu être réceptive et entendre mon opinion. Et elle a pu on va dire faire tout ce qu'il fallait pour s'améliorer. Mais voilà, parce que... Mais effectivement parce qu'il faut du temps.</p> | <p>Très très très violente très violente. Et eu::::h d'une violence pas possible.</p> <p>Et en fait eu::::h je me suis rendue compte que bah lui dire les choses ça ne faisait qu'envenimer envenimer envenimer</p> <p>et en fait j'ai appris à agir autrement avec elle. Et effectivement à agir de biais.</p> <p>Et eu::::h et c'est comme ça qu'en fait en agissant de biais que là les choses ont fini par changer et là elle a pu être réceptive et entendre mon opinion.</p> <p>Et elle a pu on va dire faire tout ce qu'il fallait pour s'améliorer.</p> <p>Mais voilà, parce que... Mais effectivement parce qu'il faut du temps.</p> | <p>Insistance de A.</p> <p>Réflexivité de A. sur sa pratique professionnelle dans la communication inter-collègues</p> <p>Apprentissage d'un nouveau mode de communication prenant en compte la temporalité</p> <p>Conséquence de la remise en question de A. sur sa pratique professionnelle</p> <p>Reprise</p> <p>Prise en compte fondamentale de la temporalité dans les relations</p> | <p>Prise de conscience de A.</p> <p>Remise en cause de sa posture professionnelle</p> <p>Temporalité</p> |
| 292-322 | a15 : Mais qu'est-ce que tu veux dire par agir de biais ? Tu peux me donner un exemple de ce que tu as | A15 : Et bien en fait c'est vraiment l'éthique de l'opportunité, on est en plein dedans. | Référence à l'éthique de l'opportunité | Expérience professionnelle de A. |

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| | <p>fait ?</p> <p>A15 : Et bien en fait c'est vraiment l'éthique de l'opportunité, on est en plein dedans. C'est-à-dire que eu:::h (.) alors te donner un exemple (.) donc c'était une personne qui rejoint eu::h qui rejoint mademoiselle dont on parle qui voulait tout commander tout diriger et qui ne supportait pas que les choses ne se passent pas comme elle l'avait décidé. Et eu::h et une situation qui s'est trouvée et voilà elle elle a commencé à avoir quelqu'un de très très très très carré quoi et à un moment donné et bah dans sa vie les choses ont basculé et il se trouve qu'il y a eu du bazar dans sa vie des chamboulements etc etc et les collègues qui sont arrivés etc... ce qui fait que ça a modifié sa vision et donc retournement de situation elle venait me voir en me disant mais je comprends</p> | <p>C'est-à-dire que eu:::h (.) alors te donner un exemple (.) donc c'était une personne qui rejoint eu::h qui rejoint mademoiselle dont on parle qui voulait tout commander tout diriger et qui ne supportait pas que les choses ne se passent pas comme elle l'avait décidé.</p> <p>Et eu::h et une situation qui s'est trouvée et voilà elle elle a commencé à avoir quelqu'un de très très très très carré quoi</p> <p>et à un moment donné et bah dans sa vie les choses ont basculé et il se trouve qu'il y a eu du bazar dans sa vie des chamboulements etc etc et les collègues qui sont arrivés etc...</p> <p>ce qui fait que ça a modifié sa vision et donc retournement de situation elle venait me voir en me disant mais je comprends pas etc etc</p> <p>et là moi donc elle me tendait la perche et donc je saisisais la perche pour lui dire mais écoute regarde toi en face, regarde toi comme tu te comportes etc...</p> <p>je l'amenais à se remettre en</p> | <p>Mise en avant d'une situation professionnelle vécue relative à la posture d'une collègue</p> <p>Prise en compte du comportement professionnel</p> <p>Reprise</p> <p>Remise en question d'une collègue suite à un évènement</p> <p>Réaction/comportement professionnel/posture de A.</p> <p>Amener autrui à se remettre en question dans la</p> | <p>Expérience professionnelle de A.</p> <p>Posture professionnelle</p> <p>Remise en question de sa posture professionnelle</p> <p>Prise de conscience professionnelle</p> |
|--|--|---|---|---|

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| | <p>pas etc etc et là moi donc elle me tendait la perche et donc je saisisais la perche pour lui dire mais écoute regarde toi en face, regarde toi comme tu te comportes etc... je l'amenais à se remettre en question et à vraiment s'observer elle comment elle faisait et en fait donc eu:::h y'avait moi qui faisait comme ça y'avait... On était trois et deux collègues, garçons. Ils ont une autre façon de faire mais eu::h....que je trouve très très bien justement. Et euh et donc eu:::h et c'est là que je me suis rendue compte qu'effectivement eu:::h.....être sur un rapport de force ne menait strictement à rien du tout mais qu'à la destruction et qu'au contraire pour transformer un cercle vicieux en cercle vertueux il fallait effectivement agir de biais. Parce que là au moins on atteint la personne sinon de toutes façons quand tu y vas au frontal, la personne elle se</p> | <p>question et à vraiment s'observer elle comment elle faisait</p> <p>et en fait donc eu:::h y'avait moi qui faisait comme ça y'avait... On était trois et deux collègues, garçons.</p> <p>Ils ont une autre façon de faire mais eu::h....que je trouve très très bien justement.</p> <p>Et euh et donc eu:::h et c'est là que je me suis rendue compte qu'effectivement eu:::h.....être sur un rapport de force ne menait strictement à rien du tout mais qu'à la destruction</p> <p>et qu'au contraire pour transformer un cercle vicieux en cercle vertueux il fallait effectivement agir de biais.</p> <p>Parce que là au moins on atteint la personne sinon de toutes façons quand tu y vas au frontal, la personne elle se sent agressée et elle se braque complètement. Ca clashe.</p> <p>Ah mais complètement.</p> <p>Mais eu:::h moi je pense de la</p> | <p>temporalité</p> <p>Référence au genre (masculin)</p> <p>Méthode de communication selon le genre qui serait différente</p> <p>Remise en cause du rapport de force en fonction de l'individu auquel on fait face</p> <p>Transformation du cercle vicieux en cercle vertueux</p> <p>Conséquences de la communication verbale frontale</p> <p>Opinion de A.</p> | <p>Communication</p> <p>Relations interpersonnelles</p> <p>Prise de conscience professionnelle de A.</p> <p>Posture professionnelle</p> |
|--|---|--|--|---|

| | | | | |
|---------|--|---|---|--|
| | <p>sent agressée et elle se braque complètement. Ca clache. Ah mais complètement. Mais eu:::h moi je pense de la même manière qu'on a un président de la République pour faire des lois etc etc eu:::h je pense qu'il est très important de créer les conditions idéales pour maintenir les choses. Le président de la République est là pour garantir l'ordre civil. Qu'on veuille ou pas, on a besoin de la même manière d'une personne qui soit là pour maintenir l'ordre à l'intérieur du groupe de travail.</p> | <p>même manière qu'on a un président de la République pour faire des lois etc etc</p> <p>eu:::h je pense qu'il est très important de créer les conditions idéales pour maintenir les choses.</p> <p>Le président de la République est là pour garantir l'ordre civil.</p> <p>Qu'on veuille ou pas, on a besoin de la même manière d'une personne qui soit là pour maintenir l'ordre à l'intérieur du groupe de travail.</p> | <p>Référence à la sphère politique en guise de comparaison à la vie de groupe/de la société</p> <p>Reprise</p> <p>Reprise</p> <p>Prise en compte de la personne extérieure au groupe comme médiatrice</p> | <p>Médiateur dans le groupe</p> |
| 324-371 | <p>a16 : Après, du coup, dans certaines lectures que j'ai pu faire, on te dit qu'un leader après ça dépend des déviations mais on a des leaders qui sont parfaitement des médiateurs aussi. Donc c'est pas forcément une personne qui sera externe au groupe.</p> <p>A16 : Oui. Mais pour ça (.) il</p> | <p>A16 : Oui. Mais pour ça (.) il faut avoir des sacrées qualités.</p> <p>Oui je suis d'accord.</p> <p>Mais ça demande à ce que la personne ait des sacrées qualités de prises de distance, de neutralité, de capacité aussi à pouvoir gérer le groupe etc etc.</p> <p>Donc oui y'en a qui ont ces capacités parce que moi je sais</p> | <p>Opinion de A.</p> <p>Reprise</p> <p>Evocation des qualités/compétences d'un leader-médiateur</p> | <p>Rôle de leader</p> <p>Compétences de leader-médiateur</p> |

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| | <p>faut avoir des sacrées qualités. Oui je suis d'accord. Mais ça demande à ce que la personne ait des sacrées qualités de prises de distance, de neutralité, de capacité aussi à pouvoir gérer le groupe etc etc. Donc oui y'en a qui ont ces capacités parce que moi je sais là dans mon travail mon collègue j'en avais un qui était comme ça, dans le travail de l'an dernier dans le travail ensemble y'en avait un qui était comme ça mais justement ce qui était très bien l'an dernier. Voilà, c'est ça ce que je voulais dire, c'est qu'on est parti des compétences, des forces, on s'est rendu compte que bah voilà donc c'était le seul homme du groupe, directeur d'établissement, on s'est dit tout de suite... lui il avait de bonnes capacités à prendre la parole, à organiser à ordonner etc etc et puis à à à à bien diriger à bien voir les choses etc etc et ensemble on s'est dit bah ok d'accord.</p> | <p>là dans mon travail mon collègue j'en avais un qui était comme ça,</p> <p>dans le travail de l'an dernier dans le travail ensemble y'en avait un qui était comme ça mais justement ce qui était très bien l'an dernier.</p> <p>Voilà, c'est ça ce que je voulais dire, c'est qu'on est parti des compétences, des forces,</p> <p>on s'est rendu compte que bah voilà donc c'était le seul homme du groupe, on s'est dit tout de suite... lui il avait de bonnes capacités à prendre la parole, à organiser à ordonner etc etc et puis à à à à bien diriger à bien voir les choses etc etc</p> <p>et ensemble on s'est dit bah ok d'accord.</p> <p>« Donc toi tu prends cette place là » et on s'amusait on disait chef chef. Mais, ça avait été délibéré entre nous, décidé ensemble et sur des bases concrètes.</p> <p>On avait tous légitimé, on lui avait donné cette légitimité,</p> | <p>Reprise</p> <p>Comparaison temporelle</p> <p>Prise en compte des compétences à mobiliser dans le travail de groupe</p> <p>Référence au genre (masculin) comme élément d'importance dans le groupe</p> <p>Délibération commune du groupe</p> <p>Importance de la verbalisation sur la base de la délibération commune</p> <p>Légitimation du rôle de chacun par le collectif</p> | <p>Compétences professionnelles dans le groupe</p> <p>Compétences professionnelles dans le groupe</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Communication – groupe de travail</p> <p>Rôles dans le groupe</p> |
|--|--|---|--|---|

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| | <p>« Donc toi tu prends cette place là » et on s’amusait on disait chef chef. Mais, ça avait été délibéré entre nous, décidé ensemble et sur des bases concrètes. On avait tous légitimé, on lui avait donné cette légitimité, voilà. Euh y’en avait une autre elle, elle s’était de grandes capacités eu:::h de synthèse etc etc. On a dit bah ok, toi tu t’occuperas de cette partie là et on était tous partie comme ça de... c’était à chaque fois reconnu par le groupe et personne était mis à l’écart mais ceci dit quoiqu’il en soit moi je pense qu’il faut quand même l’intervention d’une personne extérieure parce que (.) je vois nous bah malgré tout tu sais jamais comment va évoluer un groupe de travail et... malheureusement eu:::h ça évolue pas forcément positivement et je vois nous heureusement on avait cette personne, ce référent extérieur parce qu’il se trouve que malgré et heureusement</p> | <p>voilà.</p> <p>Euh y’en avait une autre elle, elle s’était de grandes capacités eu:::h de synthèse etc etc.</p> <p>On a dit bah ok, toi tu t’occuperas de cette partie là et on était tous partie comme ça de... c’était à chaque fois reconnu par le groupe</p> <p>et personne était mis à l’écart</p> <p>mais ceci dit quoiqu’il en soit moi je pense qu’il faut quand même l’intervention d’une personne extérieure</p> <p>parce que (.) je vois nous bah malgré tout tu sais jamais comment va évoluer un groupe de travail et... malheureusement eu:::h ça évolue pas forcément positivement</p> <p>et je vois nous heureusement on avait cette personne, ce référent extérieur parce qu’il se trouve que malgré et heureusement qu’on avait tous ces garde-fous</p> | <p>Prise en compte des compétences dans le travail</p> <p>Reconnaissance des compétences de l’individu</p> <p>Intégration effective de l’individu dans le groupe</p> <p>Appréciation critique de A. sur la nécessité de la présence d’une personne extérieure au groupe</p> <p>Ingestion du groupe de travail dans son évolution</p> <p>Prise en compte des garanties dans la bonne marche du groupe</p> | <p>Reconnaissance des compétences professionnelles</p> <p>Intégration de l’individu</p> <p>Professionnel extérieur au groupe</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Cadre de travail</p> |
|--|---|---|--|---|

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| | <p>qu'on avait tous ces garde-fous mais malgré tous ces garde-fous on a eu quand même quelqu'un qui a beaucoup posé problème, beaucoup beaucoup beaucoup. Et notre collègue là du groupe bah ça suffisait pas quoi. Il a fallu l'intervention du référent extérieur etc etc. Et heureusement qu'il a été là. On est pas sur un long fleuve tranquille et malheureusement c'est vrai que plus on monte dans les diplômes et dans les grades et plus les gens sont...veulent être supérieurs, ils écoutent pas les autres autour. L'autre nana en question qui a vraiment posé problème, pareil « moi je respecte, moi je prends en compte, je recueille les avis des autres...etc etc » EXACTEMENT, elle tenait EXACTEMENT le même discours mais alors concrètement... Et c'est vrai que parce que donc dans</p> | <p>mais malgré tous ces garde-fous on a eu quand même quelqu'un qui a beaucoup posé problème, beaucoup beaucoup beaucoup.</p> <p>Et notre collègue là du groupe bah ça suffisait pas quoi. Il a fallu l'intervention du référent extérieur etc etc.</p> <p>Et heureusement qu'il a été là.</p> <p>On est pas sur un long fleuve tranquille et malheureusement c'est vrai que plus on monte dans les diplômes et dans les grades et plus les gens sont...veulent être supérieurs, ils écoutent pas les autres autour.</p> <p>L'autre nana en question qui a vraiment posé problème, pareil « moi je respecte, moi je prends en compte, je recueille les avis des autres...etc etc »</p> <p>EXACTEMENT, elle tenait EXACTEMENT le même discours mais alors concrètement...</p> | <p>Le comportement professionnel face à l'évolution du groupe de travail</p> <p>Importance du professionnel extérieur au groupe comme médiateur</p> <p>Appréciation critique de A.</p> <p>Importance de la qualification dans les tensions interindividuelles (manque d'attention/d'écoute)</p> <p>Reprise de la situation professionnelle et problématique vécue</p> <p>Comparaison entre le comportement professionnel théorique et pratique</p> | <p>Tensions interindividuelles</p> <p>Professionnel extérieur au groupe</p> <p>Posture professionnelle Qualifications</p> <p>Expérience professionnelle de A.</p> <p>Poste de travail Posture professionnelle</p> |
|--|---|--|--|---|

| | | | | |
|---------|---|---|---|--|
| | <p>mon groupe, un était directeur d'établissement, l'une était assistante sociale, donc moi j'étais étudiante DEIS en poste moniteur-éducateur, elle directrice d'établissements, pour enfants, je précise. Et TOUS on se l'ait dit hein. Et MEME le référent extérieur donc lui était eu::h il avait été directeur pendant plusieurs années de plusieurs (nom d'entreprise publique), il avait été aussi directeur de (nom d'entreprise public), qui avait cerné tout de suite la personne que c'était et même lui avait dit : « Mon dieu elle est directrice d'établissements avec des enfants, quoi. » Et souvent, souvent on les retrouve à des postes comme ça. Paradoxalement. De soit disant humain, ou normalement ça doit être humain.</p> | <p>Et c'est vrai que parce que donc dans mon groupe, un était directeur d'établissement, l'une était assistante sociale, donc moi j'étais étudiante DEIS en poste moniteur-éducateur, elle directrice d'établissements, pour enfants, je précise.</p> <p>Et TOUS on se l'ait dit hein.</p> <p>Et MEME le référent extérieur donc lui était eu::h il avait été directeur pendant plusieurs années de plusieurs (nom d'entreprise publique), il avait été aussi directeur de (nom d'entreprise public),</p> <p>qui avait cerné tout de suite la personne que c'était et même lui avait dit : « Mon dieu elle est directrice d'établissements avec des enfants, quoi. »</p> <p>Et souvent, souvent on les retrouve à des postes comme ça. Paradoxalement. De soit disant humain, ou normalement ça doit être humain.</p> | <p>Evocation des métiers de ses collègues du groupe de travail par A.</p> <p>Importance de la communication collective</p> <p>Métier du professionnel extérieur au groupe</p> <p>Réaction évoquée du professionnel extérieur au groupe</p> <p>Mise en avant de la distinction entre le poste de travail/le tempérament/la posture de l'individu</p> | <p>Communication dans le groupe</p> <p>Mentalité de groupe</p> |
| 373-422 | a17 : Bah après, la direction c'est quand | A17 : Ah non. Oui maintenant si on est gestionnaire d'entreprises malheureusement. | Critique de A. | Poste de travail Posture |

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| | <p>même un métier assez organisationnel, institutionnel, stratégique, doncl'humain c'est plus sur le terrain, non ?!</p> <p>A17 : Ah non. Oui maintenant si on est gestionnaire d'entreprises malheureusement. Maintenant on se réfère qu'à ça. On ne demande que ça, qu'il soit gestionnaire d'entreprise. Sauf qu'il travaille avec des humains quand même et on ne peut pas diriger une équipe, comme ça en claquant des doigts. Comme si c'était des simples données, quoi. Et ils sont pas dans leur tour d'ivoire quoi. Ils sont amenés à travailler avec les équipes.</p> <p>Et justement l'autre qui était directeur d'établissements beaucoup plus importants qu'elle justement lui-même il te disait que « Oui effectivement je dois gérer, j'ai des chiffres... etc etc mais ça n'empêche que c'est l'équipe qui passe en</p> | <p>Maintenant on se réfère qu'à ça. On ne demande que ça, qu'il soit gestionnaire d'entreprise.</p> <p>Sauf qu'il travaille avec des humains quand même et on ne peut pas diriger une équipe, comme ça en claquant des doigts. Comme si c'était des simples données, quoi. Et ils sont pas dans leur tour d'ivoire quoi.</p> <p>Ils sont amenés à travailler avec les équipes.</p> <p>Et justement l'autre qui était directeur d'établissements beaucoup plus importants qu'elle justement lui-même il te disait que « Oui effectivement je dois gérer, j'ai des chiffres... etc etc mais ça n'empêche que c'est l'équipe qui passe en premier. »</p> <p>Et ça n'empêche que il serrait les mains à chaque fois et il faisait tout ce qu'il fallait pour ses salariés quoi.</p> <p>Il les valorisait,</p> | <p>Compétences que doivent être celles d'un leader pour A. vis-à-vis du groupe de travail</p> <p>Prise en compte du groupe de travail en fonction des individus singuliers qui le composent</p> <p>Posture du leader face au groupe de travail</p> <p>Courtoisie professionnelle</p> <p>Valorisation de l'individu dans le groupe par le leader</p> | <p>professionnelle</p> <p>Compétences professionnelles du leader</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Valorisation dans le groupe</p> <p>Reconnaissance de l'individu</p> |
|--|--|---|---|--|

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| | <p>premier. » Et ça n'empêche que il serrait les mains à chaque fois et il faisait tout ce qu'il fallait pour ses salariés quoi. Il les valorisait, il créait les conditions idéales, il mettait tout en place pour qu'ils travaillent dans de bonnes conditions etc etc quoi. Il prenait vraiment en compte leur source globale de confort. C'est ça un dirigeant pour moi. Un leader. Il doit pas être au début, il doit pas être en avant, il doit être dans l'ombre. Pour moi un vrai leader est celui qui sait ; poser les bases, créer les conditions, et être là, en dessous la barque. Sur laquelle peuvent se poser les membres pour avancer, c'est ça pour moi un vrai leader. C'est pas celui qui est devant qui fait « tu fais ça tu fais ça tu fais ça... » Je caricature, biensûr, mais c'est beaucoup ça quand même quoi. Après euh comme je disais ce qui me fait parler comme ça c'est vrai que c'est 25 ans d'expérience, c'est</p> | <p>il créait les conditions idéales, il mettait tout en place pour qu'ils travaillent dans de bonnes conditions etc etc quoi.</p> <p>Il prenait vraiment en compte leur source globale de confort.</p> <p>C'est ça un dirigeant pour moi. Un leader.</p> <p>Il doit pas être au début, il doit pas être en avant, il doit être dans l'ombre.</p> <p>Pour moi un vrai leader est celui qui sait ; poser les bases, créer les conditions, et être là, en dessous la barque.</p> <p>Sur laquelle peuvent se poser les membres pour avancer, c'est ça pour moi un vrai leader.</p> <p>C'est pas celui qui est devant qui fait « tu fais ça tu fais ça tu fais ça... » Je caricature, biensûr, mais c'est beaucoup ça quand même quoi.</p> <p>Après euh comme je disais ce qui me fait parler comme ça</p> | <p>Conditions prises en compte par le leader dans le cadre du travail de groupe</p> <p>Evocation des termes « source globale de confort » de l'individu</p> <p>Appréciation critique du leader aux yeux de A.</p> <p>Reprise</p> <p>Compétences du leader pour A.</p> <p>Reprise</p> <p>Reprise</p> | <p>Cadre de travail</p> <p>Prise en compte de l'individu</p> <p>Rôle de leader</p> <p>Rôle de leader</p> |
|--|---|---|---|--|

| | | | |
|--|---|--|--|
| l'expérience en milieu hospitalier, en milieu d'éducation nationale, dans le travail social, c'est parce que j'ai été moi-même directrice c'est parce que j'ai accompagné des personnes à travers leur projet de vie, j'ai accompagné des patrons eu::h... j'ai accompagné eu::h une directrice d'école de de d'une école en quartier en zone d'éducation prioritaire, j'ai accompagné un enseignant. Comment dire... c'est et puis voilà me souviens plus de ce que j'ai fait d'autres encore mais... c'est vraiment toutes ces expériences là et aussi toutes les études que j'ai faites, justement autour de ça parce que c'est aussi des questions qui m'ont toujours extrêmement interrogées eu::h qui fait que j'en suis arrivée là aujourd'hui. Sur pour moi, comment... qu'est-ce qui permet les conditions d'une bonne marche d'un groupe. Et aussi parce que eu:::h par expérience bon | <p>c'est vrai que c'est 25 ans d'expérience, c'est l'expérience en milieu hospitalier, en milieu d'éducation nationale, dans le travail social,</p> <p>c'est parce que j'ai été moi-même directrice</p> <p>c'est parce que j'ai accompagné des personnes à travers leur projet de vie, j'ai accompagné des patrons eu::h... j'ai accompagné eu::h une directrice d'école de de d'une école en quartier en zone d'éducation prioritaire, j'ai accompagné un enseignant.</p> <p>Comment dire... c'est et puis voilà me souviens plus de ce que j'ai fait d'autres encore mais... c'est vraiment toutes ces expériences là et aussi toutes les études que j'ai faites, justement autour de ça parce que c'est aussi des questions qui m'ont toujours extrêmement interrogées eu::h qui fait que j'en suis arrivée là aujourd'hui.</p> <p>Sur pour moi, comment... qu'est-ce qui permet les conditions d'une bonne marche</p> | <p>Prise en compte de son expérience professionnelle sur la temporalité</p> <p>Poste de travail de A.</p> <p>Missions professionnelles de A.</p> <p>Prise en compte de son expérience professionnelle et de ses qualifications</p> <p>Questionnement réflexif de A.</p> <p>Reprise</p> | <p>Expérience professionnelle de A.</p> <p>Poste de travail de A.</p> <p>Missions professionnelles de A.</p> <p>Expérience et études de A.</p> <p>Réflexivité de A.</p> <p>Réflexivité de A. sur le cadre de travail</p> |
|--|---|--|--|

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| | <p>j'ai quand même un master de sociologie et diplôme d'état d'ingénierie sociale et sur mon mémoire de sociologie j'ai énormément travaillé sur justement les sources globales de confort et donc les risques psychosociaux et c'est vrai qu'en fait à la fois mes 25 ans d'expérience sur ces divers domaines, à la fois des études que j'ai pu mener parce qu'au départ j'ai quand même eu:::h j'étais plutôt sur un positionnement psy, d'études de psy et après la psycho-socio et mais c'est vraiment tout ça qui m'a amené à dire que la réussite d'un groupe et donc du produit fini de sa qualité de sa pertinence dépend à 80% des sources globales de confort qui sont prises en compte. C'est-à-dire des conditions mises en place pour que ça puisse se faire. On peut pas laisser des gens aller à l'aveuglette. Tous les gens n'ont pas n'ont pas les capacités et/ou les ressorts</p> | <p>d'un groupe.</p> <p>Et aussi parce que eu:::h par expérience bon j'ai quand même un master de sociologie et diplôme d'état d'ingénierie sociale</p> <p>et sur mon mémoire de sociologie j'ai énormément travaillé sur justement les sources globales de confort et donc les risques psychosociaux</p> <p>et c'est vrai qu'en fait à la fois mes 25 ans d'expérience sur ces divers domaines, à la fois des études que j'ai pu mener</p> <p>parce qu'au départ j'ai quand même eu:::h j'étais plutôt sur un positionnement psy, d'études de psy et après la psycho-socio</p> <p>et mais c'est vraiment tout ça qui m'a amené à dire que la réussite d'un groupe et donc du produit fini de sa qualité de sa pertinence dépend à 80% des sources globales de confort qui sont prises en compte.</p> <p>C'est-à-dire des conditions mises en place pour que ça puisse se faire. On peut pas</p> | <p>Diplômes de A.</p> <p>Etudes de A.</p> <p>Prise en compte de son expérience et de ses études</p> <p>Positionnement personnel de A.</p> <p>Reprise des termes « sources globales de confort »</p> <p>Prise en compte des conditions de travail a son importance pour A. pour</p> | <p>Etudes de A.</p> <p>Etudes de A.</p> <p>Expérience professionnelle de A.</p> <p>Positionnement personnel de A.</p> <p>Prise de conscience professionnelle de A.</p> <p>Cadre de travail</p> |
|--|---|---|--|--|

| | | | | |
|---------|---|--|---|--|
| | <p>psychoaffectifs, tous ne l'ont pas. Tous n'ont pas ce statut d'adulte qui est que normalement un adulte est capable effectivement de suivre ses propres règles et de faire face à n'importe quelle difficulté en prenant du recul.</p> | <p>laisser des gens aller à l'aveuglette.</p> <p>Tous les gens n'ont pas n'ont pas les capacités et/ou les ressorts psychoaffectifs, tous ne l'ont pas.</p> <p>Tous n'ont pas ce statut d'adulte qui est que normalement un adulte est capable effectivement de suivre ses propres règles et de faire face à n'importe quelle difficulté en prenant du recul.</p> | <p>l'avancée du travail et l'individu</p> <p>Différences dans les capacités psychoaffectives de chacun</p> <p>Appréciation personnelle</p> | <p>Prise en compte de la différence de l'individu</p> |
| 424-443 | <p>a18 : Et est-ce que tu prends en compte dans ce que tu dis par exemple si dans un groupe de travail, certains n'ont pas la même organisation, on a pas forcément le même temps consacré au travail qu'on doit remplir, on a une vie sociale, familiale etc qui est différente des autres etc etc... pour toi c'est aussi au référent extérieur de s'en charger, est-ce que ça doit être pris en compte au sein d'un groupe de travail ?</p> | <p>A18 : Oui. Mais par tout le monde, pas tout un chacun et que ça soit dit dès le départ. Oui.</p> <p>Et c'est justement la raison pour laquelle où là c'était (nom d'établissement public du social) qui justement parce qu'il savait qu'on avait tous une profession, une vie de famille etc etc</p> <p>que (nom d'établissement public du social) avait mis en place donc des espaces des temps repérés lors des cours, lors des sessions de formation</p> | <p>Importance de la verbalisation au travail</p> <p>Prise en compte de la vie privée de l'individu</p> <p>Mise en place d'un espace temps par l'employeur pour faciliter le travail de groupe</p> | <p>Communication dans le groupe</p> <p>Prise en compte de la vie privée dans le groupe</p> <p>Cadre de travail Temporalité</p> |

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| | <p>A18 : Oui. Mais par tout le monde, pas tout un chacun et que ça soit dit dès le départ. Oui. Et c'est justement la raison pour laquelle où là c'était (nom d'établissement public du social) qui justement parce qu'il savait qu'on avait tous une profession, une vie de famille etc etc que (nom d'établissement public du social) avait mis en place donc des espaces des temps repérés lors des cours, lors des sessions de formation pour que on puisse puisque là tout le monde venait c'était obligé et bah là au moins c'était que pour ça et donc on avait une journée réservée que pour travailler sur notre réponse à la commande et c'est pour ça que (nom d'établissement public du social) avait mis ça en place parce qu'il savait très bien que, on était des quatre coins de la France, que on avait tous on était tous archi pris, que on avait autre chose à faire que de travailler sur notre commande la semaine etc etc et aux interstices et c'est pour ça qu'ils avaient mis en place.</p> | <p>pour que on puisse puisque là tout le monde venait c'était obligé</p> <p>et bah là au moins c'était que pour ça et donc on avait une journée réservée que pour travailler sur notre réponse à la commande</p> <p>et c'est pour ça que (nom d'établissement public du social) avait mis ça en place parce qu'il savait très bien que, on était des quatre coins de la France,</p> <p>que on avait tous on était tous archi pris,</p> <p>que on avait autre chose à faire que de travailler sur notre commande la semaine etc etc et aux interstices et c'est pour ça qu'ils avaient mis en place.</p> | <p>Obligations des individus</p> <p>Temporalité réservée par l'employeur dans le souci de la réalisation de l'objectif</p> <p>Prise en compte de la situation géographique de l'individu par l'employeur</p> <p>Prise en compte de la charge de travail par l'employeur</p> <p>Prise en compte du temps personnel de l'individu par l'employeur</p> | <p>Cadre de travail</p> <p>Temporalité</p> <p>Prise en compte de l'individu</p> <p>Charge de travail</p> <p>Cadre de travail</p> |
|--|---|---|---|--|

| | | | | |
|---------|---|--|---|--|
| | notre commande la semaine etc etc et aux interstices et c'est pour ça qu'ils avaient mis en place. | | | |
| 445-484 | <p>a19 : Donc, les imprévus dans le groupe de travail, quand la personne n'a pas forcément pu travailler sur la tâche confiée auparavant par le groupe, ça pouvait quand même fonctionner ?</p> <p>A19 : Oui, parce que justement, ça permettait de pallier à bah aux retards, à tous les imprévus de la vie. Justement, ça permettait de pallier, VRAIMENT quoi !</p> <p>A19 : Oui, parce que justement, ça permettait de pallier à bah aux retards, à tous les imprévus de la vie. Justement, ça permettait de pallier, VRAIMENT quoi ! Et eu:::h parce que bah oui 'fin comment dire, voilà tous ont fait comme on peut quoi, avec les moyens qu'on a. On a pas tous les mêmes moyens, on a pas tous la même vie, voilà quoi. Et je me souviens justement avec le groupe lier au problème de cette fameuse NANA on avait organisé entre nous un séminaire où on était parti deux jours et on avait travaillé pendant deux jours</p> | <p>A19 : Oui, parce que justement, ça permettait de pallier à bah aux retards, à tous les imprévus de la vie.</p> <p>Justement, ça permettait de pallier, VRAIMENT quoi !</p> <p>Et eu:::h parce que bah oui 'fin comment dire, voilà tous ont fait comme on peut quoi, avec les moyens qu'on a.</p> <p>Et je me souviens justement avec le groupe lier au problème de cette fameuse NANA on avait organisé entre nous un séminaire où on était parti deux jours</p> <p>et on avait travaillé pendant deux jours donc pour renouer les liens pour... on avait vraiment tout fait pour que... et ça a été extraordinaire.</p> <p>EXTRAORDINAIRE !</p> | <p>Prise en compte de l'imprévisibilité par l'employeur</p> <p>Appréciation positive de A.</p> <p>Distinction dans les moyens de chacun à réaliser la tâche qui lui incombe</p> <p>Réminiscence de A. sur une situation professionnelle vécue</p> <p>Temporalité hors cadre formel de travail mais dans le contexte de travail</p> <p>Appréciation positive de A.</p> | <p>Cadre de travail</p> <p>Cadre de travail</p> <p>Expérience professionnelle de A.</p> <p>Temporalité</p> |

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| | <p>donc pour renouer les liens pour... on avait vraiment tout fait pour que... et ça a été extraordinaire. EXTRAORDINAIRE ! Et justement ce séminaire là qu'on a mis en place et qu'on a fait a PROUVE à quel point il était si primordial de prendre en compte les conditions pour que les choses, le travail puisse se faire. Et prouver à quel point effectivement travailler de visu eh bah voilà voilà comment ça change tout. Alors ça veut pas dire qu'on se voyait tous les quatre matins, non, non non c'était COMME CA ! On était exactement... surtout en plus directeurs d'établissements eux ils avaient les bilans à rendre, financiers etc et j'en passe et des meilleurs 'fin bon des responsabilités du tonnerre et donc eu:::::::::h voilà donc ça veut dire que la semaine c'était pas question quoi, ils avaient autre chose à faire. Et donc c'est pour ça que permettre ces temps là</p> | <p>Et justement ce séminaire là qu'on a mis en place et qu'on a fait a PROUVE à quel point il était si primordial de prendre en compte les conditions pour que les choses, le travail puisse se faire.</p> <p>Et prouver à quel point effectivement travailler de visu eh bah voilà voilà comment ça change tout.</p> <p>Alors ça veut pas dire qu'on se voyait tous les quatre matins, non, non non c'était COMME CA !</p> <p>On était exactement... surtout en plus directeurs d'établissements eux ils avaient les bilans à rendre, financiers etc et j'en passe et des meilleurs 'fin bon des responsabilités du tonnerre</p> <p>et donc eu:::::::::h voilà donc ça veut dire que la semaine c'était pas question quoi, ils avaient autre chose à faire.</p> | <p>Prise en compte fondamentale des conditions de travail</p> <p>Reprise</p> <p>Temps informel de réunion</p> <p>Responsabilités de l'employeur vs posture face au groupe de travail</p> <p>Reprise</p> | <p>Cadre de travail</p> <p>Productivité et efficience du groupe</p> <p>Temporalité</p> <p>Responsabilités professionnelles</p> <p>Vie professionnelle vs Vie privée</p> |
|--|--|--|---|---|

| | | | | |
|--|---|---|--|-----------------------------------|
| | <p>bah d'abord c'est rassurant c'est rassurant parce qu'on sait que de toutes façons même si on a pas eu le temps de bosser à côté bah ceci dit on a ce jour-là qui est réservé pour eu:::h et on avance n'empêche beaucoup plus vite. On avance BEAUCOUP plus vite. Y'a rien à voir. Moi je me souviens là quand on a fait ce séminaire il fallait voir mais... on était HYPER productifs quoi ! Mais parce que on était là on était ensemble et donc dans ces cas-là on est beaucoup plus efficaces et rapides évidemment, parce que quand on est dans son coin tout seul, (<i>Elle sifflote deux fois</i>) (<i>rires</i>) Donc voilà quoi. Donc moi je pense que c'est fondamental. Et puis (..) moi si c'est vrai que moi ce qui me mène ce n'est pas le diplôme, je suis pas une carriériste. Faut quand même avoir des sous pour vivre hein (<i>rires</i>), ça c'est quand même mieux (<i>rires</i>) mais</p> | <p>Et donc c'est pour ça que permettre ces temps là bah d'abord c'est rassurant c'est rassurant</p> | Importance des temps réservés au groupe | Temporalité Cadre de travail |
| | | <p>parce qu'on sait que de toutes façons même si on a pas eu le temps de bosser à côté bah ceci dit on a ce jour-là qui est réservé pour</p> | Reprise | Temporalité Cadre de travail |
| | | <p>eu:::h et on avance n'empêche beaucoup plus vite. On avance BEAUCOUP plus vite. Y'a rien à voir.</p> | Rapidité dans le travail de groupe en fonction du temps prévu par l'employeur | Productivité/efficacité du groupe |
| | | <p>Moi je me souviens là quand on a fait ce séminaire il fallait voir mais... on était HYPER productifs quoi ! Mais parce que on était là on était ensemble</p> | Productivité conditionnée par le temps de travail permettant la réunion d'équipe | Productivité/efficacité du groupe |
| | | <p>et donc dans ces cas-là on est beaucoup plus efficaces et rapides évidemment,</p> | Reprise | Productivité/efficacité du groupe |
| | | <p>parce que quand on est dans son coin tout seul, (<i>Elle sifflote deux fois</i>) (<i>rires</i>) Donc voilà quoi.</p> | Difficulté à travailler seul vs travail de groupe | Individu vs groupe |

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| | <p>j'suis pas une carriériste et c'est vrai que tout ce que je fais, si j'ai repris ces études etc etc aussi c'est uniquement parce que eu::h mon souhait le plus cher est de de de de de faire quelque chose pour (.) défendre le respect de la dignité. Pour vraiment créer la valeur et vraiment eu::h faire quelque chose pour l'humanité. Mon objectif il est là c'est que je veux mourir en ayant à me dire tu n'as rien à regretter, tu as fait tout ce qu'il fallait pour l'humanité. C'est CA qui me mène. Et tout ce que je fais je le fais pour ça.</p> | <p>Donc moi je pense que c'est fondamental.</p> <p>Et puis (..) moi si c'est vrai que moi ce qui me mène ce n'est pas le diplôme, je suis pas une carriériste.</p> <p>Faut quand même avoir des sous pour vivre hein (<i>rires</i>), ça c'est quand même mieux (<i>rires</i>) mais j'suis pas une carriériste</p> <p>et c'est vrai que tout ce que je fais, si j'ai repris ces études etc etc aussi c'est uniquement parce que eu::h mon souhait le plus cher est de de de de de faire quelque chose pour (.) défendre le respect de la dignité.</p> <p>Pour vraiment créer la valeur et vraiment eu::h faire quelque chose pour l'humanité.</p> <p>Mon objectif il est là c'est que je veux mourir en ayant à me dire tu n'as rien à regretter, tu</p> | <p>Opinion de A.</p> <p>Vision de A. sur son objectif de vie</p> <p>Reprise</p> <p>Evocation de son parcours de vie, personnel et professionnel pour justifier sa position à l'heure actuelle</p> <p>Importance de l'humain pour A.</p> <p>Reprise</p> | <p>Parcours de vie personnel et professionnel de A.</p> <p>Objectif personnel de A.</p> |
|--|--|---|--|---|

| | | | | |
|---------|---|---|--|---|
| | | <p>as fait tout ce qu'il fallait pour l'humanité.</p> <p>C'est CA qui me mène. Et tout ce que je fais je le fais pour ça.</p> | Objectif de vie | |
| 486-504 | <p>a20 : Mais malheureusement, certaines personnes n'ont pas du tout cet objectif dans la vie.</p> <p>A20 : Oui, alors c'est pour ça que la plupart du temps je me suis sentie une étrange étrangère et eu::h et c'est souvent la raison pour laquelle effectivement on ne me comprend pas et eu:::h et c'est vrai que c'est pour ça aussi que je suis beaucoup rejetée parce que j'ai une vision désintéressée, comme là en l'occurrence si j'ai accepté cette interview c'est dans cet objectif là de faire quelque chose pour chacun, pour l'humanité, tu vois. Mais... mais c'est pas pour moi personnellement, parce que... je m'en fous. Je suis</p> | <p>A20 : Oui, alors c'est pour ça que la plupart du temps je me suis sentie une étrange étrangère</p> <p>et eu::h et c'est souvent la raison pour laquelle effectivement on ne me comprend pas</p> <p>et eu:::h et c'est vrai que c'est pour ça aussi que je suis beaucoup rejetée</p> <p>parce que j'ai une vision désintéressée, comme là en l'occurrence si j'ai accepté cette interview c'est dans cet objectif là de faire quelque chose pour chacun, pour l'humanité, tu vois.</p> <p>Mais... mais c'est pas pour moi personnellement, parce que... je m'en fous.</p> | <p>Ressentis de A.</p> <p>Ressentis de A.</p> <p>Reprise</p> <p>Vision de A. sur la société</p> <p>Reprise</p> | Ressentis de A. sur la société en général |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | <p>blindée quoi. Mais parce que je me dis « non » je suis née pour faire quelque chose. Aimer c'est agir, donc voilà ma façon à moi d'agir. Mais eu::h voilà comme disait George Lerbet en fait « malheureusement on a plus d'humains sur Terre on a que des animaux », les gens agissent comme des animaux et la tragédie elle est là. Et il disait George Lerbet, « le pari c'est de remettre de l'humanité dans l'humain ». Y'a du boulot à faire hein. A::h y'a du boulot à faire ! (<i>rires</i>) C'est pour ça que j'y crois quand même parce que tu vois, toi tu es là, je t'ai rencontré, on partage les mêmes convictions donc je me dis que c'est extraordinaire parce que tu vois il suffit d'une personne et on va avancer. (<i>rires</i>)</p> | <p>Je suis blindée quoi. Mais parce que je me dis « non » je suis née pour faire quelque chose.</p> <p>Aimer c'est agir, donc voilà ma façon à moi d'agir.</p> <p>Mais eu::h voilà comme disait George Lerbet en fait « malheureusement on a plus d'humains sur Terre on a que des animaux »,</p> <p>les gens agissent comme des animaux et la tragédie elle est là.</p> <p>Et il disait George Lerbet, « le pari c'est de remettre de l'humanité dans l'humain ».</p> <p>Y'a du boulot à faire hein. A::h y'a du boulot à faire ! (<i>rires</i>)</p> <p>C'est pour ça que j'y crois quand même parce que tu vois, toi tu es là, je t'ai rencontré, on partage les mêmes convictions donc je me dis que c'est</p> | <p>Posture personnelle de A.</p> <p>Reprise</p> <p>Citation d'auteur par A. pour renforcer sa position sur sa vie personnelle</p> <p>Appréciation critique de la société</p> <p>Reprise d'une citation d'auteur</p> <p>Appréciation critique ironique de A.</p> <p>Opinion de A.</p> | |
|--|--|---|--|--|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | extraordinaire parce que tu vois il suffit d'une personne et on va avancer. <i>(rires)</i> | | |
|--|--|--|--|--|

Analyse de la transcription de B.

| Lignes | Entretien de B. | Découpage des interactions | Sous-thèmes | Thèmes |
|--------|---|---|---|--|
| 1-67 | <p>b1 : Alors, est-ce que tu peux te présenter, s'il te plaît ?</p> <p>B1 : Alors moi je m'appelle B., j'ai 32 ans, je suis célibataire (<i>rires</i>), j'habite à [nom de ville] et puis bah professionnellement hein parce que je pense que c'est ça qui nous intéresse ici (<i>rires</i>) je suis éducatrice de (.) enfin j'ai fait une licence d'espagnol (.) à la sortie de mon bac je savais pas trop eu ::h fin je savais déjà ce que j'avais fait faire comme métier j'avais fait éducatrice de jeunes enfants. Etant assez mal (.) enfin j'ai été assez mal orientée et surtout on avait dans la tête que eu :h j'étais trop jeune quoi en fait pour être prise au concours, voilà. A 17 ans j'ai eu le bac c'est vrai que ce métier que je voulais faire donc éducatrice de jeunes enfants, ils préconisaient souvent de faire une à deux années en fait d'expériences euh</p> | <p>B1 : Alors moi je m'appelle B., j'ai 32 ans, je suis célibataire (<i>rires</i>), j'habite à [nom de ville]</p> <p>et puis bah professionnellement hein parce que je pense que c'est ça qui nous intéresse ici (<i>rires</i>) je suis éducatrice de (.)</p> <p>enfin j'ai fait une licence d'espagnol (.) à la sortie de mon bac je savais pas trop eu ::h fin je savais déjà ce que j'avais fait faire comme métier j'avais fait éducatrice de jeunes enfants.</p> <p>Etant assez mal (.) enfin j'ai été assez mal orientée et surtout on avait dans la tête que eu :h j'étais trop jeune quoi en fait pour être prise au concours, voilà.</p> <p>A 17 ans j'ai eu le bac c'est vrai que ce métier que je voulais faire donc éducatrice de jeunes enfants, ils préconisaient souvent de faire une à deux années en</p> | <p>Présentation personnelle de B.</p> <p>Activité professionnelle</p> <p>Niveau d'études</p> <p>Volonté d'exercer un métier particulier</p> <p>Mauvaise orientation scolaire</p> <p>Pronom « on », impersonnel</p> <p>Réflexion personnelle de B. après obtention de son baccalauréat</p> | <p>Présentation personnelle et professionnelle de B.</p> <p>Etudes et orientation scolaire et universitaire</p> <p>Réflexivité</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | <p>professionnelles pour acquérir de la maturité et autres (.) donc du coup bah j'ai été en fac en licence enfin en première année donc d'espagnol et eu :::h ça a plutôt bien marché pour moi cette première année donc je me suis dit pourquoi pas avoir un deug et puis eu ::h le deug je me suis bac plus deux, enfin c'était y'a dix ans hein mais je sais je me disais bon bah c'est pas eu :::h c'est pas énorme donc pourquoi pas aller jusqu'à la licence. Mouais après la licence je me suis arrêtée parce que fallait pas non plus (.) 'fin (<i>rires</i>) c'était j'trouvais que c'était déjà bien assez suffisant au niveau du niveau de difficulté et eu :::h et puis ensuite après mes trois années d'espagnol eh bien j'ai préparé mon concours éducatrice de jeunes enfants donc j'ai fait une prépa par le [nom d'un organisme de formation] et après une prépa par [nom d'organisme de formation] là-dessus travail social à [nom de ville] eu :::h où du coup j'ai été prise après en fait par eu ::h mon école d'éducatrice</p> | <p>fait d'expériences euh professionnelles pour acquérir de la maturité et autres (.)</p> <p>donc du coup bah j'ai été en fac en licence enfin en première année donc d'espagnol et eu :::h ça a plutôt bien marché pour moi cette première année</p> <p>donc je me suis dit pourquoi pas avoir un deug et puis eu ::h le deug je me suis bac plus deux, enfin c'était y'a dix ans hein mais je sais je me disais bon bah c'est pas eu :::h c'est pas énorme donc pourquoi pas aller jusqu'à la licence.</p> <p>Mouais après la licence je me suis arrêtée parce que fallait pas non plus (.) 'fin (<i>rires</i>) c'était j'trouvais que c'était déjà bien assez suffisant au niveau du niveau de difficulté</p> <p>et eu :::h et puis ensuite après mes trois années d'espagnol eh bien j'ai préparé mon concours éducatrice de jeunes enfants donc j'ai fait une prépa par le [nom d'un organisme de</p> | <p>Etudes de B.</p> <p>Réflexion personnelle sur la poursuite de ses études</p> <p>Arrêt de ses études en raison de la suffisance de son bagage universitaire et de la difficulté des études</p> <p>Préparation de son concours Formation préparatoire</p> | <p>Etudes de B.</p> <p>Réflexivité</p> <p>Parcours et expérience personnelle et professionnelle de B.</p> |
|--|--|--|--|---|

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| | <p>de jeunes enfants. Voilà. Pendant deux ans et demi. J'étais de l'ancienne réforme donc deux ans et demi, aujourd'hui c'est passé à trois et puis eu ::h après j'ai eu comme premier poste un poste à responsabilités j'ai eu un j'ai été eu ::h responsable et animatrice d'un relais d'assistante maternelle, donc un poste qui m'a bien correspondu où je me suis bie ::n bien épanouie malgré quand même quelques manques au niveau bah de l'expérience comme c'est un premier poste et puis un manque aussi d'expérience concrète au niveau des enfants en fait que je n'avais pas vu comme dans c'était sur un rôle d'assistante maternelle, je voyais plus les enfants (.) donc c'est compliqué pour travailler avec des assistantes maternelles eu ::h sachant que j'avais peu d'expérience avec les enfants puis moi aussi n'en ayant pas. Eu ::h donc puis bon y'a eu d'autres (.) donc du coup voilà c'est pour ça que je suis partie de ce poste là et qu'j'me suis dit</p> | <p>formation]</p> <p>et après une prépa par [nom d'organisme de formation] là-dessus travail social à [nom de ville] eu ::h où du coup j'ai été prise après en fait par eu ::h mon école d'éducatrice de jeunes enfants. Voilà.</p> <p>Pendant deux ans et demi. J'étais de l'ancienne réforme donc deux ans et demi, aujourd'hui c'est passé à trois</p> <p>et puis eu ::h après j'ai eu comme premier poste un poste à responsabilités j'ai eu un j'ai été eu ::h responsable et animatrice d'un relais d'assistante maternelle,</p> <p>donc un poste qui m'a bien correspondu où je me suis bie ::n bien épanouie malgré quand même quelques manques au niveau bah de l'expérience comme c'est un premier poste et puis un manque aussi d'expérience concrète au niveau des enfants en fait que je n'avais pas vu comme dans c'était sur</p> | <p>Début d'activité professionnelle</p> <p>Durée de l'exercice professionnel de son métier</p> <p>Premier poste de travail</p> <p>Fonctions assumées</p> <p>Intérêt pour son activité professionnelle</p> <p>Ressentis personnels du poste : manque d'expérience pratique de B.</p> | <p>Activité professionnelle</p> <p>Poste de travail de B.</p> <p>Parcours et expérience personnelle et professionnelle de B.</p> |
|--|---|---|---|--|

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | <p>ba :h y'a nécessité que t'aïlles un peu sur le terrain quoi en fait, te confronter un peu aux aux enfants et puis bah travailler (.) au travail en équipe aussi parce que (.) parce que là où j'étais eu ::h j'étais toute seule eu ::h j'étais toute seule après la plupart du temps dans mon bureau et eu ::h mais j'avais des ateliers après d'animation, d'éveil avec les ass mat et les enfants mais c'était pas en soi eu ::h un travail d'équipe du matin jusqu'au soir. J'avais des des (.) pour moi c'était un travail en équipe parce que j'étais avec la responsable de la halte garderie où on menait des projets tout ça mais le binôme pour moi me pose moins problème que le que l::e le le grand nombre (<i>rire</i>) dans dans une équipe. Et eu ::h et du coup voilà je me suis dit voilà tu vas aller te confronter un peu à tout ça ça va être très formateur, on dit que la crèche on dit dans le milieu que la crèche est bonne une très bonne école et donc j'y suis allée et donc en effet c'est une très bonne école hein (<i>rires</i>), très</p> | <p>un rôle d'assistante maternelle, je voyais plus les enfants (.) donc c'est compliqué pour travailler avec des assistantes maternelles eu ::h sachant que j'avais peu d'expérience avec les enfants puis moi aussi n'en ayant pas.</p> <p>Eu ::h donc puis bon y'a eu d'autres (.) donc du coup voilà c'est pour ça que je suis partie de ce poste là</p> <p>et qu'j'me suis dit ba :h y'a nécessité que t'aïlles un peu sur le terrain quoi en fait, te confronter un peu aux aux enfants</p> <p>et puis bah travailler (.) au travail en équipe aussi parce que (.) parce que là où j'étais eu ::h j'étais toute seule eu ::h j'étais toute seule après la plupart du temps dans mon bureau</p> <p>et eu ::h mais j'avais des ateliers après d'animation, d'éveil avec les ass mat et les enfants</p> <p>mais c'était pas en soi eu ::h un</p> | <p>Ressentis personnels du poste : manque d'expérience pratique de B.</p> <p>Démission de son poste de travail</p> <p>Réflexion personnelle Besoin d'expérience pratique</p> <p>Premier emploi du terme de « travail en équipe » Rapport à la solitude professionnelle - envie de B. de travailler avec d'autres personnes</p> <p>Missions de travail</p> <p>Durée du travail en</p> | <p>Expérience professionnelle de B.</p> <p>Réflexivité de B.</p> <p>Missions professionnelles de B.</p> |
|--|--|--|--|---|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | bonne école bien difficile (<i>rires</i>) mais eu :h mais bon eu ::h très formateur très très formateur ça c'est sûr, j'ai appris énormément de choses mais j'ai aussi beaucoup souffert, donc eu :h et du coup j'en suis partie. J'en suis partie j'ai j'ai choisi comme eu :h comme dirait un collègue, j'ai choisi la sortie citoyenne, voilà. Voilà, j'ai choisi la sortie citoyenne et puis après se posait à moi la question bah qu'est-ce que tu veux faire de ta vie aussi (<i>rire</i>). Voilà. Eu ::h parallèlement aussi je ne je ne pouvais plus être aussi sur (.) pour d'autres raisons je ne pouvais plus être sur le terrain avec les enfants hein c'est arrivé au même moment et donc en gros qu'est-ce que qu'est-ce que je vais faire quoi ? Et puis j'ai j'ai j'ai décidé enfin j'ai eu l'opportunité d'avoir une offre de formatrice pour les débutants sans expérience, pour travailler avec les (...) enfin pour former les assistantes maternelles et là eu ::h j'ai été là-dedans et eu ::h ça m'a beaucoup plu e ::t et après j'ai eu d'autres employeurs et | travail d'équipe du matin jusqu'au soir. J'avais des des (.) pour moi c'était un travail en équipe parce que j'étais avec la responsable de la halte garderie où on menait des projets tout ça mais le binôme pour moi me pose moins problème que le que l::e le le grand nombre (<i>rire</i>) dans dans une équipe. Et eu :::h et du coup voilà je me suis dit voilà tu vas aller te confronter un peu à tout ça ça va être très formateur, on dit que la crèche on dit dans le milieu que la crèche est bonne une très bonne école et donc j'y suis allée et donc en effet c'est une très bonne école hein (<i>rires</i>), très bonne école bien difficile (<i>rires</i>) mais eu :h mais bon eu ::h très | équipe insuffisante pour B. Avis personnel sur la définition du travail d'équipe d'après son expérience professionnelle Terme de « projet » employé Evocation du travail à deux vs plusieurs Difficulté du travail de groupe pour B. Prise de décision, positionnement Idée que le travail de groupe est formateur Pronom « on », impersonnel Prise de décision sur la base d'un renseignement général Impressions et ressentis Reprise du terme de « formateur » pour | Projets Groupe de travail Expérience formative de B. Appréciation critique subjective |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| | <p>d'autres public avec lesquels travailler et puis je me suis dit oui mais par contre j'ai envie un peu de me professionnaliser autour de ça. E ::t bah faire que de l'animation de formation aussi créer des dispositifs et puis et puis et puis réfléchir autour de voilà autour de la formation et c'est pour ça que je suis arrivée à au master et puis bah voilà j'crois qu'j'en ai terminé pour la présentation (<i>rires</i>).</p> | <p>formateur très très formateur ça c'est sûr,</p> <p>j'ai appris énormément de choses mais j'ai aussi beaucoup souffert, donc eu :h et du coup j'en suis partie.</p> <p>donc eu :h et du coup j'en suis partie. J'en suis partie j'ai j'ai choisi comme eu :h comme dirait un collègue, j'ai choisi la sortie citoyenne, voilà.</p> <p>Voilà, j'ai choisi la sortie citoyenne et puis après se posait à moi la question bah qu'est-ce que tu veux faire de ta vie aussi (<i>rire</i>). Voilà.</p> <p>Eu ::h parallèlement aussi je ne je ne pouvais plus être aussi sur (.) pour d'autres raisons je ne pouvais plus être sur le terrain avec les enfants hein c'est arrivé au même moment</p> <p>et donc en gros qu'est-ce que qu'est-ce que je vais faire quoi ?</p> <p>Et puis j'ai j'ai j'ai décidé enfin j'ai</p> | <p>qualifier sa situation de travail</p> <p>Formation de B. vs souffrance de B. Choix de démission</p> <p>Evocation des termes de « sortie citoyenne » repris d'un collègue de travail</p> <p>Questionnement sur ses choix de vie</p> <p>Impossibilité de poursuivre une activité professionnelle en lien avec les enfants</p> <p>Questionnement</p> <p>Prise de décision basée</p> | <p>Apprentissage de B. et ressentis</p> <p>Réflexivité sur ses choix de carrière</p> <p>Réflexivité de B.</p> |
|--|--|---|---|---|

| | | | | |
|--------|--|---|---|---|
| | | <p>eu l'opportunité d'avoir une offre de formatrice pour les débutants sans expérience,</p> <p>pour travailler avec les (...) enfin pour former les assistantes maternelles et là eu ::h j'ai été là-dedans</p> <p>et eu ::h ça m'a beaucoup plu</p> <p>e ::t et après j'ai eu d'autres employeurs et d'autres public avec lesquels travailler</p> <p>et puis je me suis dit oui mais par contre j'ai envie un peu de me professionnaliser autour de ça.</p> <p>E ::t bah faire que de l'animation de formation aussi créer des dispositifs et puis et puis et puis réfléchir autour de voilà autour de la formation et c'est pour ça que je suis arrivée à au master et puis bah voilà j crois qu'en ai terminé pour la présentation (<i>rires</i>).</p> | <p>sur une offre d'emploi</p> <p>Missions professionnelles</p> <p>Appréciation de sa nouvelle situation professionnelle</p> <p>Différents publics côtoyés</p> <p>Réflexion personnelle sur sa professionnalisation</p> <p>Tâches professionnelles désirées</p> <p>Cheminement jusqu'à aujourd'hui</p> | <p>Réflexivité de B.</p> <p>Parcours personnel et professionnel de B.</p> |
| 68-100 | b2 : D'accord. Donc, alors j'ai relevé que tu as parlé de | B2 : Eu ::h ::m : c'était eu ::h ::m le travail le travail à deux enfin | Découpage de ce qui a été évoqué | Groupe de travail |

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| | <p>travail en équipe donc plus par binôme avec ta responsable. Et tu as dit que ça te pose moins de problèmes que le travail en équipe en grand nombre. Tu peux m'expliquer ça ?</p> <p>B2 : Eu ::h ::m : c'était eu ::h ::m le travail le travail à deux enfin y'a plusieurs y'a plusieurs facteurs. Plusieurs plusieurs choses dans ce que j'ai dit. Déjà eu ::h pour moi je trouve ça plus facile eu ::h d'être voilà dans une relation à deux ou à trois. Quand y'a beaucoup de monde eu ::h j'trouve que ça devient compliqué. Après, moi je me sens plus à l'aise quoi, en fait. Dans le dans le dans le binôme je me sens plus à l'aise dans le binôme dans le trinôme en fait hein. Mais surtout je crois que ce qui fait que j'ai été plus à l'aise aussi là au niveau du ram c'est que cette personne là aussi avait la même qualification qu'moi, remarque. Le même diplôme. Et du coup eu ::h ::m c'est pour ça c'est c'est pour ça que aussi qu'o ::n que ce travail d'équipe</p> | <p>y'a plusieurs y'a plusieurs facteurs. Plusieurs plusieurs choses dans ce que j'ai dit.</p> <p>Déjà eu ::h pour moi je trouve ça plus facile eu ::h d'être voilà dans une relation à deux ou à trois.</p> <p>Quand y'a beaucoup de monde eu ::h j'trouve que ça devient compliqué.</p> <p>Après, moi je me sens plus à l'aise quoi, en fait. Dans le dans le dans le binôme je me sens plus à l'aise dans le binôme dans le trinôme en fait hein.</p> <p>Mais surtout je crois que ce qui fait que j'ai été plus à l'aise aussi là au niveau du ram c'est que cette personne là aussi avait la même qualification qu'moi, remarque. Le même diplôme.</p> <p>Et du coup eu ::h ::m c'est pour ça c'est c'est pour ça que aussi qu'o ::n que ce travail d'équipe ne m'a pas posé problème.</p> <p>on n'a eu des p'tits bon des</p> | <p>antérieurement.</p> <p>Facilité de B. pour le travail en groupe restreint – emploi du terme de « relation »</p> <p>Difficulté à travailler en grand groupe pour B.</p> <p>Meilleure adaptation dans la relation duale</p> <p>Comparaison des diplômes en tant qu'élément facilitateur d'intégration relationnelle</p> <p>Terme de « travail d'équipe »</p> <p>Terme de</p> | <p>Groupe de travail</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Réciprocité dans les qualifications</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Tensions</p> |
|--|---|--|---|--|

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| | <p>ne m'a pas posé problème. Là (.) enfin m'a pas posé problème, on n'a eu des p'tits bon des choses eu ::h pas des clashes mais des (...) bah des des des délibérations fin voilà mais eu ::::h dans le travail en équipe à la crèche ce qui était compliqué c'était d'avoir en fait l'image 'fin c'était d'avoir ce diplôme en gros supérieur par rapport à mes collègues et du coup en fait d'être déjà cataloguée comme de toutes façons quelqu'un qui va être chiante, voilà. Qui va prendre la tête, sur les pratiques professionnelles qui eu ::::h qui se sent supérieure aussi par rapport à son diplôme toutes ces choses-là que j'ai pu ressentir à mon arrivée et un autre un autre point aussi très très important c'est la position dans laquelle j'étais dans cette structure qui f'sait que ça compliquait énormément le travail d'équipe, puisque j'étais dans un dans un un à une place d'entre deux. Entre la direction et entre l'équipe de terrain. Et du coup cette cette cette place là cette</p> | <p>choses eu ::h pas des clashes mais des (...) bah des des des délibérations fin voilà</p> <p>mais eu ::::h dans le travail en équipe à la crèche ce qui était compliqué c'était d'avoir en fait l'image 'fin c'était d'avoir ce diplôme en gros supérieur par rapport à mes collègues</p> <p>et du coup en fait d'être déjà cataloguée comme de toutes façons quelqu'un qui va être chiante, voilà.</p> <p>Qui va prendre la tête, sur les pratiques professionnelles qui eu ::::h qui se sent supérieure aussi par rapport à son diplôme</p> <p>toutes ces choses-là que j'ai pu ressentir à mon arrivée</p> <p>et un autre un autre point aussi très très important c'est la position dans laquelle j'étais dans cette structure qui f'sait que ça compliquait énormément le travail d'équipe,</p> <p>puisque j'étais dans un dans un</p> | <p>« délibération » dans le travail de groupe</p> <p>Difficulté du travail en équipe : le diplôme supérieur comme élément perturbateur des relations de groupe</p> <p>Le diplôme comme élément de catégorisation</p> <p>Préjugés et représentations</p> <p>Ressentis de B.</p> <p>Posture de B. au travail Difficulté du travail d'équipe</p> <p>Entre-deux de la</p> | <p>interindividuelles</p> <p>Prise en compte de la différenciation dans les qualifications inter-membres</p> <p>Représentations dans le groupe</p> <p>Représentations dans le groupe</p> <p>Ressentis de B.</p> <p>Posture professionnelle de B.</p> <p>Posture</p> |
|--|--|---|---|---|

| | | | | |
|---------|--|---|---|---|
| | <p>place euh tampon comme je dirais (<i>rires</i>) eh bien moi ne m'allait pas du tout y'a je connais des éducatrices voil ::à où du coup ça leur va très très bien cette place là 'fin très bien (...) p'têt un peu exagéré mais en tous cas ça c'est moins un mal que moi que ça m'a mis, moi ça m'allait pas du tout cette place là. J'ai j'ai ça m'allait pas d'être dans cet entre-deux là et en plus y'avait de gros dysfonctionnements dans cette structure ça rendait un peu la chose eu ::h invivable. Voilà.</p> | <p>un à une place d'entre deux. Entre la direction et entre l'équipe de terrain.</p> <p>Et du coup cette cette cette place là cette place euh tampon comme je dirais (<i>rires</i>) eh bien moi ne m'allait pas du tout</p> <p>y'a je connais des éducatrices voil ::à où du coup ça leur va très très bien cette place là 'fin très bien (...) p'têt un peu exagéré</p> <p>mais en tous cas ça c'est moins un mal que moi que ça m'a mis,</p> <p>moi ça m'allait pas du tout cette place là. J'ai j'ai ça m'allait pas d'être dans cet entre-deux là</p> <p>et en plus y'avait de gros dysfonctionnements dans cette structure ça rendait un peu la chose eu ::h invivable. Voilà.</p> | <p>posture de B.</p> <p>Avis personnel basé sur son expérience de cette posture d'entre-deux</p> <p>Reprise</p> <p>Souffrance de B. évoqué comme un « mal »</p> <p>Reprise de l'impossibilité de travailler dans l'entre-deux pour B.</p> <p>Conditions de travail difficiles</p> | <p>professionnelle de B.</p> <p>Ressentis de B.</p> <p>Ressentis de B.</p> <p>Ressentis de B.</p> <p>Cadre de travail</p> |
| 101-107 | <p>b3 : D'accord. Du coup est-ce que tu peux me parler d'une situation où t'as été amenée à travailler en « grosse équipe », dans un groupe de travail</p> | <p>B3 : Oui, j'peux (...) alors je réfléchis (...) dans une un gros groupe de travail hein c'est ça ?</p> <p>C'est vrai que j'en ai une qui me</p> | <p>Réflexion interrogative</p> <p>Référence à une</p> | <p>Questionnement réflexif</p> |

| | | | | |
|---------|--|---|--|---|
| | <p>j'entends.</p> <p>B3 : Oui, j'peux (...) alors je réfléchis (...) dans une un gros groupe de travail hein c'est ça ? C'est vrai que j'en ai une qui me vient là parce qu'elle est toute fraîche, c'est celle celle du travail en grand groupe au niveau du (.) tu sais, ce dont je t'ai parlé. Mais après je sais pas si je vais prendre celle-là (<i>rires</i>).</p> | <p>vient là parce qu'elle est toute fraîche, c'est celle celle du travail en grand groupe au niveau du (.) tu sais, ce dont je t'ai parlé.</p> <p>Mais après je sais pas si je vais prendre celle-là (<i>rires</i>).</p> | <p>situation de travail vécue, récente et non citée</p> <p>Hésitation</p> | |
| 108-122 | <p>b4 : C'est comme tu veux. Tu peux parler de ça ou d'une situation professionnelle...</p> <p>B4 : Oui bah c'est celle-là qui m'est venue en premier donc oui (.) je trouve que c'est c'est pas facile c'est pas facile parce qu'on voit bien on voit bien que l'investissement n'est pas le même pour tout le monde dans un travail de groupe o ::::n o ::::n y'a la dynamique la dynamique eu :::::h (...) au niveau au niveau de la dynamique de groupe, la dynamique de groupe est complètement (...) différente eu ::::h en fonction eu ::::h en fonction de quoi (...) en fonction de plusieurs facteurs, ça c'est</p> | <p>B4 : Oui bah c'est celle-là qui m'est venue en premier donc oui (.) je trouve que c'est c'est pas facile c'est pas facile parce qu'on voit bien on voit bien que l'investissement n'est pas le même pour tout le monde dans un travail de groupe</p> <p>o ::::n o ::::n y'a la dynamique la dynamique eu :::::h (...) au niveau au niveau de la dynamique de groupe, la dynamique de groupe est complètement (...) différente eu ::::h en fonction eu ::::h en fonction de quoi (...) en fonction de plusieurs facteurs, ça c'est sûr.</p> | <p>Investissement de l'individu dans le travail de groupe</p> <p>Evocation de la « dynamique de groupe »</p> <p>Différentes dynamiques de groupe</p> | <p>Investissement de l'individu dans le groupe</p> <p>Dynamique de groupe</p> |

| | | | | |
|---------|--|--|--|---|
| | <p>sûr. ET surtout que dans un travail de groupe moi c'qui me c'qui moi a pu me choquer le plus c'est moi c'est l'investissement qui n'est pas du tout le même en fonction des personnes et puis certaines personnes qui vont se reposer carrément sur les autres en ayant même pas du tout j'ai l'impression forcément conscience et c'est ça qui me qui m'interroge le plus d'ailleurs et eu ::::h et du coup eu ::::h bah je trouve ça pas très juste mai ::s voilà. Je trouve pas ça très juste donc eu ::h (<i>elle soupire</i>) voilà.</p> | <p>ET surtout que dans un travail de groupe moi c'qui me c'qui moi a pu me choquer le plus c'est moi c'est l'investissement qui n'est pas du tout le même en fonction des personnes</p> <p>et puis certaines personnes qui vont se reposer carrément sur les autres en ayant même pas du tout j'ai l'impression forcément conscience</p> <p>et c'est ça qui me qui m'interroge le plus d'ailleurs et eu ::::h et du coup eu ::::h bah je trouve ça pas très juste mai ::s voilà.</p> <p>Je trouve pas ça très juste donc eu ::h (<i>elle soupire</i>) voilà.</p> | <p>Choc de B. sur l'investissement des membres du travail de groupe</p> <p>Attitude des membres du groupe</p> <p>Impression de B.</p> <p>Interrogation réflexive de B.</p> <p>Egalité entre les membres</p> <p>Reprise</p> | <p>Ressentis de B. Investissement de l'individu dans le groupe</p> <p>Posture professionnelle</p> <p>Réflexivité de B. Justice groupale</p> <p>Justice groupale</p> |
| 123-125 | <p>b5 : D'accord. Donc pour toi en fait dans un travail de groupe il faut qu'il y ait un investissement de la part de toutes les personnes ?</p> <p>B5 : (<i>elle soupire à nouveau</i>)</p> | B5 : (<i>elle soupire à nouveau</i>) | | |
| 126-180 | <p>b6 : C'est (.) si par exemple je vais te poser la question autrement, c'est quoi pour toi un groupe de travail ?</p> | <p>B6 : Un travail d'équipe c'est c'est là où eu ::h c'est c'est c'est une c'est un espace temps ressource.</p> | <p>Définition du travail d'équipe pour B. : « espace – temps – ressource »</p> | <p>Groupe de travail</p> <p>Cadre de travail</p> <p>Temporalité</p> |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | <p>B6 : Un travail d'équipe c'est c'est là où eu ::h c'est c'est c'est une c'est un espace temps ressource. C'est-à-dire que travail d'équipe pour moi ce doit être un pilier. A ta pratique professionnelle, à ta à eu ::h (.) aux difficultés que tu peux rencontrer pouvoir passer le relais eu ::h à l'un ou à l'autre quand par exemple (.) là si je prends l'exemple en structure, là vraiment travail d'équipe en structure pour moi c'est ça. Si si si aujourd'hui eu ::h vraiment ça va pas avec tel enfant eu ::h que ça n'accroche pas que j'ai peut-être moins de patience avec lui eu ::h eh bien du coup c'est pouvoir passer le relais à une autre professionnelle sans qu'elle se dise ah bah super elle me refile elle me refile ce qu'elle arrive pas à faire ou elle me refile eu ::h celui qui fait le plus de bêtise aujourd'hui. Bah non, c'est de pouvoir travailler (.) mais c'est ça ça sous-entend que ça a été eu :h formalisé verbalisé avant, au préalable. Donc pour moi le travail en équipe il s'fait pas tout seul comme ça de manière de</p> | <p>C'est-à-dire que travail d'équipe pour moi ce doit être un pilier.</p> <p>A ta pratique professionnelle,</p> <p>à ta à eu ::h (.) aux difficultés que tu peux rencontrer pouvoir passer le relais eu ::h à l'un ou à l'autre quand par exemple (.)</p> <p>là si je prends l'exemple en structure, là vraiment travail d'équipe en structure pour moi c'est ça.</p> <p>Si si si aujourd'hui eu ::h vraiment ça va pas avec tel enfant eu ::h que ça n'accroche pas que j'ai peut-être moins de patience avec lui</p> <p>eu ::h eh bien du coup c'est pouvoir passer le relais à une autre professionnelle sans qu'elle se dise ah bah super elle me refile elle me refile ce qu'elle arrive pas à faire ou elle me refile eu ::h celui qui fait le plus de bêtise aujourd'hui.</p> | <p>Terme de « pilier »</p> <p>Importance du travail d'équipe dans la sphère professionnelle</p> <p>Question de « relais » entre les membres du groupe</p> <p>Exemple de B. sur le travail d'équipe</p> <p>Qualités et compétences au travail</p> <p>Reprise du terme de « relai » dans le travail de groupe Posture professionnelle d'autrui Relations professionnelles</p> | <p>Groupe de travail</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Délégation</p> <p>Expérience professionnelle de B.</p> <p>Compétences professionnelles de B.</p> <p>Délégation Posture professionnelle Représentations dans le groupe</p> |
|--|--|--|---|--|

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| | <p>manière (.) implicite et improvisé quoi en fait. C'est-à-dire que le travail en équipe il se il se construit petit à petit mais il a besoin mais il a besoin d'espace et de temps pour se construire et ces espaces là il faut pouvoir eu ::h les accorder quoi en fait. Il faut pouvoir SE les accorder, se dire ouais c'est bon j'ai pas eu ::h j'ai pas à rester une heure en plus ce soir après ma journée de boulot pour travailler sur ça (.) bah si, si parce que ce sera du temps de gagner en fait pour pour la suite quoi en fait. Et eu ::h et eu ::h et du coup y'a besoin y'a besoin de de d'espace pour parler en fait du travail en équipe pour dire bah voilà eu ::h excuse moi si t'as mal pris ce matin que je t'ai refilé un tel entre guillemets biensûr refilé hein, parce que c'est pas un paquet (<i>rires</i>) mais eu ::h pour moi c'est c'est pas de souci et j'trouve que bah pour que ce soit dans un accueil bienveillant de l'enfant bah il était plus judicieux que je passe que je te passe le relais en fait de ce (.) de Gabriel par exemple. ET là voilà peut-</p> | <p>Bah non, c'est de pouvoir travailler (.) mais c'est ça ça sous-entend que ça a été eu ::h formalisé verbalisé avant, au préalable.</p> <p>Donc pour moi le travail en équipe il s'fait pas tout seul comme ça de manière de manière (.) implicite et improvisé quoi en fait.</p> <p>C'est-à-dire que le travail en équipe il se il se construit petit à petit mais il a besoin mais il a besoin d'espace et de temps pour se construire</p> <p>et ces espaces là il faut pouvoir eu ::h les accorder quoi en fait. Il faut pouvoir SE les accorder,</p> <p>se dire ouais c'est bon j'ai pas eu ::h j'ai pas à rester une heure en plus ce soir après ma journée de boulot pour travailler sur ça (.) bah si, si parce que ce sera du temps de gagner en fait pour pour la suite quoi en fait.</p> | <p>Importance de la verbalisation dans le travail de groupe</p> <p>Nécessité de l'organisation et du commun</p> <p>Construction progressive des relations inter-membres et nécessité du lieu et de la temporalité</p> <p>Mise en place de l'espace de travail par les individus dans le groupe</p> <p>Importance de la temporalité dans le travail Le travail comme gain de temps</p> | <p>Communication interindividuelle</p> <p>Cadre de travail</p> <p>Cadre de travail Temporalité</p> <p>Cadre de travail</p> <p>Temporalité Prise en compte du temps privé et professionnel</p> |
|--|--|--|---|---|

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| | <p>être qu'elle va le comprendre. Donc pour moi c'est ça le travail en équipe c'est une construction autour de projets aussi. Parce que sans projets eu ::::h le travail en équipe s'éteint, je trouve petit à petit. Eu ::h donc voilà c'est un pilier, c'est une ressource, c'est c'est la complémentarité aussi pour moi de travailler en équipe c'est à dire que...]</p> <p><i>(Deux jeunes femmes entrent dans la salle. Le bruit de la porte et de leurs pas interrompt notre entretien. Elles sont également surprises de nous voir et décident d'elles-mêmes de quitter les lieux en s'excusant de nous avoir interrompu. Nous reprenons aussitôt l'entretien.)</i></p> <p>[donc pour moi dans le travail d'équipe y'a la complémentarité eu ::h alors c'est pouvoir aussi accepter la différence, alors c'est pas facile hein c'est pas facile comme ça. Mais c'est pareil faut parler aussi autour de ces différences. Tant que la personne aura pas verbaliser de</p> | <p>Et eu ::h et eu ::h et du coup y'a besoin y'a besoin de de d'espace pour parler en fait du travail en équipe pour dire bah voilà :à eu ::h excuse moi si t'as mal pris ce matin que je t'ai refilé un tel entre guillemets biensûr refilé hein, parce que c'est pas un paquet <i>(rires)</i></p> <p>mais eu ::::h pour moi c'est c'est pas de souci et j'trouve que bah pour que ce soit dans un accueil bienveillant de l'enfant bah il était plus judicieux que je passe que je te passe le relais en fait de ce (.) de Gabriel par exemple.</p> <p>ET là voilà peut-être qu'elle va le comprendre.</p> <p>Donc pour moi c'est ça le travail en équipe c'est une construction autour de projets aussi.</p> <p>Parce que sans projets eu ::::h le travail en équipe s'éteint, je trouve petit à petit.</p> <p>Eu ::h donc voilà c'est un pilier, c'est une ressource, c'est c'est la complémentarité aussi pour moi</p> | <p>L'espace de travail comme espace de communication</p> <p>Analyse d'une situation de travail par B. pour justifier un acte professionnel Exemple cité, relatif à la communication inter-membres</p> <p>Intérêt de l'explicitation dans la communication</p> <p>Le travail d'équipe relatif aux « projets »</p> <p>Avis de B. sur le projet/travail d'équipe</p> <p>Reprise des termes de « pilier » « ressource » Evocation du terme de</p> | <p>Cadre de travail Communication</p> <p>Délégation Prise de conscience professionnelle sur ses compétences</p> <p>Communication interpersonnelle</p> <p>Objectif du groupe de travail</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Reconnaissance de l'individu</p> |
|--|--|---|---|---|

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| | <p>pourquoi elle fait autrement et on peut pas le deviner quoi en fait et eu ::h du coup e ::h il faut que tout ça ce soit ce soit bien moi pour moi le travail d'équipe il peut pas fonctionner s'il y'a pas de verbalisation. Donc eu ::h parce que oui la complémentarité c'est très bien dans un travail d'équipe c'est même pour moi indispensable la différence, euh la différence des diplômes, pas la même façon de faire eu ::h la différence d'âge, de culture, et tout ça... ok, mais si on communique pas autour de ces différences eh bien ça va attirer de la eu ::h ou du mépris ou de l'incompréhension ou ou..quoi d'autres, de la MEFIANCE quoi et puis du coup que des attitudes aussi de rejet par rapport à la personne eu ::h parce que parce que si la personne qui verbalise pas aussi autour de sa pratique, si elle pense que ça peut être comme ça parce que elle a vu par exemple dans un bouquin ou dans une formation ou dans une culture elle faisait comme ça si elle communique pas autour de cette cette façon de faire d'elle-</p> | <p>de travailler en équipe c'est à dire que...]</p> <p>[donc pour moi dans le travail d'équipe y'a la complémentarité eu ::h alors c'est pouvoir aussi accepter la différence,</p> <p>alors c'est pas facile hein c'est pas facile comme ça.</p> <p>Mais c'est pareil faut parler aussi autour de ces différences.</p> <p>Tant que la personne aura pas verbaliser de pourquoi elle fait autrement et on peut pas le deviner quoi en fait et eu ::h du coup e ::h il faut que tout ça ce soit ce soit bien moi pour moi le travail d'équipe il peut pas fonctionner s'il y'a pas de verbalisation.</p> <p>Donc eu ::h parce que oui la complémentarité c'est très bien dans un travail d'équipe c'est même pour moi indispensable la différence,</p> | <p>« complémentarité"</p> <p>Définition de la complémentarité selon B. : l'acceptation de la différence de l'autre</p> <p>Ressentis</p> <p>Importance de la communication sur les différences de l'Autre</p> <p>Nécessité de la communication pour pallier l'interprétation</p> <p>Reprise du terme de « complémentarité » La différence dans le travail de groupe comme un élément indispensable d'après B.</p> | <p>Acceptation d'autrui Différence dans le groupe</p> <p>Ressentis de B.</p> <p>Communication sur la différence de l'individu</p> <p>Communication interindividuelle</p> <p>Ressentis de B.</p> |
|--|---|--|--|---|

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | <p>même elle peut aussi s'exclure aussi en fait, de ce groupe, je pense. Hum.</p> | <p>euh la différence des diplômes, pas la même façon de faire euh ::::h la différence d'âge, de culture, et tout ça... ok,</p> <p>mais si on communique pas autour de ces différences eh bien ça va attirer de la euh ::h ou du mépris ou de l'incompréhension ou ou..quoi d'autres, de la MEFIANCE quoi</p> <p>et puis du coup que des attitudes aussi de rejet par rapport à la personne</p> <p>euh ::h parce que parce que si la personne qui verbalise pas aussi autour de sa pratique,</p> <p>si elle pense que ça peut être comme ça parce que elle a vu par exemple dans un bouquin ou dans une formation ou dans une culture elle faisait comme ça</p> <p>si elle communique pas autour de cette façon de faire d'elle-même elle peut aussi s'exclure aussi en fait, de ce</p> | <p>Evocation des types de différences potentielles (diplômes, pratique professionnelle, âge, culture)</p> <p>Importance de la communication pour faire obstacle à l'incompréhension, mépris, méfiance intermembres</p> <p>Attitudes de rejet de l'individu dans le groupe</p> <p>Importance de la verbalisation de la pratique professionnelle</p> <p>Exemple</p> <p>Exclusion du groupe par l'individu non communicatif</p> | <p>Typologie des différences individuelles</p> <p>Communication interpersonnelle Posture professionnelle</p> <p>Exclusion de l'individu</p> <p>Communication sur sa pratique professionnelle</p> <p>Communication interpersonnelle Exclusion de l'individu</p> |
|--|---|--|--|--|

| | | | | |
|---------|--|--|--|--|
| | | groupe, je pense. Hum. | | |
| 181-213 | <p>b7 : D'accord. Alors tu as dit « ça suppose de bonnes relations dans le groupe ». Alors pour toi comment ça se construit les bonnes relations ?</p> <p>B7 : Bah oui. Bah un peu par rapport à ce que je viens de dire là en fait, c'est c'est vraiment les bonnes relations, ce n'est pas du tout par rapport à un critère d'affinités. D'ailleurs justement c'est assez c'est assez compliqué hein je trouve le travail d'équipe quand eu ::::h quant y'a l'critère d'affinités au départ et là je peux même le voir par rapport à mes années de formation j'trouve que là quand ça marche bien eu ::h c'est quand y'a un intérêt par rapport aux thèmes quoi en fait. Par rapport au thème et on va dire que on va dire qu'avec les enfants c'est pareil. Est-ce que le travail d'équipe on est là pour soi ou est-ce que vraiment notre objectif c'est d'accueillir l'enfant, de l'accompagner et sa famille ? Ou alors est-ce qu'on vient au</p> | <p>B7 : Bah oui. Bah un peu par rapport à ce que je viens de dire là en fait, c'est c'est vraiment les bonnes relations,</p> <p>ce n'est pas du tout par rapport à un critère d'affinités.</p> <p>D'ailleurs justement c'est assez c'est assez compliqué hein je trouve le travail d'équipe quand eu ::::h quant y'a l'critère d'affinités au départ</p> <p>et là je peux même le voir par rapport à mes années de formation j'trouve que là quand ça marche bien eu ::h c'est quand y'a un intérêt par rapport aux thèmes quoi en fait.</p> <p>Par rapport au thème et on va dire que on va dire qu'avec les enfants c'est pareil.</p> <p>Est-ce que le travail d'équipe on est là pour soi ou est-ce que vraiment notre objectif c'est d'accueillir l'enfant, de l'accompagner et sa famille ?</p> | <p>Importance des « bonnes » relations inter-membres</p> <p>Inintérêt des affinités dans le groupe</p> <p>Avis de B. sur les affinités antérieures au groupe, comme élément perturbateur du travail d'équipe</p> <p>Expérience de B. : fonctionnement du travail de groupe grâce à l'intérêt commun pour un thème</p> <p>Référence à son activité professionnelle</p> <p>Questions rhétoriques</p> | <p>Relations interpersonnelles</p> <p>Affinités interindividuelles</p> <p>Affinités interindividuelles</p> <p>Intérêt personnel de l'individu dans le groupe</p> <p>Intérêt personnel de l'individu dans le groupe</p> <p>Intérêt personnel de l'individu dans le groupe</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| <p>boulot pour (.) avoir des collègues, des copines, parler de la veille, de son repas eu ::h voilà. Et que du coup l'objectif premier n'est plus l'enfant et que le travail en équipe vu que du coup on voit plus de 'fin pour soi eu ::h on ne voit plus forcément l'intérêt du travail en équipe. Donc pour moi il faut vraiment que l'objectif premier il soit sur eu ::h sur notre objet de travail quoi en fait. Soit l'enfant, soit le thème choisi, voilà (<i>rires</i>). Donc ça déjà pour moi c'est important et puis aussi ce qui est important pour qu'il y ait de bonnes relations c'est de c'est des temps de réunions des temps où on puisse échanger sur ce qui se passe dans le travail en équipe et on verbalise et puis bah aussi bah biensûr les groupes d'analyse de la pratique quoi en fait. Pour moi, ça me paraît aussi indispensable. Donc des institutions qui s'occupent de l'humain oui hum hum. Des bonnes relations aussi eu ::h c'est c'est quand eu ::h on est capable de d'être vraiment professionnel. C'est que du</p> | <p>Ou alors est-ce qu'on vient au boulot pour (.) avoir des collègues, des copines, parler de la veille, de son repas eu ::h voilà.</p> | <p>Ironie Intérêt du travail d'équipe dans un cadre professionnel</p> | <p>Intérêts personnels vs intérêt commun</p> |
| | <p>Et que du coup l'objectif premier n'est plus l'enfant et que le travail en équipe vu que du coup on voit plus de 'fin pour soi eu ::h on ne voit plus forcément l'intérêt du travail en équipe.</p> | <p>Intérêt individuel versus intérêt commun</p> | <p>Intérêts personnels vs intérêt commun</p> |
| | <p>Donc pour moi il faut vraiment que l'objectif premier il soit sur eu ::h sur notre objet de travail quoi en fait.</p> | <p>L'objectif du travail de groupe : objet de travail</p> | <p>Objectif commun</p> |
| | <p>Soit l'enfant, soit le thème choisi, voilà (<i>rires</i>).</p> | <p>Référence à son activité</p> | |
| | <p>Donc ça déjà pour moi c'est important et puis aussi ce qui est important pour qu'il y ait de bonnes relations c'est de c'est des temps de réunions</p> | <p>Importance des temps de réunion comme élément facilitateur de relations inter-membres</p> | <p>Relations interpersonnelles Cadre de travail Temporalité</p> |
| | <p>des temps où on puisse échanger sur ce qui se passe dans le travail en équipe et on verbalise</p> | <p>Temporalité facilitatrice de la communication inter-membres</p> | <p>Temporalité Communication</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | <p>coup, voilà pour moi c'est ça. Etre professionnel, on fait la part des choses, on arrive à faire la part des choses avec eu ::h le ::::e le chez soi et puis par exemple la crèche quoi en fait et que du coup ce n'est pas un prolongement. Et ça c'est très compliqué pour moi ces métiers ces métiers qui s'occupent des enfants où on est des femmes pratiquement toutes dans la structure eu ::h où à force on devient copine où eu ::::::h donc ça c'est très très compliqué et les bonnes relations peuvent perdurer à partir du moment où chacun en fait reste professionnel. Ce qui n'empêche pas d'être amis ou autres à l'extérieur et ... mais en tous cas d'savoir garder sa place professionnelle, hum.</p> | <p>et puis bah aussi bah biensûr les groupes d'analyse de la pratique quoi en fait.</p> <p>Pour moi, ça me paraît aussi indispensable.</p> <p>Donc des institutions qui s'occupent de l'humain oui hum.</p> <p>Des bonnes relations aussi eu ::::h c'est c'est quand eu ::h on est capable de d'être vraiment professionnel. C'est que du coup, voilà pour moi c'est ça.</p> <p>Etre professionnel, on fait la part des choses, on arrive à faire la part des choses avec eu ::h le ::::e le chez soi et puis par exemple la crèche quoi en fait et que du coup ce n'est pas un prolongement.</p> <p>Et ça c'est très compliqué pour moi ces métiers ces métiers qui s'occupent des enfants où on est des femmes pratiquement toutes dans la structure eu ::h où à force on devient copine où eu ::::::h</p> | <p>Evocation des « groupes d'analyse de la pratique »</p> <p>Avis de B.</p> <p>Intérêt des structures à fonction sociale</p> <p>Relations inter-membres facilitées par la professionnalisation de l'individu</p> <p>Définition d'un individu professionnel par B. : savoir distinguer privé et public</p> <p>Ressentis de B.</p> <p>Temporalité qui facilite les relations de copinage</p> | <p>Analyse de pratique</p> <p>Appréciation de B.</p> <p>Relations interpersonnelles Posture professionnelle</p> <p>Distinction vie privée et professionnelle</p> <p>Ressentis de B.</p> |
|--|--|--|--|---|

| | | | | |
|---------|--|---|--|---|
| | | <p>donc ça c'est très très compliqué et les bonnes relations peuvent perdurer à partir du moment où chacun en fait reste professionnel.</p> <p>Ce qui n'empêche pas d'être amis ou autres à l'extérieur et ... mais en tous cas d'avoir gardé sa place professionnelle, hum.</p> | <p>Durabilité des relations en fonction de la professionnalisation des membres du groupe</p> <p>Distinction privé et public // interne et externe au groupe // professionnel et personnel</p> | <p>Relations interpersonnelles Posture professionnelle</p> <p>Distinction vie privée et vie professionnelle</p> |
| 214-229 | <p>b8 : Et du coup je voulais savoir : imagine-toi dans une situation où tu es amenée à travailler en groupe, que ce soit en formation, en activité, peu importe, comment est-ce que toi tu te comportes vis-à-vis des autres ?</p> <p>B8 : Hum hum hum hum. Moi j'ai besoin de sécurité en fait. J'ai besoin de sécurité. Donc eu ::h si je suis par exemple avec quelqu'un qui dans mon groupe de travail va avoir cette capacité à cadrer à recentrer à driver un peu le truc quoi, eh bien du coup je vais me sentir un peu plus en sécurité je vais m'appuyer sur cette personne là</p> <p>B8 : Hum hum hum hum. Moi j'ai besoin de sécurité en fait. J'ai besoin de sécurité. Donc eu ::h si je suis par exemple avec quelqu'un qui dans mon groupe de travail va avoir cette capacité à cadrer à recentrer à driver un peu le truc quoi, eh bien du coup je vais me sentir un peu plus en sécurité je vais m'appuyer sur cette personne là</p> | <p>B8 : Hum hum hum hum. Moi j'ai besoin de sécurité en fait. J'ai besoin de sécurité.</p> <p>Donc eu ::h si je suis par exemple avec quelqu'un qui dans mon groupe de travail va avoir cette capacité à cadrer à recentrer à driver un peu le truc quoi,</p> <p>eh bien du coup je vais me sentir un peu plus en sécurité je vais m'appuyer sur cette personne là</p> <p>et eu :::h et du coup on va pouvoir ensemble mener la chose. Si sinon je vais être dans cette place-là.</p> | <p>Besoin de sécurité de B. dans la relation à l'autre et dans le groupe.</p> <p>Exemple Personne encadrante // leader</p> <p>Cadre de travail et individus sécurisants</p> <p>Posture progressive de leadership grâce à l'Autre</p> | <p>Posture professionnelle de B.</p> <p>Posture de leader</p> <p>Posture professionnelle de B.</p> <p>Posture de leader</p> |

| | | | | |
|---------|--|--|---|---|
| | <p>et eu :::h et du coup on va pouvoir ensemble mener la chose. Si sinon je vais être dans cette place-là. Sinon j'ai...Parce que j'aime bien diriger les choses aussi eu ::h et donc pour justement aussi me sécuriser je pense mais c'est parce que aussi j'ai cette capacité je pense à ce que ce soit bien ordonné, bien bien ordonné et aussi bien prendre en compte aussi eu ::h toutes les personnes dans un travail d'équipe. Je pense avoir cette faculté là et eu :::h et du coup je vais souvent être dans cette place là, une place qui du coup est compliquée, qui peut être compliquée. Eu :::h... c'était quoi la question de départ ? <i>(rires)</i></p> | <p>Sinon j'ai...Parce que j'aime bien diriger les choses aussi eu ::h</p> <p>et donc pour justement aussi me sécuriser je pense</p> <p>mais c'est parce que aussi j'ai cette capacité je pense à ce que ce soit bien ordonné, bien bien ordonné</p> <p>et aussi bien prendre en compte aussi eu ::h toutes les personnes dans un travail d'équipe.</p> <p>Je pense avoir cette faculté là et eu :::h et du coup je vais souvent être dans cette place là,</p> <p>une place qui du coup est compliquée, qui peut être compliquée.</p> <p>Eu :::h... c'était quoi la question de départ ? <i>(rires)</i></p> | <p>Evocation de son appréciation en qualité de leader</p> <p>La position de leadership sécurisante pour l'individu</p> <p>Compétence de B. pour l'organisation</p> <p>Compétence de B. dans la prise en compte de l'Autre dans un groupe</p> <p>Avis de B. B. comme leader né</p> <p>La posture difficile de leadership</p> <p>Question de B.</p> | <p>Posture professionnelle de B.</p> <p>Compétences professionnelles de B.</p> <p>Compétences professionnelles de B.</p> <p>Posture de leader</p> |
| 230-240 | <p>b9 : Les relations au groupe...</p> <p>B9 : Mes relations au groupe, voilà donc. Des fois oui je peux</p> | <p>B9 : Mes relations au groupe, voilà donc.</p> <p>Des fois oui je peux paraître</p> | <p>Relations au groupe</p> <p>Représentation</p> | <p>Posture</p> |

| | | | | |
|---------|---|--|--|---|
| | paraître assez directive ou impatiente ou peu diplomate eu ::h ça c'est des choses qui ont pu m'être reprochées donc c'est des choses sur lesquelles en fait je travaille, maintenant avec un peu plus d'expérience et de maturité c'est... c'est c'est ça s'arrange (<i>rires</i>) mais eu ::h oui c'est des choses qui qui qui sont qui sont là. Euh où je vais pouvoir être vite énervée sur quelqu'un qui qui va pas faire avancer pareil ou eu ::h voilà. Je je vais peut-être pouvoir tomber un peu vite dans la critique alors... Mais aujourd'hui tout ça je trouve de façon assez intéressante. Changent quoi en fait, changent (<i>rires</i>). Je ne suis plus dans ce type de (.) de de schémas, quoi. | assez directive ou impatiente ou peu diplomate eu ::h ça c'est des choses qui ont pu m'être reprochées donc c'est des choses sur lesquelles en fait je travaille, maintenant avec un peu plus d'expérience et de maturité c'est... c'est c'est ça s'arrange (<i>rires</i>) mais eu ::h oui c'est des choses qui qui qui sont qui sont là. Euh où je vais pouvoir être vite énervée sur quelqu'un qui qui va pas faire avancer pareil eu ::h voilà. Je je vais peut-être pouvoir tomber un peu vite dans la critique alors... Mais aujourd'hui tout ça je trouve de façon assez intéressante. Changent quoi en fait, changent (<i>rires</i>). Je ne suis plus dans ce type de (.) de de schémas, quoi. | ressentie de la posture de B. par autrui Remise en question de B. sur son attitude Construction, déconstruction et reconstruction de la personnalité Attitude de B. face au rapport au travail de l'Autre Attitude de B. Relativisation de B. | professionnelle de B. Remise en cause de B. Expérience et réflexivité sur sa posture professionnelle Posture professionnelle de B. Posture professionnelle de B. Posture professionnelle de B. |
| 241-260 | b10 : Alors tu as dit par rapport à ta relation au groupe que tu pensais toi avoir cette | B10 : Par exemple, la dernière fois eu ::h pour le travail sur le projet, | Exemple Idée de projet | |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | <p>capacité à prendre en compte chaque personne au sein de l'équipe. Comment tu as pris conscience ?</p> <p>B10 : Par exemple, la dernière fois eu ::h pour le travail sur le projet, on marquait sur le tableau en fait telle personne faisait ça à l'oral et tout ça et tout ça et puis arrivé à la conclusion y'avait personne et bien tout de suite dans ma tête je me suis dit bon eu :::h bah qui a travaillé sur la conclusion dans ce travail de groupe et c'est fortement impliqué dessus et bah voilà, une personne et du coup elle était pas loin de moi et bah je lui ai dit bah un tel est-ce que ça te ferait... plaisir du coup de présenter la conclusion sur laquelle t'as travaillé quoi en fait. Donc pour moi c'est reconnaître, c'est reconnaître du coup ce que la personne a fait et du coup la valoriser c'est c'est une valorisation ça c'est sûr que pour moi ça passe par la valorisation, c'est que chaque petit truc qu'elle peut faire la personne eh bien du coup c'est pouvoir la valoriser à un moment donné donc ça pour moi ça c'est</p> | <p>on marquait sur le tableau en fait telle personne faisait ça à l'oral et tout ça et tout ça et puis arrivé à la conclusion y'avait personne</p> <p>et bien tout de suite dans ma tête je me suis dit bon eu :::h bah qui a travaillé sur la conclusion dans ce travail de groupe et c'est fortement impliqué dessus et bah voilà,</p> <p>une personne et du coup elle était pas loin de moi et bah je lui ai dit bah un tel est-ce que ça te ferait... plaisir du coup de présenter la conclusion sur laquelle t'as travaillé quoi en fait.</p> <p>Donc pour moi c'est reconnaître, c'est reconnaître du coup ce que la personne a fait et du coup la valoriser c'est c'est une valorisation ça c'est sûr que pour moi ça passe par la valorisation,</p> <p>c'est que chaque petit truc qu'elle peut faire la personne eh bien du coup c'est pouvoir la valoriser à un moment donné donc ça pour moi ça c'est</p> | <p>« on » Fonctionnement du travail de groupe</p> <p>Positionnement personnel de B. Réflexion personnel de B. sur le travail des membres du groupe</p> <p>Positionnement personnel</p> <p>Reconnaissance de l'Autre Valorisation</p> <p>Reprise de l'idée de valorisation</p> | <p>Posture personnelle au sein d'un groupe de travail</p> <p>Rapport et prise en compte de l'Autre dans le groupe</p> <p>Reconnaissance des compétences et de l'investissement de l'individu</p> <p>Reconnaissance et valorisation de l'individu</p> <p>Prise en compte de l'individu dans le groupe</p> |
|--|--|--|---|--|

| | | | | |
|---------|---|---|---|---|
| | <p>valoriser à un moment donné donc ça pour moi ça c'est important, c'est reconnaître les compétences de chacune. Par exemple là dans un travail de groupe eh bien un tel elle est hyper douée 'fin oui hyper douée et puis elle s'propose elle aime bien faire ça pour tout c'qui est mise en forme et tout ça bah du coup eu ::h bah voilà quoi c'est pouvoir dire un tel elle va faire ça, un tel va faire ça et mobiliser les ressources en fait de chacun. Eu ::h... c'était quoi la question déjà ?</p> | <p>important,</p> <p>c'est reconnaître les compétences de chacune.</p> <p>Par exemple là dans un travail de groupe eh bien un tel elle est hyper douée 'fin oui hyper douée et puis elle s'propose elle aime bien faire ça pour tout c'qui est mise en forme et tout ça</p> <p>eu ::h bah voilà quoi c'est pouvoir dire un tel elle va faire ça, un tel va faire ça et mobiliser les ressources en fait de chacun.</p> <p>Eu ::h... c'était quoi la question déjà ?</p> | <p>Compétences des membres du groupe</p> <p>Compétences de l'Autre remarquées par ses membres</p> <p>Prise de décision après constatation réflexive</p> <p>Question</p> | <p>Reconnaissance des compétences de l'individu</p> <p>Investissement de l'individu</p> <p>Compétences professionnelles</p> |
| 261-273 | <p>b11 : (.) eu:::h (.) que tu étais capable de prendre en compte chacun...</p> <p>B11 : (.) ah oui (.) ah oui après j'ai cette extrême sensibilité à l'autre qui fait que j'arrive à voir si quelqu'un ne va pas assez rapidement quoi. Et eu ::h bah cette cette empathie et puis cette sensibilité est là et ce qui fait c'qui fait que du coup</p> | <p>B11 : (.) ah oui (.) ah oui après j'ai cette extrême sensibilité à l'autre qui fait que j'arrive à voir si quelqu'un ne va pas assez rapidement quoi.</p> <p>Et eu ::h bah cette cette empathie et puis cette sensibilité est là et ce qui fait c'qui fait que du coup j'arrive à...</p> <p>c'est vraiment là c'est parce que</p> | <p>Opinion de B. sur ses qualités relationnelles</p> <p>Reprise du terme de « sensibilité »</p> <p>Lien fait par B. entre sa</p> | <p>Qualité de B.</p> <p>Qualité de B.</p> <p>Lien pratique</p> |

| | | | | |
|---------|---|--|--|--|
| | <p>j'arrive à... c'est vraiment là c'est parce que je le mets en lien aussi avec ma formation, c'est vraiment avoir une approche du système quoi, en fait. Dans le travail d'équipe c'est de pouvoir voir vraiment dans sa globalité et en même temps la singularité en fait de chacun quoi en fait, comment chacune des personnes fonctionnent et comment elle est aussi à cet instant T, ce jour, voilà. C'est pour moi ça c'est... important pour moi c'est important d'avoir cette faculté là. Quelqu'un qui ne verrait rien eu ::h ou qui s'en ficherait et bah pour moi elle ferait pas (.) bon (.) un... elle arriverait pas à driver quoi en fait, une équipe quoi.</p> | <p>je le mets en lien aussi avec ma formation,</p> <p>c'est vraiment avoir une approche du système quoi, en fait.</p> <p>Dans le travail d'équipe c'est de pouvoir voir vraiment dans sa globalité et en même temps la singularité en fait de chacun quoi en fait,</p> <p>comment chacune des personnes fonctionnent et comment elle est aussi à cet instant T, ce jour, voilà.</p> <p>C'est pour moi ça c'est... important pour moi c'est important d'avoir cette faculté là.</p> <p>Quelqu'un qui ne verrait rien eu ::h ou qui s'en ficherait et bah pour moi elle ferait pas (.) bon (.) un... elle arriverait pas à driver quoi en fait, une équipe quoi.</p> | <p>pratique professionnelle et sa formation</p> <p>Terme de « système » employé</p> <p>Importance du rapport « groupe »/ « individu »</p> <p>Importance de la connaissance de l'Autre dans son rapport au travail</p> <p>Rapport de l'Autre au travail différent en fonction de la temporalité</p> <p>Terme de « faculté » employé</p> <p>Compétence pour B. d'un leader de groupe</p> | <p>professionnelle et formation</p> <p>Approche systémique</p> <p>Singularité et collectif</p> <p>Etat psychologique de l'individu dans le groupe</p> <p>Temporalité</p> <p>Compétence professionnelle</p> <p>Rôle de leader</p> |
| 274-275 | b12 : D'accord. Du coup, tu as répondu à ma seconde | | | |

| | | | | |
|---------|--|---|--|---|
| | <p>question.</p> <p>B12 : (<i>rires</i>) (.) ah bon (.) ah bah c'est bien ça... (<i>rires</i>)</p> | | | |
| 276-277 | <p>b13 : Eu::h bah du coup tu as répondu à toutes mes questions.</p> <p>B13 : Oui, j'ai beaucoup parlé (<i>rires</i>).</p> | | | |
| 278-280 | <p>b14 : Non, mais c'est bien. C'est bien, ça me donne de la matière, merci beaucoup.</p> <p>B14 : Bah de rien, écoute... quand tu veux...</p> | | | |
| 281-284 | <p>b15 : Est-ce que tu veux ajouter quelque chose ou (.) ?</p> <p>B15 : Bah le groupe le groupe est compliqué en soi mais très riche et eu :::h eu :::h et du coup s'interroger sur le groupe j'trouve que c'est c'est fabuleux (<i>rires</i>). Voilà, c'était mon avis (<i>rires</i>).</p> | <p>B15 : Bah le groupe le groupe est compliqué en soi</p> <p>mais très riche</p> <p>et eu :::h eu :::h et du coup s'interroger sur le groupe j'trouve que c'est c'est fabuleux (<i>rires</i>).</p> <p>Voilà, c'était mon avis (<i>rires</i>).</p> | | <p>Opinion de B.</p> <p>Groupe de travail</p> |
| 285 | <p>b16 : D'accord, bah merci (<i>rires</i>). C'était un entretien très enrichissant.</p> | | | |

Analyse de la transcription de C.
(exploratoire)

| Lignes | Entretien de C. | Découpage des interactions | Sous-thèmes | Thèmes |
|--------|--|--|---|---|
| 1-2 | <p>c1 : Alors, je te laisse te présenter pour commencer.</p> <p>C1 : Donc je suis C., étudiante en Master à [nom de l'établissement].</p> | C1 : Donc je suis C., étudiante en Master à [nom de l'établissement]. | Présentation de C. | Présentation de C. |
| 3-21 | <p>c2 : Est-ce que tu as déjà travaillé en groupe et comment ça s'est passé ?</p> <p>C2 : Oui, dans différents cadres. Dans la formation, au niveau professionnel. Bah travailler en groupe c'est jamais facile hein. Déjà je pense que c'est quelque chose qui s'apprend. Et ouais, puis il faut être plus ou moins disponible pour pouvoir travailler en groupe. Il y a des moments où on l'est pas forcément si si on est fatigué ou euh ce genre de choses, c'est c'est difficile de travailler en groupe parce qu'on</p> | <p>C2 : Oui, dans différents cadres. Dans la formation, au niveau professionnel.</p> <p>Bah travailler en groupe c'est jamais facile hein.</p> <p>Déjà je pense que c'est quelque chose qui s'apprend.</p> <p>Et ouais, puis il faut être plus ou moins disponible pour pouvoir travailler en groupe.</p> <p>Il y a des moments où on l'est pas forcément si si on est</p> | <p>Evocation du cadre de travail du groupe</p> <p>Avis de C. sur le travail de groupe</p> <p>Le travail de groupe serait un apprentissage</p> <p>La disponibilité de l'individu pour le travail de groupe</p> <p>Temporalité, « moments »</p> | <p>Cadre de travail</p> <p>Avis de C. sur le <u>groupe de travail</u></p> <p>Groupe de travail</p> <p>Etat psychologique de l'individu</p> <p>Temporalité</p> |

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| | <p>va travailler en groupe on va (.) il faut être à l'écoute, 'fin y'a différents rôles dans un groupe. On peut écouter, ou reformuler des propos qui ont été mentionnés ou poser des questions de façon à ce qu'il y ait des explicitations et que du coup tout le monde puisse comprendre. Et du coup si t'es pas disponible c'est tu peux pas tenir euh ces rôles-là donc euh ça peut te compliquer. Après il faut faire aussi avec chacun et et les affinités aussi. Si t'as aucun affect avec les personnes avec qui tu travailles ça va être compliqué, c'est pas impossible mais c'est compliqué. Donc eu::h et pis bon après voilà c'est quelque chose de difficile de travailler en groupe mais ça peut être aussi quelque chose d'hyper bénéfique pour le travail de groupe mais aussi pour eu::h la personne::e en elle-même parce que c'est enrichissant. Et euh (...) ouais 'fin moi j'me vois pas ne pas travailler en groupe parce que pour moi c'est important le travail de groupe.</p> | <p>fatigué ou euh ce genre de choses,</p> <p>c'est c'est difficile de travailler en groupe parce qu'on va travailler en groupe on va (.) il faut être à l'écoute,</p> <p>'fin y'a différents rôles dans un groupe.</p> <p>On peut écouter, ou reformuler des propos qui ont été mentionnés ou poser des questions de façon à ce qu'il y ait des explicitations et que du coup tout le monde puisse comprendre.</p> <p>Et du coup si t'es pas disponible c'est tu peux pas tenir euh ces rôles-là donc euh ça peut te compliquer.</p> <p>Après il faut faire aussi avec chacun et et les affinités aussi.</p> <p>Si t'as aucun affect avec les personnes avec qui tu travailles ça va être compliqué, c'est pas impossible mais c'est compliqué.</p> | <p>Nécessité d'être à l'écoute des membres du groupe</p> <p>Rôles dans le groupe</p> <p>Explicitation dans la communication pour une bonne compréhension</p> <p>La disponibilité comme condition de « tenir » le rôle</p> <p>Affinités inter-membres</p> <p>Notion d' « affect »</p> <p>Complication dans le travail de groupe en l'absence d'affinités</p> | <p>Compétences professionnelles</p> <p>Rôles dans le groupe</p> <p>Communication dans le groupe</p> <p>Etat psychologique</p> <p>Posture professionnelle</p> <p>Affinités interpersonnelles</p> <p>Affinités interpersonnelles</p> <p>Groupe de travail</p> |
|--|--|---|---|---|

| | | | | |
|-------|--|---|--|---|
| | | <p>Donc eu::h et pis bon après voilà c'est quelque chose de difficile de travailler en groupe mais ça peut être aussi quelque chose d'hyper bénéfique pour le travail de groupe mais aussi pour eu::h la personne::e en elle-même parce que c'est enrichissant.</p> <p>Et euh (...) ouais 'fin moi j'me vois pas ne pas travailler en groupe parce que pour moi c'est important le travail de groupe.</p> | <p>Bénéfice du travail en groupe pour le commun et l'individuel</p> <p>Enrichissement personnel</p> <p>Avis personnel de C. sur l'importance du travail de groupe</p> | Opinion de C. sur le groupe de travail |
| 22-26 | <p>c3 : En quoi c'est important ? Qu'est-ce que ça apporte à l'individu pour toi ?</p> <p>C3 : Ba:h c'est plus enrichissant de travailler à plusieurs que d'travailler seul. Et puis on on fait quelque chose de plus riche de plus complet que si on le fait seul. Il y a confrontations des opinions et du coup y'a des guides dans l'action.</p> | <p>C3 : Ba:h c'est plus enrichissant de travailler à plusieurs que d'travailler seul.</p> <p>Et puis on on fait quelque chose de plus riche de plus complet que si on le fait seul.</p> <p>Il y a confrontations des opinions et du coup y'a des guides dans l'action.</p> | <p>Enrichissement du groupe au travail</p> <p>Notion de complétude dans le commun versus individuel</p> <p>Confrontations des opinions pour faire avancer le travail de groupe</p> | <p>Groupe de travail</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Communication dans le groupe</p> |
| 27-42 | <p>c4 : D'accord. Alors du coup, pour toi c'est quoi un groupe de travail ?</p> | <p>C4 : Alors un groupe de travail il y a un objectif qui est commun au groupe</p> | <p>Objectif commun d'un groupe de travail</p> | Objectif commun |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | <p>C4 : Alors un groupe de travail il y a un objectif qui est commun au groupe après eu::h on peut (<i>tousse</i>) on peut réaliser cet objectif sans tenir compte des individualités des membres du groupe mais (.) c'est pas servir le travail l'objectif qu'on vise. C'est pas servir le groupe et puis c'est pas servir non plus les individualités qui contrôlent le groupe. Si on écoute eu::h si on écoute chaque individualité, c'est c'est mieux pour l'objectif final, c'est mieux pour le groupe, que le groupe puisse repérer les compétences qui sont qui sont au sein du groupe et qu'il puisse aussi utiliser les compétences de ses membres et après bah c'est c'est intéressant d'un point de vue individuel parce que ba::h ça permet le développement personnel et puis une reconnaissance des compétences qui sont mises en œuvre dans la réalisation du travail collectif et c'est une reconnaissance dans le sens où ce travail il aurait pas été possible si chaque personne 'fin si ça avait pas été un travail de</p> | <p>après eu::h on peut (<i>tousse</i>) on peut réaliser cet objectif sans tenir compte des individualités des membres du groupe</p> <p>mais (.) c'est pas servir le travail l'objectif qu'on vise.</p> <p>C'est pas servir le groupe et puis c'est pas servir non plus les individualités qui contrôlent le groupe.</p> <p>Si on écoute eu::h si on écoute chaque individualité, c'est c'est mieux pour l'objectif final,</p> <p>c'est mieux pour le groupe, que le groupe puisse repérer les compétences qui sont qui sont au sein du groupe et qu'il puisse aussi utiliser les compétences de ses membres</p> <p>et après bah c'est c'est intéressant d'un point de vue individuel parce que ba::h ça permet le développement personnel</p> | <p>La réalisation de l'objectif n'est pas conditionnée par la prise en compte des individualités</p> <p>Intérêt mis en avant du travail et de l'objectif commun</p> <p>Contrôle du groupe par les individualités</p> <p>L'écoute des individualités facilite la réussite de l'objectif</p> <p>Compétences repérées et utilisées par le groupe</p> <p>Développement personnel grâce à l'écoute de l'individualité</p> | <p>Prise en compte des individualités</p> <p>Objectif du travail de groupe</p> <p>Prise en compte des individualités</p> <p>Prise en compte des individualités</p> <p>Valorisation des compétences professionnelles</p> <p>Groupe de travail</p> |
|--|--|---|--|--|

| | | | | |
|-------|---|---|--|---|
| | <p>groupe quoi. On aurait pas réalisé l'objectif commun ni même les intérêts personnels dans le groupe si chaque individu avait pas été là.</p> | <p>et puis une reconnaissance des compétences qui sont mises en œuvre dans la réalisation du travail collectif</p> <p>et c'est une reconnaissance dans le sens où ce travail il aurait pas été possible si chaque personne 'fin si ça avait pas été un travail de groupe quoi.</p> <p>On aurait pas réalisé l'objectif commun ni même les intérêts personnels dans le groupe si chaque individu avait pas été là.</p> | <p>Reconnaissance des compétences mises en œuvre</p> <p>Reconnaissance en raison du travail de groupe en lui-même</p> <p>Réalisation de l'objectif commun et individuel conditionnée par la présence de chaque individualité</p> | <p>Reconnaissance des compétences professionnelles</p> <p>Valorisation de l'individu</p> <p>Intérêts personnels et intérêt commun</p> |
| 43-50 | <p>c5 : Oui, le problème c'est au niveau de la temporalité. Parce qu'imaginons que tu dois rendre un travail dans l'urgence, c'est difficile de prendre en compte l'individualité de chacun sans perdre de temps, non ?</p> <p>C5 : Oui bah oui parce que l'objectif du travail de groupe est de parvenir à la réalisation de ce pourquoi on est réuni. C'est sûr.</p> <p>On doit rendre un travail vaut mieux être en groupe pour le faire.</p> <p>Sans ce travail, il n'y aurait pas de groupe créé et sans groupe, pas de travail non plus.</p> | <p>C5 : Oui bah oui parce que l'objectif du travail de groupe est de parvenir à la réalisation de ce pourquoi on est réuni. C'est sûr.</p> <p>On doit rendre un travail vaut mieux être en groupe pour le faire.</p> <p>Sans ce travail, il n'y aurait pas de groupe créé et sans groupe, pas de travail non plus.</p> | <p>Objectif du travail de groupe : atteinte du but visé</p> <p>Le groupe comme élément facilitateur de réussite de l'objectif à atteindre</p> <p>Le travail comme condition de création de groupe / le groupe comme condition de travail</p> | <p>Objectif commun</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Groupe de travail</p> |

| | | | | |
|-------|--|---|---|---|
| | faire. Sans ce travail, il n'y aurait pas de groupe créé et sans groupe, pas de travail non plus. | | | |
| 51-61 | <p>c6 : Personnellement est-ce que tu as déjà connu des tensions ou des conflits dans le groupe de travail, et si oui, est-ce que tu peux m'en parler ?</p> <p>C6 : Oui, alors qui n'en a pas connu ! (<i>rires</i>). Bah tout le monde, oui c'est normal. Comme je te dis, dès fois on est pas disponible donc eu::h si dès fois je suis fatiguée ou que (.) ou qu'on est préoccupé par quelque chose bah (.) on est pas appliqué à ce qu'on doit faire, pas à 100% dans le travail et ça peut nous être reproché par exemple ou ou si (.) 'fin c'est difficile de travailler parce que du coup travailler avec les autres c'est accepter aussi les autres quoi donc eu::h faut être en mesure de le faire, être disponible et puis du coup faut que les autres le soient aussi, que tout le monde le soit au même moment.</p> | <p>C6 : Oui, alors qui n'en a pas connu ! (<i>rires</i>). Bah tout le monde, oui c'est normal.</p> <p>Comme je te dis, dès fois on est pas disponible donc eu::h si dès fois je suis fatiguée ou que (.) ou qu'on est préoccupé par quelque chose bah (.) on est pas appliqué à ce qu'on doit faire,</p> <p>pas à 100% dans le travail et ça peut nous être reproché par exemple ou ou si (.) 'fin c'est difficile de travailler parce que du coup travailler avec les autres c'est accepter aussi les autres quoi donc eu::h faut être en mesure de le faire,</p> <p>être disponible et puis du coup faut que les autres le soient aussi,</p> <p>que tout le monde le soit au même moment.</p> | <p>Existence de tensions/conflits courants dans le groupe</p> <p>Tensions et conflits conditionnés par l'état psychologique de l'individu</p> <p>Rapport au travail de groupe divergent en fonction de la capacité à l'acceptation d'autrui</p> <p>Disponibilité réciproque nécessaire</p> <p>Temporalité dans la disponibilité</p> | <p>Conflit interindividuels</p> <p>Etat psychologique de l'individu Travail de groupe</p> <p>Relations interpersonnelles Acceptation de l'individu</p> <p>Etat psychologique du groupe</p> <p>Temporalité</p> |
| 62-75 | c7 : C'est quoi pour toi la | C7 : Etre disponible c'est être | Définition de la | Communication |

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| | <p>disponibilité ?</p> <p>C7 : Etre disponible c'est être ouvert ouais être ouvert à l'autre, donc aux échanges, écouter l'opinion des autres, exprimer les siennes, puis faire les différents rôles qui peuvent (.) aider la dynamique du groupe. Ecouter, relancer, questionner plus expliciter les propos eu:h (...) souligner ce qui peut être important et valoriser, plein de petits éléments qui vont faire que il va y avoir une dynamique de travail qui soit agréable et puis c'est profiter pour la validation du projet aussi. Il faut que chaque individualité soit satisfaite de ce qui est produit à la fin et se sente se sente acteur (.) se sente enfin sente qu'il a contribué à ce qui a été réalisé. Parce que sinon eu:h on est pas forcément (.) 'fin ce travail en général après il est présenté. 'fin il a (.) il est présenté, il va avoir une reconnaissance sociale ou (.) donc si tu te sens pas concerné par ce qui a été fait ou alors t'y a pas contribué, t'as pas envie de le présenter, t'es pas fier de ce</p> | <p>ouvert ouais être ouvert à l'autre, donc aux échanges, écouter l'opinion des autres, exprimer les siennes, puis faire les différents rôles qui peuvent (.) aider la dynamique du groupe.</p> <p>Ecouter, relancer, questionner plus expliciter les propos eu:h (...) souligner ce qui peut être important et valoriser,</p> <p>plein de petits éléments qui vont faire que il va y avoir une dynamique de travail qui soit agréable</p> <p>et puis c'est profiter pour la validation du projet aussi.</p> <p>Il faut que chaque individualité soit satisfaite de ce qui est produit à la fin</p> <p>et se sente se sente acteur (.) se sente enfin sente qu'il a contribué à ce qui a été réalisé.</p> <p>Parce que sinon eu:h on est pas forcément (.) 'fin ce travail</p> | <p>disponibilité pour C. : ouverture d'esprit, écoute de l'autre, expression de son avis, interprétation de son rôle dans un souci de dynamique groupale</p> <p>Explicitation dans la formulation d'idées et valorisation</p> <p>Dynamique de travail</p> <p>Notion de « validation de projet »</p> <p>Satisfaction des individualités dans la production finale</p> <p>L'individu-acteur du travail réalisé</p> <p>Reconnaissance sociale du travail de groupe</p> | <p>dans le groupe</p> <p>Communication dans le groupe</p> <p>Cadre de traail</p> <p>Objectif commun (projet)</p> <p>Valorisation de l'individu</p> <p>Valorisation de l'individu</p> <p>Absence de reconnaissance</p> |
|--|---|--|---|---|

| | | | | |
|-------|--|--|---|---|
| | que t'as fait, hum... | <p>en général après il est présenté. 'fin il a (.) il est présenté, il va avoir une reconnaissance sociale ou (.)</p> <p>donc si tu te sens pas concerné par ce qui a été fait ou alors t'y a pas contribué, t'as pas envie de le présenter, t'es pas fier de ce que t'as fait, hum...</p> | Positionnement de l'individu en fonction de son rapport au travail de groupe | Valorisation et reconnaissance de l'individu |
| 76-98 | <p>c8 : Et du coup, c'était oui quand je t'avais demandé si tu avais déjà rencontré des tensions dans le groupe, et du coup comment ça a été résolu toi personnellement et comment penses-tu généralement que ça peut se résoudre ?</p> <p>C8 : Bah ça dépend quelle est la source du conflit. Parce que si la source du conflit euh (...) bah je pense que c'est moi la première source du conflit bon bah voilà c'est un travail qu'il faut que je fasse sur moi-même.</p> <p>C8 : Bah ça dépend quelle est la source du conflit. Parce que si la source du conflit euh (...) bah je pense que c'est moi la première source du conflit bon bah voilà c'est un travail qu'il faut que je fasse sur moi-même. 'fin faut que je vois ce qui me gêne ou ce qui m'agace, 'fin quel est le projet pour l'arrêter et puis après c'est toi tu dis clairement ce qui</p> | <p>C8 : Bah ça dépend quelle est la source du conflit.</p> <p>Parce que si la source du conflit euh (...) bah je pense que c'est moi la première source du conflit bon bah voilà c'est un travail qu'il faut que je fasse sur moi-même.</p> <p>'fin faut que je vois ce qui me gêne ou ce qui m'agace,</p> <p>'fin quel est le projet pour l'arrêter et puis après c'est toi tu dis clairement ce qui va pas.</p> <p>Soit bah tu laisses passer du</p> | <p>Résolution d'un conflit en fonction de sa source</p> <p>L'individu comme source du conflit nécessitant sa remise en question</p> <p>Observation de la situation dérangeante pour l'individu</p> <p>Projet du groupe pour solutionner la source du conflit, mis en lien avec la posture de l'individu communiquant</p> <p>Temporalité dans l'action</p> | <p>Conflit inter-membre</p> <p>Remise en question de l'individu</p> <p>Réflexivité</p> <p>Communication dans le groupe</p> <p>Temporalité</p> |

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| | <p>va pas. Soit bah tu laisses passer du temps. Moi souvent eu:h y'a des choses qui vont m'agacer sur un moment mais voilà c'est parce que à ce moment-là je suis pas disponible ou que j'suis fatiguée que j'peux pas. Y'a des moments c'est pas le bon moment ou... donc euh voilà tu sais que c'est ça et puis si si si je sais que c'est ça bah il suffit que j'attende un peu et puis ça ira mieux après quoi. On peut pas toujours toujours travailler... après voilà un groupe c'est au moins trois personnes donc eu::h déjà c'est plus simple. Parce que j'ai déjà travaillé en binôme et binôme c'est pas pareil hein ! Si y'en a un qui dit oui l'autre qui dit non eu::h t'as beau te confronter dès fois (.) tu peux pas trop tu peux pas trop changer d'avis quoi. Alors que au moins si y'a une troisième personne ça fait c'est toujours un avis de plus pour essayer de départager ou de (.) ou d'essayer de faire pencher la balance d'un côté ou de l'autre quoi. Donc alors ça le groupe ça peut être intéressant et puis ça</p> | <p>temps.</p> <p>Moi souvent eu:h y'a des choses qui vont m'agacer sur un moment mais voilà c'est parce que à ce moment-là je suis pas disponible ou que j'suis fatiguée que j'peux pas.</p> <p>Y'a des moments c'est pas le bon moment ou... donc euh voilà tu sais que c'est ça et puis si si si je sais que c'est ça bah il suffit que j'attende un peu et puis ça ira mieux après quoi.</p> <p>On peut pas toujours toujours travailler... après voilà un groupe c'est au moins trois personnes donc eu::h déjà c'est plus simple.</p> <p>Parce que j'ai déjà travaillé en binôme et binôme c'est pas pareil hein !</p> <p>Si y'en a un qui dit oui l'autre qui dit non eu::h t'as beau te confronter dès fois (.) tu peux pas trop tu peux pas trop changer d'avis quoi.</p> | <p>Disponibilité dans la temporalité Indisponibilité, engendrant de l'incapacité incompétence ?</p> <p>Conscience de la temporalité et de l'action dans la temporalité</p> <p>Le groupe est défini par une somme de trois individus – simplicité de cette somme</p> <p>Ressentis de C. sur le travail en binôme</p> <p>Confrontation des opinions difficile dans le travail en binôme</p> | <p>Etat psychologique de l'individu Temporalité</p> <p>Temporalité</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Ressentis de C.</p> <p>Ressentis de C.</p> |
|--|--|---|---|---|

| | | | | |
|--------|---|---|--|--|
| | <p>peut être aidant. Ca va permettre de pas bloquer, d'avancer quoi. Alors que quand t'es deux ça peut être bloqué quoi.</p> | <p>Alors que au moins si y'a une troisième personne ça fait c'est toujours un avis de plus pour essayer de départager ou de (.) ou d'essayer de faire pencher la balance d'un côté ou de l'autre quoi.</p> <p>Donc alors ça le groupe ça peut être intéressant et puis ça peut être aidant. Ca va permettre de pas bloquer, d'avancer quoi. Alors que quand t'es deux ça peut être bloqué quoi.</p> | <p>Bénéfice du trinôme comme équilibre des parties</p> <p>Le groupe composé de 3 individus aidant à la réussite de l'objectif commun par la confrontation et le non-blocage des idées</p> | <p>Groupe de travail</p> <p>Groupe de travail</p> |
| 99-122 | <p>c9 : Oui, c'est pas faux. Euh pour toi quelles sont les conditions principales pour qu'un groupe fonctionne bien ?</p> <p>C9 : Le groupe de travail idéal tu veux dire ? (<i>j'opine du chef</i>) Bah c'est déjà que tu t'entendes bien avec les personnes avec qui tu bosses.</p> <p>C9 : Le groupe de travail idéal tu veux dire ? (<i>j'opine du chef</i>) Bah c'est déjà que tu t'entendes bien avec les personnes avec qui tu bosses. 'fin par exemple les moments comme la pause café ou les repas tu partages ensemble en dehors du temps de travail, où tu vas parler d'autres choses que du travail.</p> <p>Tu parles de ta vie perso, y'a</p> | <p>C9 : Le groupe de travail idéal tu veux dire ? (<i>j'opine du chef</i>) Bah c'est déjà que tu t'entendes bien avec les personnes avec qui tu bosses.</p> <p>'fin par exemple les moments comme la pause café ou les repas tu partages ensemble en dehors du temps de travail, où tu vas parler d'autres choses que du travail.</p> <p>Tu parles de ta vie perso, y'a</p> | <p>Reformulation de la question</p> <p>Conditions de fonctionnement d'un groupe de travail : les relations inter-individus</p> <p>Temporalité externe au travail de groupe</p> <p>Communication in-temporelle</p> <p>Temporalité du privé dans</p> | <p>Relations interpersonnelles</p> <p>Temporalité</p> <p>Temporalité</p> |

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| | <p>Tu parles de ta vie perso, y'a tous ces petits moments-là où... ça prend peut-être cinq dix minutes sur ton temps de travail ok mais franchement je pense que c'est hyper important pour que justement après ton travail soit de meilleure qualité. Parce que si t'arrives à créer un lien avec les personnes avec qui tu travailles bah le dialogue après il peut être de meilleure qualité quoi. Tu vas peut-être plus oser dire les choses ou tu connais mieux la personne donc tu sais comment il faut lui dire ou je pense que ouais déjà s'entendre bien avec la personne et puis les connaître quoi. C'est ouais 'fin (...) nous c'était c'qu'on s'était dit l'année dernière quand on a commencé le boulot l'année dernière bah en fin d'année quand on avait fait le bilan on s'était dit bah ce qui est dommage c'est qu'au début de l'année on on s'est pas fait un p'tit repas pour se connaître tous les uns et les autres parce que du coup ça s'est fait un peu sur le tas. Les binômes bah ils ont appris à travailler ensemble donc</p> | <p>tous ces petits moments-là où... ça prend peut-être cinq dix minutes sur ton temps de travail</p> <p>ok mais franchement je pense que c'est hyper important pour que justement après ton travail soit de meilleure qualité.</p> <p>Parce que si t'arrives à créer un lien avec les personnes avec qui tu travailles bah le dialogue après il peut être de meilleure qualité quoi.</p> <p>Tu vas peut-être plus oser dire les choses ou tu connais mieux la personne donc tu sais comment il faut lui dire</p> <p>ou je pense que ouais déjà s'entendre bien avec la personne et puis les connaître quoi.</p> <p>C'est ouais 'fin (...) nous c'était c'qu'on s'était dit l'année dernière quand on a commencé le boulot l'année dernière bah en fin d'année</p> | <p>le cadre de travail, hors contexte de travail</p> <p>Importance du privé pour la qualité du travail commun</p> <p>Qualité du travail et communication conditionnées par les relations inter-membres</p> <p>Hypothèse Connaissance de l'autre favorisant la prise de risque dans la communication</p> <p>Relations inter-individus et connaissance de l'autre</p> <p>Expérience de C.</p> <p>Prise de conscience commune de l'intérêt des relations interindividuelles</p> | <p>Qualité de travail</p> <p>Affinités interpersonnelles Communication</p> <p>Affinités interpersonnelles Communication</p> <p>Relations interpersonnelles Affinités</p> <p>Expérience professionnelle de C.</p> <p>Prise de</p> |
|--|---|---|--|--|

| | | | | |
|---------|--|--|---|--|
| | <p>eu :h assez rapidement mais le groupe en lui-même on s'connaissait pas forcément beaucoup quoi. Finalement c'est dommage parce que si on se connaît c'est intéressant de travailler en groupe quoi. Donc ouais, je pense que l'affect, d'essayer de se connaître pour au moins au moins se comprendre. Parce que si y'a des soucis de compréhension on peut pas travailler ensemble quoi.</p> | <p>quand on avait fait le bilan on s'était dit bah ce qui est dommage c'est qu'au début de l'année on on s'est pas fait un p'tit repas pour se connaître tous les uns et les autres parce que du coup ça s'est fait un peu sur le tas.</p> <p>Les binômes bah ils ont appris à travailler ensemble donc eu :h assez rapidement mais le groupe en lui-même on s'connaissait pas forcément beaucoup quoi.</p> <p>Finalement c'est dommage parce que si on se connaît c'est intéressant de travailler en groupe quoi.</p> <p>Donc ouais, je pense que l'affect, d'essayer de se connaître pour au moins au moins se comprendre.</p> <p>Parce que si y'a des soucis de compréhension on peut pas travailler ensemble quoi.</p> | <p>dans le groupe avant le travail de groupe</p> <p>Relations construites sur la temporalité et non préméditées</p> <p>Apprentissage dans le travail à deux, rapidité dans le travail en binôme contrairement au travail en groupe</p> <p>Ressentis</p> <p>La connaissance d'autrui pour la compréhension de ses idées</p> <p>L'incompréhension comme obstacle au travail en commun</p> | <p>conscience du groupe</p> <p>Expérience professionnelle de C.</p> <p>Ressentis de C.</p> <p>Affinités interpersonnelles Communication</p> <p>Communication interindividuelle</p> |
| 123-138 | c10 : Et eu:::::h, est-ce que tu penses que tout ce qui s'est passé dans le groupe de | C10 : Je pense que c'est pas possible que ça reste dans le groupe. | Avis personnel de C. sur le cadre de travail | Cadre de travail |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | <p>travail doit rester dans le groupe de travail ou au contraire est-ce qu'on peut en parler une fois à l'extérieur ?</p> <p>C10 : Je pense que c'est pas possible que ça reste dans le groupe. Sinon si c'était possible on aurait pas inventé le serment d'Hippocrate ou euh (...) C'est (.) l'être humain parle. S'il y a un truc qui va pas il parle dedans mais aussi en dehors du groupe. Il va peut-être en parler avec d'autres mais... ouais j'sais pas. Bah là j'ai pas trop d'exemples en tête. Parce qu'après je pense qu'il y a au moins une personne dans le groupe avec laquelle tu te sens plus proche, avec laquelle tu t'entends plus, donc tu vas lui en parler à elle. Après c'est sûr que s'il y a eu une tension, tu vas pas en parler à tout le groupe sauf à la personne concernée, ce serait pas une bonne chose, mais si c'est avec une personne, juste histoire de te défouler, d'avoir un autre point de vue, tu l'exprimes (.) ça te fait peut-être prendre distance par rapport à ta situation et du coup</p> | <p>Sinon si c'était possible on aurait pas inventé le serment d'Hippocrate ou euh (...)</p> <p>C'est (.) l'être humain parle. S'il y a un truc qui va pas il parle dedans mais aussi en dehors du groupe.</p> <p>Il va peut-être en parler avec d'autres mais... ouais j'sais pas. Bah là j'ai pas trop d'exemples en tête.</p> <p>Parce qu'après je pense qu'il y a au moins une personne dans le groupe avec laquelle tu te sens plus proche,</p> <p>avec laquelle tu t'entends plus, donc tu vas lui en parler à elle.</p> <p>Après c'est sûr que s'il y a eu une tension, tu vas pas en parler à tout le groupe sauf à la personne concernée, ce serait pas une bonne chose,</p> <p>mais si c'est avec une personne, juste histoire de te défouler, d'avoir un autre point</p> | <p>Explications par le biais d'un exemple déontologique</p> <p>Cadre de communication du groupe, externe et interne</p> <p>Réflexion de C.</p> <p>Affinités dans le groupe</p> <p>Communication à l'autre dépendante des affinités</p> <p>Positionnement de C. en fonction d'une situation vécue</p> <p>Communication inter-individus dans un souci d'expression de son mal-</p> | <p>Cadre de travail</p> <p>Affinités interpersonnelles</p> <p>Affinités interpersonnelles Communication</p> <p>Tensions interpersonnelles</p> <p>Communication interpersonnelle</p> |
|--|--|--|--|---|

| | | | | |
|---------|---|--|---|---|
| | ça peut améliorer la relation que t'as justement avec cette personne. Donc ça peut être bénéfique finalement en groupe, c'est pas forcément négatif. | de vue, tu l'exprimes (.) ça te fait peut-être prendre distance par rapport à ta situation et du coup ça peut améliorer la relation que t'as justement avec cette personne. Donc ça peut être bénéfique finalement en groupe, c'est pas forcément négatif. | être Prise de distance par rapport à la situation vécue Appréciation critique de la relation inter-membre Bénéfice de la communication à autrui extérieur au cadre de travail du groupe | Affinités interpersonnelles Groupe de travail |
| 139-148 | c11 : Oui mais si tu parles de ce qui s'est passé même à une seule personne du groupe. Elle, elle peut le répéter ensuite, donc il peut y avoir encore plus de tensions non ? C11 : Bah après oui ça dépend vraiment de la personne à qui tu parles. Si tu peux lui faire confiance (<i>rires</i>). Donc c'est pas forcément négatif. Parce que t'as un autre point de vue, tu peux t'exprimer, ça te permet de prendre conscience de certaines choses dont t'auras pas pris conscience sur le coup et puis d'avoir de la distance et du coup | C11 : Bah après oui ça dépend vraiment de la personne à qui tu parles. Si tu peux lui faire confiance (<i>rires</i>). Donc c'est pas forcément négatif. Parce que t'as un autre point de vue, tu peux t'exprimer, ça te permet de prendre conscience de certaines choses dont t'auras pas pris conscience sur le coup et puis d'avoir de la distance et du coup de te ré-impliquer | Importance de la confiance accordée à autrui Avis de C. Divergence de points de vie et expression d'opinions Prise de conscience personnelle grâce à la communication avec autrui hors contexte de travail Implication plus | Confiance interindividuelle Appréciation de C. Communication inter-membres Prise de conscience professionnelle Réinvestissement |

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| | de te ré-impliquer dans le travail ensuite. Hum, et peut-être justement ça te permet d'être de nouveau disponible pour le travail en groupe. | dans le travail ensuite. et peut-être justement ça te permet d'être de nouveau disponible pour le travail en groupe. | importante dans le travail Communication inter-individus engendrant un renouvellement de disponibilité dans le travail | professionnel Investissement dans le groupe |
|--|--|---|---|--|

Analyse de la transcription de D.

| Lignes | Entretien de D. | Découpage des interactions | Sous-thèmes | Thèmes |
|--------|--|--|---|--|
| 1-2 | <p>d1 : Alors, est-ce que tu peux te présenter s'il te plait ?</p> <p>D1 : Alors, D., secrétaire à [nom de l'organisme], aux [nom du site].</p> | <p>D1 : Alors, D., secrétaire à [nom de l'organisme], aux [nom du site].</p> | Poste de travail de D. | Présentation de D. |
| 3-15 | <p>d2 : D'accord, alors je t'ai expliqué mon sujet de recherche : l'individu au sein du groupe. Alors est-ce que tu peux me parler d'une situation où tu as été amenée à travailler en groupe.</p> <p>D2 : Sur une formation. On a été toute une journée en formation sur [nom de ville], où euh là tous les salariés de (.) permanents je parle de ceux qui sont à 35 heures sur le [secteur de ville] et le [secteur de ville] eu ::::h donc on a fait une formation sur cohésion d'équipe</p> <p>où la formatrice eu ::h le matin nous a fait sur euh des systèmes de jeu eu :h pour qu'on puisse travailler en équipe.</p> <p>Et eu ::h bah ça s'est bien passé le matin jusqu'au ::::u</p> | <p>D2 : Sur une formation. On a été toute une journée en formation sur [nom de ville], où euh là tous les salariés de (.) permanents je parle de ceux qui sont à 35 heures sur le [secteur de ville] et le [secteur de ville] eu ::::h donc on a fait une formation sur cohésion d'équipe</p> <p>où la formatrice eu ::h le matin nous a fait sur euh des systèmes de jeu eu :h pour qu'on puisse travailler en équipe.</p> <p>Et eu ::h bah ça s'est bien passé le matin jusqu'au ::::u</p> | <p>Formation proposée par l'employeur</p> <p>Notion de « cohésion d'équipe »</p> <p>Le jeu comme aide pour le travail d'équipe</p> <p>Temporalité Confrontations entre collègues basées sur des</p> | <p>Formation sur la cohésion d'équipe</p> <p>Travail de groupe</p> <p>Tensions interpersonnelles</p> |

| | | | | |
|-------|---|--|--|--|
| | <p>passé le matin jusqu'auu soir où là y'a eu euh des petites confrontations entre les salariés puisque on a abordé sur un jeu eu :h des sujets quii fâchent et donc après on a dû faire des échanges entre nous sur les sujets qu'on avait listé sur des documents, 'fin sur du papier et puis là eu :h bah c'était un p'tit peu de confrontation entre chacun.</p> | <p>soir où là y'a eu euh des petites confrontations entre les salariés puisque on a abordé sur un jeu eu :h des sujets quii fâchent</p> <p>et donc après on a dû faire des échanges entre nous sur les sujets qu'on avait listé sur des documents,</p> <p>'fin sur du papier et puis là eu :h bah c'était un p'tit peu de confrontation entre chacun.</p> | <p>sujets sensibles</p> <p>Echanges entre collègues</p> <p>Reprise du terme de « confrontation »</p> | <p>Communication interindividuelle</p> <p>Conflits interpersonnels</p> |
| 16-25 | <p>d3 : D'accord. Et du coup tu as parlé d'échanges et de sujets qui fâchent, sans forcément entrer dans le vif du sujet mais eu::h pourquoi il y a eu (.) est-ce que c'est uniquement le sujet ou ce sont les personnes qui n'arrivaient pas à communiquer ?</p> <p>D3 : Alors souvent c'est c'est quee il y a ::a une personne qui a dit qu'il fallait faire un travail</p> <p>et que derrière ça a pas été suivi donc forcément eu ::h la personne qui avait lancé le sujet eu ::h ba :::h l'autre personne qu'a pas suivi elle a trouvé de nombreux arguments pour eu ::h dire pourquoi elle l'avait pas fait</p> <p>et que forcément la première personne ne peut pas avancer si le travail</p> | <p>D3 : Alors souvent c'est c'est quee il y a ::a une personne qui a dit qu'il fallait faire un travail</p> <p>et que derrière ça a pas été suivi donc forcément eu ::h la personne qui avait lancé le sujet eu ::h ba :::h l'autre personne qu'a pas suivi elle a trouvé de nombreux arguments pour eu ::h dire pourquoi elle l'avait pas fait</p> <p>et que forcément la première personne ne peut pas avancer si le travail</p> | <p>Décideur dans le groupe de travail</p> <p>Difficultés relationnelles et/ou de communication entre membres du groupe</p> <p>Réalisation de l'objectif final conditionnée par l'accomplissement des</p> | <p>Leader dans le groupe</p> <p>Communication interindividuelle</p> <p>Missions professionnelles</p> |

| | | | | |
|-------|---|---|---|---|
| | pour eu ::h dire pourquoi elle l'avait pas fait et que forcément la première personne ne peut pas avancer si le travail n'est pas réalisé. | n'est pas réalisé. | tâches dévolues aux membres du groupe | |
| 26-35 | <p>d4 : D'accord. Alors est-ce que toi tu peux me donner ta définition d'un groupe de travail, d'un groupe de travail en général.</p> <p>D4 : Alors, le mieux dans une entreprise ou une association eu ::h un groupe de travail qui travaille en équipe c'est-à-dire que tout le monde met la main au travail et que après faut aussi tenir, c'est-à-dire o :::n se dit bah telle personne fait telle chose bien évidemment que tout le monde veuille le faire et après le faire parce que là où il y a le problème c'est que les gens disent qu'ils le font et ça se fait pas derrière. Donc pour avancer eu ::h en équipe il faut que tout le monde travaille ensemble et eu ::h là après en faisant les choses et les projets eu :::h on aboutit à ce qu'on veut faire et on avance.</p> | <p>D4 : Alors, le mieux dans une entreprise ou une association eu ::h un groupe de travail qui travaille en équipe</p> <p>c'est-à-dire que tout le monde met la main au travail</p> <p>et que après faut aussi tenir, c'est-à-dire o :::n se dit bah telle personne fait telle chose bien évidemment que tout le monde veuille le faire et après le faire</p> <p>parce que là où il y a le problème c'est que les gens disent qu'ils le font et ça se fait pas derrière.</p> <p>Donc pour avancer eu ::h en équipe il faut que tout le monde travaille ensemble</p> | <p>Référence à des organismes employeurs particuliers</p> <p>Définition du travail en équipe pour D.</p> <p>Volonté/motivation dans le travail</p> <p>Manque/absence de volonté au travail</p> <p>L'équipe de travail comme cadre du travailler ensemble</p> <p>Notion de « projets »</p> | <p>Groupe de travail</p> <p>Investissement au groupe de travail</p> <p>Motivation et investissement au travail de groupe</p> <p>Manque de motivation au travail de groupe</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Objectif commun</p> |

| | | | | |
|-------|---|--|---|--|
| | | et eu ::h là après en faisant les choses et les projets eu ::h on aboutit à ce qu'on veut faire et on avance. | L'activité professionnelle comme moyen d'atteindre ses objectifs et réussite dans le projet | |
| 36-40 | <p>d5 : Et du coup quand le travail est pas fait, d'après ton expérience, est-ce que ça vire toujours à la confrontation ?</p> <p>D5 : Non parce que y'a toujours des personnes qui savent faire et eu ::h qui eu ::h transmettent à d'autres personnes et donc c'est d'autres eu ::h personnes qui font le travail des autres.</p> | <p>D5 : Non parce que y'a toujours des personnes qui savent faire</p> <p>et eu ::h qui eu ::h transmettent à d'autres personnes</p> <p>et donc c'est d'autres eu ::h personnes qui font le travail des autres.</p> | <p>Compétences professionnelle</p> <p>Transmission de tâches professionnelle</p> <p>Délégation subie du travail</p> | <p>Compétences professionnelles</p> <p>Délégation au travail</p> <p>Délégation au travail</p> |
| 41-46 | <p>d6 : Ah d'accord...</p> <p>D6 : (.) bah oui parce que sinon ils peuvent pas avancer donc... bah après c'est comme partout hein. T'as des gens qui ont un poil dans la main et qui foutent pas grand-chose et les autres doivent faire leur travail et celui des autres. C'est ce qu'on appelle le travail en équipe mais bon après y'a des gens qui ne comprennent pas ça comme ça... (rires)</p> | <p>D6 : (.) bah oui parce que sinon ils peuvent pas avancer donc... bah après c'est comme partout hein.</p> <p>T'as des gens qui ont un poil dans la main et qui foutent pas grand-chose</p> <p>et les autres doivent faire leur travail et celui des autres.</p> <p>C'est ce qu'on appelle le travail en équipe mais bon après y'a des gens qui ne comprennent pas ça comme</p> | <p>Réalisation du travail condition sine qua none de l'avancement</p> <p>Critique de D.</p> <p>Délégation subie du travail</p> <p>Divergence d'opinion du travail en équipe</p> | <p>Groupe de travail</p> <p>Manque d'investissement de l'individu</p> <p>Surcharge professionnelle de travail</p> <p>Groupe de travail</p> |

| | | | | |
|-------|--|---|---|---|
| | | ça... (rires) | | |
| 47-57 | <p>d7 : Alors pour toi, d'après ton expérience, qu'est-ce qui est le plus important pour qu'un groupe de travail fonctionne ?</p> <p>D7 : La communication. Surtout la communication. Dès qu'une personne a l'info il faut que tout le monde soit au courant parce que, bah moi je le vois sur le milieu où je travaille eu ::h c'est toujours eu ::h à moi d'aller chercher les infos pourtant les gens ont l'info ils la transmettent pas. Donc surtout quand t'es sur un poste d'accueil où là t'es confrontée à des gens qui viennent te voir et t'posent des questions et là tu sais pas répondre parce que t'as pas les réponses. Alors que les réponses elles existent sauf qu'elles ne sont pas transmises aux bonnes personnes donc euh (.) ou pas du tout. Donc eu ::h (.) c'est du travail mal fait, entre guillemets.</p> | <p>D7 : La communication. Surtout la communication.</p> <p>Dès qu'une personne a l'info il faut que tout le monde soit au courant</p> <p>parce que, bah moi je le vois sur le milieu où je travaille eu ::h c'est toujours eu ::h à moi d'aller chercher les infos</p> <p>pourtant les gens ont l'info ils la transmettent pas.</p> <p>Donc surtout quand t'es sur un poste d'accueil où là t'es confrontée à des gens qui viennent te voir et t'posent des questions et là tu sais pas répondre parce que t'as pas les réponses.</p> <p>Alors que les réponses elles existent sauf qu'elles ne sont pas transmises aux</p> | <p>Importance de la communication pour le bon fonctionnement du groupe de travail</p> <p>Communication inter-membres et de groupe</p> <p>Missions de travail de D.</p> <p>Manque de transmission d'informations utiles au fonctionnement du groupe et du travail de groupe</p> <p>Poste de travail de D.</p> <p>Missions de travail irréalisables en raison du manque de communication inter-membres</p> <p>Reprise</p> | <p>Communication dans le groupe</p> <p>Communication interindividuelle</p> <p>Missions professionnelle de D.</p> <p>Communication interindividuelle</p> <p>Poste de travail de D.</p> <p>Missions professionnelles de D.</p> <p>Communication interindividuelle</p> |

| | | | | |
|-------|--|--|---|--|
| | | bonnes personnes donc euh (.) ou pas du tout. Donc eu ::h (.) c'est du travail mal fait, entre guillemets. | Mauvaise réalisation dans le travail de groupe | Travail de groupe |
| 58-62 | d8 : Et donc, qu'est-ce qu'il faudrait faire dans ce cas là, pour qu'il y ait une bonne communication entre les personnes ? D8 : Bah c'est que les gens s'engagent à communiquer aux bonnes personnes. Dès qu'il y a un évènement ou qu'il y a quelque chose eu ::h le transmettent quoi. Après y'en a qui le font hein, mais y'a d'autres qui ne le font pas. | D8 : Bah c'est que les gens s'engagent à communiquer aux bonnes personnes. Dès qu'il y a un évènement ou qu'il y a quelque chose eu ::h le transmettent quoi. Après y'en a qui le font hein, mais y'a d'autres qui ne le font pas. | Terme d' « engagement » Respect des rôles/missions de chacun dans le groupe Nécessité de la transmission communicante Rapport au travail différent selon les individus | Communication interindividuelle Communication interindividuelle Communication interindividuelle |
| 63-71 | d9 : Tu as parlé de transmission des informations, de communication, donc est-ce que ça veut dire que pour toi dans le groupe, ce qui est important, c'est la relation entre chacun plus que le résultat attendu ? D9 : Ah bah non, après oui faut travailler ensemble pour qu'on puisse aboutir à l'objectif premier. Donc faire le projet. | D9 : Ah bah non, après oui faut travailler ensemble pour qu'on puisse aboutir à l'objectif premier. Donc faire le projet. Après y'a des gens qui font ça pour détourner hein, donc... ils passent par d'autres moyens (.) eu ::h pour pas le faire. | L'objectif commun réalisé par le travailler ensemble Notion de « projet » Méthodes de travail divergentes selon chacun | Objectif commun Objectif commun (projet) Manque d'investissement professionnel |

| | | | | |
|-------|---|--|--|--|
| | <p>hein, donc... ils passent par d'autres moyens (.) eu ::h pour pas le faire. Mai :::s je sais pas comment te dire sans (...) <i>(elle réfléchit en baissant les yeux avant de me fixer à nouveau)</i> bah après heureusement que tout le monde est pas comme ça hein. En général y'en a une et (.) c'est celle de trop.</p> | <p>Mai :::s je sais pas comment te dire sans (...) <i>(elle réfléchit en baissant les yeux avant de me fixer à nouveau)</i> bah après heureusement que tout le monde est pas comme ça hein.</p> <p>En général y'en a une et (.) c'est celle de trop.</p> | <p>Critique du comportement professionnel de certaines individus par D.</p> <p>Généralité d'après D. Existence surfaite d'un membre du groupe</p> | <p>Groupe de travail</p> <p>Groupe de travail</p> |
| 72-79 | <p>d10 : Là, tu parles d'un cas particulier...</p> <p>D10 : (.) Ouais. Mais nan, mais dans un groupe après si tout le monde est ok pour faire le projet, le mener jusqu'au bout, si on travaille tous ensemble, on peut aboutir à ce projet, et puis c'est (.) quand on a justement une bonne relation avec les collègues où on fait les choses bien et d'toutes façons c'est ressenti hein, parce que une fois qu'on fait le projet eu ::h les les retours que l'on a ils sont tous positifs hein. Des autres personnes. Par exemple sur un vernissage ou sur un spectacle, sur une expo...</p> | <p>D10 : (.) Ouais. Mais nan, mais dans un groupe après si tout le monde est ok pour faire le projet, le mener jusqu'au bout,</p> <p>si on travaille tous ensemble, on peut aboutir à ce projet,</p> <p>et puis c'est (.) quand on a justement une bonne relation avec les collègues où on fait les choses bien</p> <p>et d'toutes façons c'est ressenti hein,</p> | <p>Réalisation du projet dépendante de la volonté et l'accord de chaque membre</p> <p>Reprise</p> <p>Relations inter-membres conditionnent la bonne réalisation de l'objectif</p> <p>Ressentis dans le rapport relationnel/réalisation de l'objectif</p> | <p>Investissement dans le groupe de travail</p> <p>Investissement dans le groupe de travail</p> <p>Relations interpersonnelles</p> <p>Résultats professionnels</p> |

| | | | | |
|-------|--|---|--|--|
| | | <p>parce que une fois qu'on fait le projet eu ::h les les retours que l'on a ils sont tous positifs hein. Des autres personnes.</p> <p>Par exemple sur un vernissage ou sur un spectacle, sur une expo...</p> | <p>Conséquences positives extérieures au groupe après réalisation de l'objectif commun</p> <p>Exemple de l'expérience professionnelle de D.</p> | <p>Résultats professionnels</p> <p>Expérience professionnelle de D.</p> |
| 80-85 | <p>d11 : Mais est-ce que ça suppose qu'il y ait un cadre posé ? Parce que tu as parlé d'engagement des personnes pour que le projet puisse fédérer...</p> <p>D11 : Eu ::h bah oui parce que sous forme de réunions, on se réunit pour savoir qui fait quoi.</p> <p>D11 : Eu ::h bah oui parce que sous forme de réunions, on se réunit pour savoir qui fait quoi. En général y'a souvent un meneur, enfin y'a une personne qui qui mène le projet et après nous on se rattache sur les choses que l'on doit réaliser pour le mener.</p> | <p>D11 : Eu ::h bah oui parce que sous forme de réunions, on se réunit pour savoir qui fait quoi.</p> <p>En général y'a souvent un meneur, enfin y'a une personne qui qui mène le projet</p> <p>et après nous on se rattache sur les choses que l'on doit réaliser pour le mener.</p> | <p>Cadre de travail La réunion de travail comme moyen d'attribution des missions de chacun</p> <p>Rôle de leader</p> <p>Objectif principal atteint grâce à la réussite d'objectifs secondaires</p> | <p>Cadre de travail</p> <p>Posture/rôle du leader</p> <p>Objectif commun Posture professionnelle</p> |
| 86-99 | <p>d12 : Et est-ce que tu peux me dire comment toi tu te comportes dans un groupe de travail ?</p> <p>D12 : Le...moi ? Bah moi je serais pas meneuse, sûr (<i>rires</i>), alors après oui selon ce qui va se dire je vais me positionner où je me sens le mieux. Par exemple, rien qu'hier</p> | <p>D12 : Le...moi ? Bah moi je serais pas meneuse, sûr (<i>rires</i>), alors après oui selon ce qui va se dire je vais me positionner où je me sens le mieux.</p> | <p>Positionnement de D. : non leader</p> <p>Importance du bien-être dans le groupe de travail pour D.</p> | <p>Posture professionnelle de D.</p> <p>Bien-être au travail de D.</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | <p>là y'a eu le vernissage eu ::::h donc moi j ::::e suis plus sur la partie eu ::::h aide à mettre en œuvre l'expo donc l'aide à la mise en place des tableaux etc mettre la salle en place après servir eu ::::h les personnes quand y'a le vin d'honneur là comme on appelle ça (.) La partie servir les personnes qui arrivent, accueillir puisque je suis toujours à l'accueil du public et eu ::::h voilà. C'est pas moi qui aura plus la relation à contacter par exemple les adhérents ou des professeurs pour leur dire eu ::h bah ce qu'il faut faire, le thème etc... J'serais plutôt là en tant que « aide ». Non moi je serais pas leader, non (<i>rires</i>). Autant à l'extérieur je peux être leader sur autre chose, mais pas pas au travail.</p> | <p>Par exemple, rien qu'hier là y'a eu le vernissage</p> <p>eu ::::h donc moi j ::::e suis plus sur la partie eu ::::h aide à mettre en œuvre l'expo donc l'aide à la mise en place des tableaux etc mettre la salle en place après servir eu ::::h les personnes quand y'a le vin d'honneur là comme on appelle ça (.)</p> <p>La partie servir les personnes qui arrivent, accueillir puisque je suis toujours à l'accueil du public et eu ::::h voilà.</p> <p>C'est pas moi qui aura plus la relation à contacter par exemple les adhérents ou des professeurs pour leur dire eu ::h bah ce qu'il faut faire, le thème etc...</p> <p>J'serais plutôt là en tant que « aide ».</p> <p>Non moi je serais pas</p> | <p>Exemple tiré de son vécu professionnel</p> <p>Missions de travail de D.</p> <p>Reprise</p> <p>Chacun a son rôle dans le groupe de travail</p> <p>Rôle de D. : « aide »</p> <p>Reprise du fait qu'elle</p> | <p>Expérience professionnelle de D.</p> <p>Missions professionnelles de D.</p> <p>Missions professionnelles de D.</p> <p>Rôles dans le groupe</p> <p>Rôle et posture professionnelle de D.</p> <p>Rôle de D.</p> |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|---------|---|---|--|---|
| | | leader, non (<i>rires</i>). Autant à l'extérieur je peux être leader sur autre chose, mais pas pas au travail. | n'est pas une leader. Différence de rôle assumé en et hors situation de travail | Différenciation du rôle externe et interne au groupe |
| 100-109 | <p>d13 : Ok. Du coup, qu'est-ce que tu penses de la place de l'individu dans un groupe ?</p> <p>D13 : Bah de toutes façons toutes les places sont importantes dans un groupe.</p> <p>Que ce soit leader, ou autre eu :::h tout le monde a sa place donc (.)</p> <p>on doit travailler tous ensemble donc si on travaille tous ensemble on est tous égaux.</p> <p>On fait tous le même projet donc après y'a pas y'a pas de questions par exemple t'es la directrice t'auras plus de responsabilités qu'un autre (.)</p> <p>on sera tous au même niveau vu qu'on fait tous le même projet.</p> <p>Après c'est pas parce que tu que :::e tu pourras pas l'avoir sur le projet.</p> | <p>D13 : Bah de toutes façons toutes les places sont importantes dans un groupe.</p> <p>Que ce soit leader, ou autre eu :::h tout le monde a sa place donc (.)</p> <p>on doit travailler tous ensemble donc si on travaille tous ensemble on est tous égaux.</p> <p>On fait tous le même projet donc après y'a pas y'a pas de questions par exemple t'es la directrice t'auras plus de responsabilités qu'un autre (.)</p> <p>on sera tous au même niveau vu qu'on fait tous le même projet.</p> <p>Après c'est pas parce que</p> | <p>Importance de la différence des rôles dans le groupe de travail</p> <p>Place de chacun dans le groupe</p> <p>Egalité dans le travail</p> <p>Objectif/projet commun</p> <p>Responsabilités en rapport au rôle de chacun</p> <p>Le projet commun favorise l'égalité entre individus</p> <p>Différence entre</p> | <p>Rôles dans le groupe</p> <p>Rôles dans le groupe</p> <p>Egalité professionnelle</p> <p>Objectif commun</p> <p>Egalité professionnelle dans les responsabilités</p> <p>Objectif commun</p> <p>Différenciation poste de travail et</p> |

| | | | | |
|---------|--|---|---|---|
| | | t'as pas de responsabilité sur ton poste que tu que ::::e tu pourras pas l'avoir sur le projet. | responsabilité sur son poste de travail et responsabilité sur le projet commun | groupe de travail |
| 110-114 | <p>d14 : Donc, du coup, ce serait le projet qui construit le groupe ?</p> <p>D14 : Bah le groupe construit le projet, même si eu ::::h il a été réfléchi avant parce que le projet il arrive pas tout seul donc c'est quelqu'un qui a réfléchi et qui a dit « Bon, ce serait bien de mettre ça en place » donc il en parle au groupe et après le groupe se forme par rapport au projet et pour le réaliser.</p> | <p>D14 : Bah le groupe construit le projet,</p> <p>même si eu ::::h il a été réfléchi avant parce que le projet il arrive pas tout seul</p> <p>donc c'est quelqu'un qui a réfléchi et qui a dit « Bon, ce serait bien de mettre ça en place »</p> <p>donc il en parle au groupe</p> <p>et après le groupe se forme par rapport au projet et pour le réaliser.</p> | <p>Construction du projet déterminée par le groupe</p> <p>Réflexivité du projet</p> <p>Réflexivité d'un individu sur le projet</p> <p>Communication inter-membres</p> <p>Formation du groupe dans un souci de réalisation du projet</p> | <p>Groupe de travail</p> <p>Objectif commun</p> <p>Réflexivité de l'individu</p> <p>Communication de groupe</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Objectif commun</p> |
| 115-134 | <p>d15 : Si on en revenait à la cohésion d'équipe, est-ce que tu peux m'en parler plus en profondeur ? Ce que vous avez fait, les jeux mis en place etc.</p> <p>D15 : Alors au tout début c'était un jeu de ::::e entre guillemets pour rigoler</p> <p>la formatrice elle avait mis des des feuilles eu ::::h avec des questions à l'intérieur</p> <p>c'était pour savoir si on se</p> | <p>D15 : Alors au tout début c'était un jeu de ::::e entre guillemets pour rigoler</p> <p>la formatrice elle avait mis des des feuilles eu ::::h avec des questions à l'intérieur</p> <p>c'était pour savoir si on se</p> | <p>Jeu sur la cohésion d'équipe destiné premièrement à l'amusement des salariés</p> <p>Explications du jeu</p> <p>Connaissance de l'autre</p> | <p>Expérience professionnelle de D.</p> <p>Expérience professionnelle de D.</p> <p>Relations</p> |

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| | <p>questions à l'intérieur c'était pour savoir si on se connaissait bien entre guillemets, du style eu ::h donc là on était j'sais pas moi on devait être une trentaine (.) oh même pas, ouais entre 20 25 j'crois j'sais plus... et donc le premier c'était se mettre par ordre ::e ordre de ::e date de naissance. C'est-à-dire on s'met en rond 'fin sur une file savoir qui est le plus jeune de nous tous qui est le plus vieux. Donc c'est intéressant parce que tu connais pas (.) tu travailles avec les gens mais tu connais pas forcément quel âge ils ont. Donc selon les années de naissance donc on devait se parler pour savoir toi t'es né en quelle année de quel mois etc pour savoir qui (.) et en fait à la fin quand tout le monde était positionné on voyait déjà qui était le plus jeune et qui était le plus vieux. J'ai trouvé ça super sympa ! Et pis c'est des gens qu'tu vois tous les jours donc euh (.) Le but c'était en fait d'échanger entre nous, nous tous, et de s'amuser entre guillemets, parce qu'après on a changé de thème. Après c'était quelle était la personne la plus ancienne dans dans [nom de</p> | <p>connaissait bien entre guillemets,</p> <p>du style eu ::h donc là on était j'sais pas moi on devait être une trentaine (.) oh même pas, ouais entre 20 25 j'crois j'sais plus...</p> <p>et donc le premier c'était se mettre par ordre ::e ordre de ::e date de naissance.</p> <p>C'est-à-dire on s'met en rond 'fin sur une file savoir qui est le plus jeune de nous tous qui est le plus vieux.</p> <p>Donc c'est intéressant parce que tu connais pas (.) tu travailles avec les gens mais tu connais pas forcément quel âge ils ont.</p> <p>Donc selon les années de naissance donc on devait se parler pour savoir toi t'es né en quelle année de quel mois etc pour savoir qui (.)</p> <p>et en fait à la fin quand tout le monde était positionné on</p> | <p>Nombre de participants</p> <p>Explications du jeu</p> <p>Reprise</p> <p>Avis de D. sur le jeu Le travail de groupe malgré l'ignorance de leur âge</p> <p>Explications du jeu</p> <p>Objectif final du jeu</p> | <p>interpersonnelles</p> <p>Expérience professionnelle de D.</p> <p>Expérience professionnelle de D.</p> <p>Expérience professionnelle de D.</p> <p>Relations interpersonnelles</p> <p>Expérience professionnelle de D.</p> <p>Expérience professionnelle de</p> |
|--|---|---|--|--|

| | | | | |
|---------|--|--|---|--|
| | structure] et la plus jeune... la dernière arrivée. C'était sympa aussi. | <p>voyait déjà qui était le plus jeune et qui était le plus vieux.</p> <p>J'ai trouvé ça super sympa !</p> <p>Et pis c'est des gens qu'tu vois tous les jours donc euh (.)</p> <p>Le but c'était en fait d'échanger entre nous, nous tous, et de s'amuser entre guillemets,</p> <p>parce qu'après on a changé de thème.</p> <p>Après c'était quelle était la personne la plus ancienne dans dans [nom de structure] et la plus jeune... la dernière arrivée.</p> <p>C'était sympa aussi.</p> | <p>Appréciation de D.</p> <p>Temporalité dans le rapport à l'autre</p> <p>Objectif premier du jeu</p> <p>Objectif second du jeu</p> <p>Explication du jeu</p> <p>Appréciation de D.</p> | <p>D.</p> <p>Appréciation de D.</p> <p>Temporalité dans le travail</p> <p>Expérience professionnelle de D.</p> <p>Expérience professionnelle de D.</p> <p>Appréciation de D.</p> |
| 135-136 | <p>d16 : Oui, c'est original !</p> <p>D16 : Ouais.</p> | | | |
| 137-151 | d17 : Donc, du coup je vais rebondir là-dessus. Pour toi alors, est-ce qu'il faut bien se connaître pour qu'un groupe | D17 : Non. Non, pas forcément ! Non, parce qu'après (.) non, non non, pas forcément ! | Avis critique de D. | Opinion de D. |

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| | <p>fonctionne ?</p> <p>D17 : Non. Non, pas forcément ! Non, parce qu'après (.) non, non non, pas forcément ! Parce que tu peux avoir un projet sans pour autant connaître la vie de tout le monde, non. Non. Après c'est un atout si tu connais les gens comment ils travaillent. Parce que tu sais déjà comment ils travaillent donc tu sais eu ::h sur quel point ils sont plus forts que d'autres mais après non t'es pas obligé de connaître une personne pour t'allier à un projet. Moi j'suis arrivée à [nom de la structure], je connaissais pas tout le monde. Quand j'suis arrivée eu ::h bon y'avait des gens qui étaient beaucoup plus expérimentés que moi. Moi j'étais jeune eu ::h c'est ce qui m'a permis justement d'avoir et d'approfondir mon expérience dans ce milieu professionnel et j'ai eu cette chance là d'avoir des gens compétents et avec beaucoup d'expériences et ce qu'ils m'ont appris ça m'a beaucoup aidé. Et pourtant je les connaissais pas ces gens-là, mais ils m'ont appris plein de choses.</p> | <p>Parce que tu peux avoir un projet sans pour autant connaître la vie de tout le monde, non.</p> <p>Non.</p> <p>Après c'est un atout si tu connais les gens comment ils travaillent.</p> <p>Parce que tu sais déjà comment ils travaillent donc tu sais eu ::h sur quel point ils sont plus forts que d'autres</p> <p>mais après non t'es pas obligé de connaître une personne pour t'allier à un projet.</p> <p>Moi j'suis arrivée à [nom de la structure], je connaissais pas tout le monde.</p> <p>Quand j'suis arrivée eu ::h bon y'avait des gens qui étaient beaucoup plus expérimentés que moi.</p> | <p>Le projet commun n'est pas conditionné par la connaissance de l'Autre</p> <p>Avis de D.</p> <p>Avantage de la connaissance du rapport au travail de l'Autre</p> <p>Reconnaissance des compétences professionnelles de l'individu</p> <p>Le projet commun n'est pas conditionné par la connaissance de l'Autre</p> <p>Vécu professionnel de D.</p> <p>Niveaux d'expérience professionnelle distincts</p> | <p>Affinités interpersonnelles</p> <p>Opinion de D.</p> <p>Affinités interpersonnelles professionnelles</p> <p>Mobilisation des compétences professionnelles</p> <p>Affinités interpersonnelles Groupe de travail</p> <p>Expérience professionnelle de D.</p> <p>Expérience professionnelle de l'individu</p> |
|--|---|---|--|---|

| | | | | |
|---------|---|--|--|---|
| | | <p>Moi j'étais jeune eu ::::::h c'est ce qui m'a permis justement d'avoir et d'approfondir mon expérience dans ce milieu professionnel</p> <p>et j'ai eu cette chance là d'avoir des gens compétents et avec beaucoup d'expériences</p> <p>et ce qu'ils m'ont appris ça m'a beaucoup aidé.</p> <p>Et pourtant je les connaissais pas ces gens-là, mais ils m'ont appris plein de choses.</p> | <p>L'âge comme avantage à l'approfondissement de son expérience professionnelle</p> <p>Compétences et expériences professionnelles</p> <p>Apprentissage de D. au travail grâce à autrui</p> <p>Développement des compétences malgré la non connaissance d'autrui</p> | <p>Expérience professionnelle de D.</p> <p>Mobilisation de l'expérience et des compétences professionnelles</p> <p>Reconnaissance professionnelle de D.</p> <p>Reconnaissance professionnelle de D.</p> |
| 152-165 | <p>d18 : Et ça a toujours bien fonctionné ?</p> <p>D18 : Ah bah oui. Bah après... c'est après qu'on sympathise et qu'on se connaît de plus en plus</p> <p>mais au début ça m'a posé aucun souci de travailler avec eux alors que je les connaissais pas. Parce que oui, y'a des gens qui s'entendent pas forcément. Ca existe partout aussi. Mais c'est p'têt parce que c'est des gens qui ont de l'expérience</p> | <p>D18 : Ah bah oui. Bah après... c'est après qu'on sympathise et qu'on se connaît de plus en plus</p> <p>mais au début ça m'a posé aucun souci de travailler avec eux alors que je les connaissais pas.</p> <p>Parce que oui, y'a des gens qui s'entendent pas forcément.</p> | <p>Temporalité dans le rapport à l'autre – affects</p> <p>Temporalité</p> <p>Confrontations inter-individus</p> | <p>Relations et affinités interpersonnelles</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Relations interpersonnelles</p> |

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| | <p>justement. P'têt après quand c'est des gens qui ont de l'expérience étant donné qu'eux déjà ils ont leur vécu eu ::h ils savent déjà comment eu ::::h comment ça se passe et eu ::::h et eu ::::h bah ils sont p'têt réticents ce qu'ils savent faire et p'têt qu'ils ont des idées que les autres vont vont être contre leurs idées. Je sais pas. 'fin moi ça m'a posé aucun souci parce que moi j'venais de débiter dans c'milieu là et moi c'était juste une source pour apprendre des choses donc non (.) et puis j'suis tombée sur des bons éléments. Non non, moi je remerciais toujours avec qui j'ai travaillé, ils m'ont appris énormément de choses.</p> | <p>Ca existe partout aussi.</p> <p>Mais c'est p'têt parce que c'est des gens qui ont de l'expérience justement.</p> <p>P'têt après quand c'est des gens qui ont de l'expérience étant donné qu'eux déjà ils ont leur vécu eu ::h ils savent déjà comment eu ::::h comment ça se passe</p> <p>et eu ::::h et eu ::::h bah ils sont p'têt réticents ce qu'ils savent faire et p'têt qu'ils ont des idées que les autres vont vont être contre leurs idées.</p> <p>Je sais pas.</p> <p>'fin moi ça m'a posé aucun souci parce que moi j'venais de débiter dans c'milieu là</p> <p>et moi c'était juste une source pour apprendre des choses donc non (.) et puis j'suis tombée sur des bons</p> | <p>Généralités</p> <p>Hypothèse de D.</p> <p>L'expérience comme faisant obstacle aux bonnes relations inter-membres</p> <p>Obstacle à la transmission de savoir-faire L'expérience considérée comme un acquis non évolutif</p> <p>Doute de D.</p> <p>Expérience de D.</p> <p>L'expérience d'autrui comme source d'apprentissage</p> | <p>Expérience professionnelle de l'individu</p> <p>Expérience professionnelle de l'individu</p> <p>Relations interpersonnelles dans le groupe</p> <p>Expérience professionnelle de D.</p> <p>Formation expérientielle de D.</p> |
|--|---|--|---|---|

| | | | | |
|---------|---|--|---|---|
| | | <p>éléments.</p> <p>Non non, moi je remerciais toujours avec qui j'ai travaillé, ils m'ont appris énormément de choses.</p> | Reconnaissance de D. dans le travail avec autrui et pour le développement de ses compétences | Reconnaissance des compétences de l'individu |
| 166-168 | <p>d19 : Ok, bon (rires).</p> <p>D19 : Après faudrait peut-être poser la question à quelqu'un qui a eu justement beaucoup d'années d'expérience sur un projet pour voir...</p> | D19 : Après faudrait peut-être poser la question à quelqu'un qui a eu justement beaucoup d'années d'expérience sur un projet pour voir... | Hypothèse interrogative de D. | Question |
| 169-177 | <p>d20 : Oui oui, bah j'ai questionné justement une ancienne salariée travailleuse sociale qui m'a dit que ça c'est très mal passé parce que justement on acceptait pas dans son entreprise les idées des uns et des autres, la culture, l'âge (.) plein de critères quoi...</p> <p>D20 : Ah bah oui, ça arrive hein. Ah non, moi j'ai adopté tout de suite. Après c'est p'têt parce que aussi cette personne là qui avait des projets savait faire et savait prendre les personnes comme elles étaient pour les intégrer dans le groupe. 'fin moi j'ai jamais eu de problèmes (.) ah non moi je remerciais toujours cette personne qui m'a appris</p> | <p>D20 : Ah bah oui, ça arrive hein. Ah non, moi j'ai adopté tout de suite.</p> <p>Après c'est p'têt parce que aussi cette personne là qui avait des projets savait faire</p> <p>et savait prendre les personnes comme elles étaient pour les intégrer dans le groupe.</p> <p>'fin moi j'ai jamais eu de problèmes (.) ah non moi je remerciais toujours cette personne qui m'a appris</p> | <p>Positionnement de D.</p> <p>Hypothèse de D. La compétence dans le rapport à autrui</p> <p>Intégration dans le groupe facilitée par la posture et l'acceptation de la différence de l'autre</p> <p>Reconnaissance de D.</p> | <p>Posture professionnelle de D.</p> <p>Compétences professionnelles de l'individu</p> <p>Intégration professionnelle de l'individu</p> <p>Reconnaissance de D.</p> |

| | | | | |
|---------|--|--|--|--|
| | cette personne qui m'a appris énormément de choses... | énormément de choses... | | |
| 178-187 | <p>d21 : Tu as parlé de « savoir intégrer » dans le groupe. Du coup, est-ce que tu penses que c'est plus facile de s'intégrer au groupe pour une personne ou est-ce qu'il faut ETRE intégré ?</p> <p>D21 : Non, moi je me suis intégrée, parce que moi je voulais faire des des projets, j'avais participé au projet. Donc on est pas venu me chercher. MOI je voulais participer je voulais justement apprendre ce que c'était de participer au projet. Non non, je voulais le faire donc je l'ai fait. Mais après effectivement sur des projets, par exemple on a demandé à d'autres personnes et par contre elles elles ont refusé alors après c'est libre à chacun. Soit ils veulent s'y mettre ou pas. Mais ::i ::s y'en a pas (.) plusieurs ont refusé.</p> | <p>D21 : Non, moi je me suis intégrée, parce que moi je voulais faire des des projets, j'avais participé au projet.</p> <p>Donc on est pas venu me chercher.</p> <p>MOI je voulais participer je voulais justement apprendre ce que c'était de participer au projet.</p> <p>Non non, je voulais le faire donc je l'ai fait.</p> <p>Mais après effectivement sur des projets, par exemple on a demandé à d'autres personnes et par contre elles elles ont refusé</p> <p>alors après c'est libre à chacun. Soit ils veulent s'y mettre ou pas.</p> | <p>Intégration choisie motivée</p> <p>Participation désirée au projet commun</p> <p>Le groupe n'a pas eu besoin de l'intégrer</p> <p>Désir de D. de développer ses compétences dans le rapport au travail de groupe</p> <p>Importance de la volonté dans l'intégration et le travail</p> <p>Refus de participation au projet commun de certains individus</p> <p>Liberté de participation Ironie de D.</p> | <p>Intégration professionnelle de D.</p> <p>Motivation professionnelle</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Motivation professionnelle Groupe de travail</p> <p>Motivation et investissement professionnels</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Posture professionnelle</p> |

| | | | | |
|---------|--|---|---|--|
| | | Mais y'en a pas (.) plusieurs ont refusé. | Reprise | Posture professionnelle |
| 188-197 | <p>d22 : Et tu penses que c'était quoi la raison de leur refus ?</p> <p>D22 : Parce que c'était pas sur leur secteur.</p> <p>Mais bon après (...) on travaille tous ensemble, on peut très bien avoir des projets même si c'est pas sur son secteur. Après peut-être qu'ils ont refusé parce qu'ils avaient une surcharge de travail mais même moi j'avais eu du boulot à côté mais après (.) quand tu veux faire les choses tu les fais. Tu t'prends du temps et tu les fais. Si vraiment tu veux pas les faire bah tu dis non et après tu peux trouver toutes les raisons qu'tu veux, ce sera toujours non. Mais si tu si le projet t'as envie de le faire tu le fais même si t'as beaucoup de travail. Tu le mets de côté pendant le temps du projet et puis après tu le reprends.</p> | <p>D22 : Parce que c'était pas sur leur secteur.</p> <p>Mais bon après (...) on travaille tous ensemble, on peut très bien avoir des projets même si c'est pas sur son secteur.</p> <p>Après peut-être qu'ils ont refusé parce qu'ils avaient une surcharge de travail</p> <p>mais même moi j'avais eu du boulot à côté mais après (.)</p> <p>quand tu veux faire les choses tu les fais.</p> <p>Tu t'prends du temps et tu les fais.</p> <p>Si vraiment tu veux pas les faire bah tu dis non et après tu peux trouver toutes les raisons qu'tu veux, ce sera toujours non.</p> | <p>Situation géographique dans le travail de groupe</p> <p>Pour D., la distance géographique n'est pas un élément d'importance dans l'intégration à un groupe de travail</p> <p>Refus du projet commun en raison de la surcharge de travail</p> <p>Prise de position de D.</p> <p>Motivation au travail</p> <p>Temporalité choisie dans le rapport au travail</p> <p>Manque de motivation/volonté dans le travail</p> | <p>Prise en compte de la situation géographique</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Prise en compte de la surcharge de travail</p> <p>Posture professionnelle de D.</p> <p>Motivation professionnelle</p> <p>Temporalité dans le travail</p> <p>Manque de motivation professionnelle</p> |

| | | | | |
|---------|--|---|---|--|
| | | <p>Mais si tu si le projet t'as envie de le faire tu le fais même si t'as beaucoup de travail.</p> <p>Tu le mets de côté pendant le temps du projet et puis après tu le reprends.</p> | <p>Le manque de temps et la surcharge de travail ne suffisent pas à annihiler la volonté de travailler ensemble sur un projet commun</p> <p>Temporalité choisie dans le rapport au travail</p> | <p>Motivation professionnelle Surcharge professionnelle de travail</p> <p>Temporalité Groupe de travail</p> |
| 198-207 | <p>d23 : Alors tu as dit « tu le mets de côté », c'est très intéressant... Imagine que tu es sur un projet de grande ampleur, avec beaucoup de monde etc, qui te demande beaucoup de temps. Si une personne est pas capable d'assumer cette charge de travail, comment tu réagiras dans cette situation toi ?</p> <p>D23 : Ba ::::h j'essaierai de trouver une solution. Bah si elle peut pas bah savoir si elle veut quand même participer sur UNE partie, quitte à pas lui transmettre tout tout tout ce qu'elle doit faire e ::::t puis après bah d'autres personnes l'aident ou ::::u bah après bah j'comprends pas parce que soit t'es partante et</p> | <p>D23 : Ba ::::h j'essaierai de trouver une solution.</p> <p>Bah si elle peut pas bah savoir si elle veut quand même participer sur UNE partie,</p> <p>quitte à pas lui transmettre tout tout tout ce qu'elle doit faire</p> <p>e ::::t puis après bah d'autres personnes l'aident</p> <p>ou ::::u bah après bah j'comprends pas</p> | <p>Positionnement de D.</p> <p>Capacité d'autrui au travail de groupe Posture des autres membres</p> <p>Réduction de la charge de travail par les membres</p> <p>Aide dans le travail commun</p> <p>Réflexion interrogative de D.</p> | <p>Posture professionnelle de D.</p> <p>Investissement professionnel</p> <p>Tâches professionnelles</p> <p>Relations interpersonnelles professionnelles</p> <p>Réflexion de D.</p> |

| | | | | |
|---------|---|---|---|---|
| | tu le fais soit t'es pas partante et tu l'fais pas. | parce que soit t'es partante et tu le fais soit t'es pas partante et tu l'fais pas. | La volonté de faire partie du projet commun oblige de réaliser le projet | Investissement et motivation professionnels |
| 208-217 | <p>d24 : Mais tu peux avoir des contraintes extérieures...</p> <p>D24 : Oui, tu peux avoir des contraintes mais euh tu peux toujours t'arranger. Tu peux avoir des contraintes mais y'a des contraintes que du coup tu peux modifier. Après si c'est celles qui peuvent pas être modifiables. Quoique (.) non, non tu trouves toujours un moment où tu peux faire ce que t'as à faire. Moi c'est sûr... quand tu veux, tu peux. Même si t'as des contraintes tu trouves une autre solution mais tu le fais. Tu t'organises autrement. Tu :u tu bah j'sais pas, t'as un cours de piscine à 18h bah tu dis qu'tu vas pas y aller, ou alors t'iras à un autre moment à la piscine j'sais pas. Tu t'organises autrement, oui c'est ça.</p> | <p>D24 : Oui, tu peux avoir des contraintes mais euh tu peux toujours t'arranger.</p> <p>Tu peux avoir des contraintes mais y'a des contraintes que du coup tu peux modifier.</p> <p>Après si c'est celles qui peuvent pas être modifiables. Quoique (.) non, non tu trouves toujours un moment où tu peux faire ce que t'as à faire.</p> <p>Moi c'est sûr... quand tu veux, tu peux.</p> <p>Même si t'as des contraintes tu trouves une autre solution mais tu le fais.</p> <p>Tu t'organises autrement.</p> | <p>Avis de D. Les contraintes extérieures ne font pas obstacle à la réalisation du projet commun</p> <p>Contraintes modifiables/non modifiables</p> <p>Pour D., en matière de projet commun, l'individu doit gérer la temporalité dans le travail</p> <p>La volonté comme élément indispensable de la capacité d'action</p> <p>Solutions alternatives pour la réussite de l'objectif commun</p> <p>Organisation dans le travail</p> | <p>Contraintes personnelles vs professionnelles</p> <p>Contraintes personnelles vs professionnelles</p> <p>Contraintes personnelles vs professionnelles Temporalité dans le travail</p> <p>Motivation professionnelle</p> <p>Contraintes personnelles vs professionnelles</p> <p>Organisation professionnelle</p> |

| | | | | |
|---------|--|---|---|--|
| | | <p>Tu :u tu bah j'sais pas, t'as un cours de piscine à 18h bah tu dis qu'tu vas pas y aller,</p> <p>ou alors t'iras à un autre moment à la piscine j'sais pas.</p> <p>Tu t'organises autrement, oui c'est ça.</p> | <p>La sphère professionnelle passe avant la sphère privée</p> <p>Temporalité dans le rapport à sa vie privée</p> <p>Organisation dans le travail</p> | <p>Vie privée vs vie professionnelle</p> <p>Temporalité privée vs professionnelle</p> <p>Organisation professionnelle</p> |
| 218-236 | <p>d25 : Et donc ça veut dire que si jamais la personne ne s'est pas organisée autrement, ce serait normal qu'il y ait des tensions ?</p> <p>D25 : Non. Bah non, après eu :::::h si elle est pas organisée bah après ça dépend. (<i>rires</i>). Ca peut engendrer... mais après ça dépend de de la personne. Si tu la connais ou pas. T'as des gens, tu les connais, ils sont jamais organisés et eu ::h et eu ::h ba ::::::::::h (<i>rires</i>) j'sais pas comment t'dire sans (.) s'ils sont pas organisés eu :::::h y'en a qui arrivent à faire les choses même quand ils sont pas organisés. Mais effectivement ils ont par exemple quelque chose à faire et qu'ils le font pas, ça peut créé des</p> | <p>D25 : Non. Bah non, après eu :::::h si elle est pas organisée</p> <p>bah après ça dépend (<i>rires</i>). Ca peut engendrer... mais après ça dépend de de la personne.</p> <p>Si tu la connais ou pas. T'as des gens, tu les connais, ils sont jamais organisés et eu ::h et eu ::h ba ::::::::::h (<i>rires</i>) j'sais pas comment t'dire sans (.)</p> <p>s'ils sont pas organisés eu :::::h y'en a qui arrivent à faire les choses même quand ils sont pas</p> | <p>Manque d'organisation dans le travail</p> <p>Existence de tensions au travail en fonction des individus</p> <p>Tensions en fonction de la connaissance d'autrui dans son rapport au travail</p> <p>L'organisation dans le travail n'est pas nécessaire pour tout un chacun</p> | <p>Organisation professionnelle</p> <p>Conflits interpersonnels</p> <p>Relations interpersonnelles</p> <p>Organisation professionnelle Groupe de travail</p> |

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| | <p>tensions mais après t'as les autres personnes qui vont trouver une autre solution pour eu ::h pour solutionner ce qu'elle a pas fait. Par exemple un spectacle de rue où il faut prévenir la mairie en amont et que ça a pas été fait par exemple la mairie va t'appeler en t'disant bah vous avez pas fait la demande pour... qui était prévue bah dans ce cas-là si la personne elle l'a pas faite eu ::h nous on va transmettre à une autre personne qui va pouvoir le faire. Après on lui dira « ah bah t'as pas fait », après elle dira soit ba ::h j'ai oublié ou oui mais enfin bon tu t'es mis sur le projet tu fais les choses qu'on t'demande. Après si vraiment tu peux pas les faire, tu les délègues à quelqu'un d'autres mais tu les fais pas quoi. Parce qu'après si les gens font pas c'qui doit être fait forcément... c'est pas très cool pour les autres.</p> | <p>organisés.</p> <p>Mais effectivement ils ont par exemple quelque chose à faire et qu'ils le font pas, ça peut créer des tensions,</p> <p>mais après t'as les autres personnes qui vont trouver une autre solution pour eu ::h pour solutionner ce qu'elle a pas fait.</p> <p>Par exemple un spectacle de rue où il faut prévenir la mairie en amont et que ça a pas été fait par exemple la mairie va t'appeler en t'disant bah vous avez pas fait la demande pour... qui était prévue</p> <p>bah dans ce cas-là si la personne elle l'a pas faite eu ::h nous on va transmettre à une autre personne qui va pouvoir le faire.</p> <p>Après on lui dira « ah bah t'as pas fait », après elle dira soit ba ::h j'ai oublié</p> | <p>Tensions engendrées par la non productivité des individus au travail</p> <p>Réalisation de l'objectif secondaire par autrui</p> <p>Exemple</p> <p>Transmission de missions d'un membre à un autre</p> <p>Communication inter-individus</p> | <p>Investissement professionnel Conflits dans le groupe</p> <p>Investissement professionnel Groupe de travail</p> <p>Expérience professionnelle de D.</p> <p>Investissement et délégation professionnel</p> <p>Communication interindividuelle</p> |
|--|---|--|---|--|

| | | | | |
|---------|---|---|---|---|
| | | <p>ou oui mais enfin bon tu t'es mis sur le projet tu fais les choses qu'on t'demande.</p> <p>Après si vraiment tu peux pas les faire, tu les délègues à quelqu'un d'autres mais tu les fais pas quoi.</p> <p>Parce qu'après si les gens font pas c'qui doit être fait forcément... c'est pas très cool pour les autres.</p> | <p>Posture du leader</p> <p>Délégation dans le travail</p> <p>Problèmes relationnels en fonction de la participation au travail commun</p> | <p>Posture professionnelle</p> <p>Délégation professionnelle</p> <p>Non-investissement professionnel</p> |
| 237-246 | <p>d26 : Ok, bah merci beaucoup (rires). Est-ce que tu veux ajouter quelque chose ?</p> <p>D26 : Bah non. 'fin si (rires), ce qui est super important c'est d'travailler avec des gens professionnels sérieux et organisés. C'est super important dans un groupe de travail et même en équipe. Mais d'toutes façons même si nous ici on est un peu sur chaque secteur on travaille en équipe même si on est sur chaque secteur parce qu'y'a toujours une relation entre chaque service donc t'auras toujours besoin de ton collègue qui est en compta, à l'accueil, en responsable</p> | <p>D26 : Bah non. 'fin si (rires), ce qui est super important c'est d'travailler avec des gens professionnels sérieux et organisés.</p> <p>C'est super important dans un groupe de travail et même en équipe.</p> <p>Mais d'toutes façons même si nous ici on est un peu sur chaque secteur</p> <p>on travaille en équipe même si on est sur chaque secteur parce qu'y'a toujours une relation entre chaque</p> | <p>Importance du travail de groupe auprès de compétents organisés</p> <p>Différence entre groupe de travail et travail en équipe</p> <p>Situation géographique</p> <p>Relation entre services</p> | <p>Organisation professionnelle</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Relations interservices et interpersonnelles</p> |

| | | | | |
|---------|--|--|---|--|
| | <p>technicien, t'as toujours besoin des autres. Tu peux pas travailler tout seul.</p> | <p>service</p> <p>donc t'auras toujours besoin de ton collègue qui est en compte, à l'accueil, en responsable technicien,</p> <p>t'as toujours besoin des autres. Tu peux pas travailler tout seul.</p> | <p>Importance des rôles et fonctions dans un groupe</p> <p>Impossibilité au travailler seul pour D.</p> | <p>Rôles et fonctions dans le groupe</p> <p>Groupe de travail</p> |
| 247-259 | <p>d27 : Donc, sans parler du projet qui demande effectivement tout un groupe. Mais si tu as un travail à faire, toi tu préférerais travailler en groupe plutôt qu'individuellement ?</p> <p>D27 : Non, ça dépend du travail. Parce que moi personnellement je travaille toute seule.</p> <p>Moi j'ai personne au dessus de moi, j'ai personne en dessous de moi.</p> <p>Je travaille toute seule.</p> <p>'fin après j'ai des demandes par rapport à d'autres collègues mais eu ::h j'ai pas besoin d'eux pour travailler. Après, le groupe en fait, c'est essentiel pour le moral ! (<i>rires</i>). De pas penser que t'es toute seule eu ::h à travailler au boulot quoi ! Ah si, ça y fait ! Tu viens travailler t'es toute seule c'est un peu déprimant</p> | <p>D27 : Non, ça dépend du travail.</p> <p>Parce que moi personnellement je travaille toute seule.</p> <p>Moi j'ai personne au dessus de moi, j'ai personne en dessous de moi.</p> <p>Je travaille toute seule.</p> <p>'fin après j'ai des demandes par rapport à d'autres collègues</p> <p>mais eu ::h j'ai pas besoin d'eux pour travailler.</p> | <p>La formation du groupe conditionnée par le travail à accomplir</p> <p>Situation de travail de D.</p> <p>Place de D. au travail</p> <p>Reprise</p> <p>Fonctions assumées</p> <p>La non-nécessité du groupe pour D. dans son</p> | <p>Travail de groupe</p> <p>Situation professionnelle de D.</p> <p>Situation professionnelle de D.</p> <p>Situation professionnelle de D.</p> <p>Fonctions de D.</p> <p>Posture professionnelle de</p> |

| | | | | |
|---------|---|---|--|---|
| | <p>hein. Là t'as des collègues en sachant que tu passes la majorité de ton temps au boulot quoi ! Ah oui, tu passes presque toute ta vie au travail ! Donc vaut mieux avoir une bonne entente entre collègues, c'est mieux (<i>rires</i>) c'est important.</p> | <p>Après, le groupe en fait, c'est essentiel pour le moral ! (<i>rires</i>). De pas penser que t'es toute seule eu ::h à travailler au boulot quoi !</p> <p>Ah si, ça y fait !</p> <p>Tu viens travailler t'es toute seule c'est un peu déprimant hein.</p> <p>Là t'as des collègues en sachant que tu passes la majorité de ton temps au boulot quoi !</p> <p>Donc vaut mieux avoir une bonne entente entre collègues, c'est mieux (<i>rires</i>) c'est important.</p> | <p>travail</p> <p>Le groupe comme élément indispensable au bien-être au travail</p> <p>Ressentis de D.</p> <p>Importance des autres pour l'état psychologique de l'individu</p> <p>Temporalité dans le rapport à son activité professionnelle</p> <p>Nécessité des bonnes relations au travail</p> | <p>D.</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Ressentis de D.</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Temporalité professionnelle</p> <p>Relations interpersonnelles professionnelles</p> |
| 260-270 | <p>d28 : Et au niveau de cette bonne entente, si jamais y'a pas bonne entente...</p> <p>D28 : (.) tu fais une sélection ! (<i>rires</i>) C'est pas non plus être ::e avec tout le monde, d'toutes façons plus d'affinités avec quelques-uns et pas avec d'autres. Après y'a le</p> | <p>D28 : (.) tu fais une sélection ! (<i>rires</i>)</p> <p>C'est pas non plus être ::e avec tout le monde,</p> <p>d'toutes façons plus d'affinités avec quelques-uns et pas avec d'autres.</p> | <p>Humour de D.</p> <p>Choix relationnel au travail</p> <p>Affinités interpersonnelles</p> | <p>Ironie de D.</p> <p>Relations interpersonnelles</p> <p>Affinités interpersonnelles</p> |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | <p>vécu aussi hein. Quand t'arrives dans une entreprise tu connais pas des gens mais après tu commences à les connaître et plus tu vis dans la société ou l'entreprise et que tu vis de plus en plus de bons moments ou de projets ensembles, t'auras pas la même relation avec quelqu'un qui vient d'arriver et quelqu'un qui est là depuis longtemps dans l'entreprise. J'le sais parce que je fais partie des plus vieilles personnes de [nom de la structure] (<i>rires</i>). Ca rajeunit pas tout ça.</p> | <p>Après y'a le vécu aussi hein. Quand t'arrives dans une entreprise tu connais pas des gens mais après tu commences à les connaître</p> <p>et plus tu vis dans la société ou l'entreprise et que tu vis de plus en plus de bons moments ou de projets ensembles,</p> <p>t'auras pas la même relation avec quelqu'un qui vient d'arriver et quelqu'un qui est là depuis longtemps dans l'entreprise.</p> <p>J'le sais parce que je fais partie des plus vieilles personnes de [nom de la structure] (<i>rires</i>).</p> <p>Ca rajeunit pas tout ça.</p> | <p>Affinités en fonction de l'expérience et de la temporalité</p> <p>Importance de l'expérience positive relationnelle avec autrui</p> <p>Approfondissement de la relation interindividuelle en fonction de la temporalité</p> <p>Expérience de D.</p> <p>Humour de D.</p> | <p>Affinités interpersonnelles</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Relations interpersonnelles</p> <p>Humour de D.</p> <p>Humour de D.</p> |
|--|--|---|--|--|

Analyse de la transcription de E.

| Lignes | Entretien de E. | Découpage des interactions | Sous-thèmes | Thèmes |
|--------|--|---|--|---|
| 1-3 | <p>e1 : Alors, est-ce que tu peux d'abord te présenter s'il te plaît ?</p> <p>E1 : Oui, alors je suis E., stagiaire à [nom de la structure]. Je suis professeur de lettres. J'ai 31 ans, 5 ans d'expérience dans l'enseignement.</p> | <p>E1 : Oui, alors je suis E., stagiaire à [nom de la structure]. Je suis professeur de lettres. J'ai 31 ans, 5 ans d'expérience dans l'enseignement.</p> | <p>Statut et activité professionnelle</p> <p>Expérience professionnelle</p> | <p>Présentation personnelle et expérience professionnelle de E.</p> |
| 4-15 | <p>e2 : Est-ce que tu as déjà travaillé en groupe et dans quel type de groupe ?</p> <p>E2 : Oui, j'ai déjà travaillé en groupe, particulièrement je vais te parler d'un groupe de travail, un cas en particulier. Ca ça a été une promotion, on voulait faire une association pour créer une école. Comme nous, nous avons tous fait des études dans l'éducation, donc les collègues voulaient créer une école. Avant de créer l'école on se réunissait le premier samedi de chaque</p> | <p>E2 : Oui, j'ai déjà travaillé en groupe, particulièrement je vais te parler d'un groupe de travail, un cas en particulier.</p> <p>Ca ça a été une promotion, on voulait faire une association pour créer une école.</p> <p>Comme nous, nous avons tous fait des études dans l'éducation, donc les collègues voulaient créer une école.</p> | <p>Concept de groupe « de travail »</p> <p>Motivation personnelle et professionnelle</p> <p>Niveau diplômant Motivation personnelle et professionnelle</p> | <p>Groupe de travail</p> <p>Motivation et investissement dans le groupe</p> <p>Formation du groupe de travail</p> |

| | | | | |
|-------|--|---|---|--|
| | <p>mois, du coup ça n'a pas pu aller. Le groupe de travail n'a pas été facile. Les gens ne venaient pas...à l'heure où on donnait rendez-vous, les gens ne venaient pas. Après ça on a décidé quelque chose, on a décidé euh c'est après qu'ils vont dire que c'est ça c'est ça c'est ci c'est ça, je voulais dire ça il ne fallait pas faire comme ça et pourtant on provoque les réunions ils ne viennent pas.</p> | <p>Avant de créer l'école on se réunissait le premier samedi de chaque mois, du coup ça n'a pas pu aller.</p> <p>Le groupe de travail n'a pas été facile.</p> <p>Les gens ne venaient pas...à l'heure où on donnait rendez-vous, les gens ne venaient pas.</p> <p>Après ça on a décidé quelque chose, on a décidé euh c'est après qu'ils vont dire que c'est ça c'est ça c'est ci c'est ça, je voulais dire ça il ne fallait pas faire comme ça et pourtant on provoque les réunions ils ne viennent pas.</p> | <p>Cahier de charges Prise de conscience</p> <p>Concept de groupe « de travail » Ressentis</p> <p>Explications</p> <p>Prise de décision commune Ressentis</p> | <p>Cadre de travail</p> <p>Ressentis de E.</p> <p>Motivation dans le groupe</p> <p>Motivation et manque d'investissement dans le groupe de travail</p> |
| 16-20 | <p>e3 : Et pourquoi est-ce qu'ils ne viennent pas ?</p> <p>E3 : Peut-être qu'ils avaient</p> | <p>E3 : Peut-être qu'ils avaient d'autres occupations ailleurs,</p> | <p>Questionnement</p> | <p>Appréciation ironique de E.</p> |

| | | | | |
|-------|--|---|--|---|
| | d'autres occupations ailleurs, ou bien... la paresse de se déplacer (<i>rires</i>). Ils ne viennent pas, ils n'envoient pas non plus leurs idées, qu'est-ce qu'ils veulent du travail, donc ils ne voulaient pas ça aussi. C'est ça. | ou bien... la paresse de se déplacer (<i>rires</i>). Ils ne viennent pas, ils n'envoient pas non plus leurs idées, qu'est-ce qu'ils veulent du travail, donc ils ne voulaient pas ça aussi. C'est ça. | Sentiment (ironie) Explications Questionnement Prise de conscience | Manque d'investissement dans le groupe |
| 21-30 | e4 : Et du coup ça a créé des tensions au niveau du groupe ? E4 : Ah oui, ça a créé des tensions ! Parce que on a fait un tour, on a fait une année comme ça. L'essentiel l'argent d'abord. A chaque samedi chacun emmenait une certaine somme donc voilà, déjà la monnaie les gens se sont retirés parce que certains ne venaient pas mais n'envoyaient pas non plus la monnaie, ni leurs idées parce qu'on devait débattre de quoi mettre en place. Ils ne venaient pas ni n'envoyaient leurs idées, ce qui a fait que la prochaine année on a décidé (.) ceux qui venaient aussi se sont retirés, ils ont été découragés donc du coup on a partagé l'argent, l'argent de chacun est | E4 : Ah oui, ça a créé des tensions ! Parce que on a fait un tour, on a fait une année comme ça. L'essentiel l'argent d'abord. A chaque samedi chacun emmenait une certaine somme donc voilà, déjà la monnaie les gens se sont retirés parce que certains ne venaient pas mais n'envoyaient pas non plus la monnaie, ni leurs idées parce qu'on devait débattre de quoi mettre en place. | Ressentis Explication Notion de temporalité Conscience financière Notion de temporalité Budget Extraction du commun Budget Prise en compte des opinions-débats | Ressentis de E. Temporalité ante groupe Intérêt du groupe de travail Temporalité Groupe de travail Motivation et manque d'investissement de l'individu Motivation et manque d'investissement |

| | | | | |
|-------|--|---|---|---|
| | revenu à soi. Et l'idée est morte comme ça (<i>rires</i>). | <p>Ils ne venaient pas ni n'envoyaient leurs idées,</p> <p>ce qui a fait que la prochaine année on a décidé (.) ceux qui venaient aussi se sont retirés,</p> <p>ils ont été découragés donc du coup on a partagé l'argent, l'argent de chacun est revenu à soi.</p> <p>Et l'idée est morte comme ça (<i>rires</i>).</p> | <p>Reprise</p> <p>Prise de décision commune Eclatement du groupe</p> <p>Ressentis du groupe Prise de décision commune</p> <p>Dissolution du groupe et du projet</p> | <p>de l'individu</p> <p>Temporalité Motivation dans le groupe</p> <p>Motivation dans le groupe</p> <p>Eclatement du groupe de travail</p> |
| 31-35 | <p>e5 : Le projet n'a jamais abouti ?</p> <p>E5 : Non non, c'est difficile alors que maintenant les barrières de fond, c'est-à-dire les Européens ne financent pas de projet individuel dans les pays sous-développés. Donc il faut faire une association et le travail en groupe n'est pas facile aussi.</p> | <p>E5 : Non non, c'est difficile alors que maintenant les barrières de fond, c'est-à-dire les Européens ne financent pas de projet individuel dans les pays sous-développés.</p> <p>Donc il faut faire une association et le travail en groupe n'est pas facile aussi.</p> | <p>Cause commune institutionnelle de motivation</p> <p>Reprise</p> | <p>Point de vue politique</p> <p>Ressentis de E.</p> |
| 36-48 | <p>e6 : Et tu penses qu'il aurait fallu mettre des outils en place pour améliorer ce travail de groupe ?</p> | <p>E6 : Moi je pense que c'est la volonté qui fait travailler le groupe, pour faire avancer le travail de</p> | <p>Opinion personnelle Notion de volonté motivante du groupe</p> | <p>Motivation dans le groupe de travail</p> |

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| | <p>E6 : Moi je pense que c'est la volonté qui fait travailler le groupe, pour faire avancer le travail de groupe. S'il y avait une bonne volonté de chacun ça avancerait mais dans le groupe de travail je trouve que les gens sont plus intéressés par leurs intérêts et ne pensent pas au groupe lui-même. Ils ont du mal à faire l'effort et ensuite récolter les bénéfices. Par exemple dans mon travail, certains ne veulent pas toujours travailler, mais s'il s'agit de d'exposer de se montrer, ils sont les premiers à se montrer. Tout comme dans les associations certains ne veulent pas travailler mais si l'argent vient ils sont les premiers à réclamer. Qu'est-ce qu'on va faire de l'argent pour savoir s'il y a à manger ou bien...leurs intérêts personnels. C'est ça. L'effort n'est pas bien fourni.</p> | <p>groupe.</p> <p>S'il y avait une bonne volonté de chacun ça avancerait</p> | <p>Notion de volonté individuelle</p> | <p>Motivation dans le groupe de travail</p> |
| | | <p>mais dans le groupe de travail je trouve que les gens sont plus intéressés par leurs intérêts et ne pensent pas au groupe lui-même</p> | <p>Concept de groupe « de travail »</p> <p>Opinion personnelle</p> <p>Intérêts individuels vs intérêt commun</p> | <p>Intérêts personnels</p> <p>Groupe de travail</p> |
| | | <p>Ils ont du mal à faire l'effort et ensuite récolter les bénéfices.</p> | <p>Opinion personnelle</p> | <p>Posture professionnelle</p> |
| | | <p>Par exemple dans mon travail, certains ne veulent pas toujours travailler,</p> | <p>Exemple</p> <p>Non-volonté à la pratique professionnelle</p> | <p>Manque de motivation professionnelle</p> |
| | | <p>mais s'il s'agit de d'exposer de se montrer, ils sont les premiers à se montrer.</p> | <p>Recherche de gloire personnelle</p> | <p>Posture professionnelle</p> |
| | | <p>Tout comme dans les associations certains ne veulent pas travailler mais si l'argent vient ils sont les premiers à réclamer.</p> | <p>Importance de la situation financière</p> | <p>Posture professionnelle</p> |
| | | <p>Qu'est-ce qu'on va faire de</p> | <p>Reprise</p> | <p>Intérêts personnels</p> |

| | | | | |
|-------|--|---|---|---|
| | | l'argent pour savoir s'il y a à manger ou bien...leurs intérêts personnels. | | |
| | | C'est ça. L'effort n'est pas bien fourni. | Notion d' « effort » vs intérêt personnel | Intérêts personnels |
| 49-55 | e7 : Et selon toi, quand on travaille en groupe, quel est l'intérêt ? Le résultat attendu ou les interactions entre chacun ? E7 : Pour moi c'est le but. C'est le résultat attendu. C'est le but que le groupe doit viser. | Parce que le but visé de chacun doit être celui du groupe. Que chacun accomplit la tâche qui lui est confiée. Chacun a son rôle. Toi tu es secrétaire tu fais ça... toi tu es médiateur tu fais ça... toi tu es comptable tu fais ça... | Intérêt du groupe : l'objectif à atteindre Conjonction entre l'objectif personnel et le but commun Attribution d'une mission professionnelle Rôles des membres du groupe | Objectif commun Objectif commun Missions dans le groupe Rôles dans le groupe |
| 56-61 | e8 : Tu penses qu'il faut une personne pour décider de ces rôles ou... ? E8 : Non, ça doit être décidé par le groupe. Les rôles doivent être décidés par tout le groupe. Par exemple en secrétaire administrative on nomme qui ? | E8 : Non, ça doit être décidé par le groupe. Les rôles doivent être décidés par tout le groupe. Par exemple en secrétaire administrative on nomme qui ? C'est le groupe qui décide. | Décision commune d'attribution des rôles Exemple Reprise | Rôles dans le groupe Rôles dans le groupe |

| | | | | |
|-------|--|--|---|--|
| | <p>C'est le groupe qui décide. Ca dépend du profil en fait. Mais dans le groupe la décision peut être personnelle aussi. Moi je sais que je peux faire ça, je suis compétent pour faire ça, donc je me propose et les autres valident, oui.</p> | <p>Ca dépend du profil en fait.</p> <p>Mais dans le groupe la décision peut être personnelle aussi.</p> <p>Moi je sais que je peux faire ça, je suis compétent pour faire ça, donc je me propose et les autres valident, oui.</p> | <p>Réajustement d'opinion</p> <p>Décision individuelle dans le groupe</p> <p>Mises en avant des compétences individuelles Validation commune</p> | <p>Opinion de E.</p> <p>Prise en compte de l'individu dans le groupe</p> <p>Compétences professionnelles</p> |
| 62-71 | <p>e9 : Et est-ce que c'est déjà arrivé dans un groupe qu'il y ait un leader qui décide pour les autres ?</p> <p>E9 : Oui bah s'il y a des places (.) des places que personne ne veut prendre, alors le leader peut voir qui est mieux pour ça. Au début la personne peut refuser mais eu :::h les autres peuvent l'encourager. Parce qu'un leader c'est comme le chef, c'est celui qui coordonne le groupe. C'est celui qui surveille chaque action dans le groupe, chaque activité, chaque moment, il ne peut pas être le (.) c'est comme ça... lui il ne peut pas être le (...) ce n'est pas parce qu'il est le plus</p> | <p>E9 : Oui bah s'il y a des places (.) des places que personne ne veut prendre, alors le leader peut voir qui est mieux pour ça.</p> <p>Au début la personne peut refuser mais eu :::h les autres peuvent l'encourager.</p> <p>Parce qu'un leader c'est comme le chef, c'est celui qui coordonne le groupe.</p> <p>C'est celui qui surveille chaque action dans le groupe, chaque activité, chaque moment, il ne peut pas être le (.) c'est comme</p> | <p>Notion de « leader » Rôle du leader</p> <p>Encouragements communs</p> <p>Représentation du leader Rôle du leader</p> <p>Rôle du leader</p> | <p>Rôle de leader</p> <p>Groupe de travail Postures professionnelles</p> <p>Rôle de leader</p> <p>Rôle de leader</p> |

| | | | | |
|-------|--|--|--|--|
| | supérieur ou le plus âgé ou le plus formé, il est désigné par les autres en fait. Il peut être désigné par les autres aussi. | ça... lui il ne peut pas être le (...) ce n'est pas parce qu'il est le plus supérieur ou le plus âgé ou le plus formé, il est désigné par les autres en fait. Il peut être désigné par les autres aussi. | Représentation du leader Attribution de rôle commune | Statut de leader Leader dans le groupe |
| 72-84 | e10 : Alors tu as dit « il peut être désigné », donc pas forcément alors ? E10 : Pas forcément, non. Dans le travail de groupe y'a des gens qui se propose, moi je suis le chef qui se donne un profil de chef (.) il y a des gens qui aiment trop la tête, chaque groupe de travail à chaque réunion c'est eux qui prennent la parole mais moi je trouve (.) dans mon analyse j'ai trouvé qu'ils ont la plupart a quand même le profil. Les gens qui se montrent comme leaders. Souvent leader peut venir de l'intéressé même parce qu'à chaque fois c'est lui qui est motivé et qui motive, donc les gens vont dire qu'il est bien placé pour ça. Il sera le chef, le leader | E10 : Pas forcément, non. Dans le travail de groupe y'a des gens qui se propose, moi je suis le chef qui se donne un profil de chef (.) il y a des gens qui aiment trop la tête, chaque groupe de travail à chaque réunion c'est eux qui prennent la parole mais moi je trouve (.) dans mon analyse j'ai trouvé qu'ils ont la plupart a quand même le profil. Les gens qui se montrent comme leaders. Souvent leader peut venir de l'intéressé même parce | Rôle de leader par proposition/représentation individuelle Opinion personnelle Compétences de leadership Opinion et analyse personnelle Rôle de leader basé sur la motivation individuelle | Posture professionnelle Leader Posture professionnelle Opinion de E. Rôle et fonctions du leader |

| | | | | |
|-------|--|---|--|--|
| | <p>parce qu'il peut faire. Tout comme les gens qui se cachent aussi mais le groupe il y a différents rôles donc... certains leaders peuvent ne pas vouloir du rôle que les autres lui ont donné et donc il se retire et dira : « non non non » alors qu'on sait bien qu'il peut le faire. Alors avec l'encouragement du groupe lui aussi il peut remplir la place de leader.</p> | <p>qu'à chaque fois c'est lui qui est motivé et qui motive, donc les gens vont dire qu'il est bien placé pour ça.</p> <p>Il sera le chef, le leader parce qu'il peut faire.</p> <p>Tout comme les gens qui se cachent aussi mais le groupe il y a différents rôles donc...</p> <p>certains leaders peuvent ne pas vouloir du rôle que les autres lui ont donné et donc il se retire et dira : « non non non »</p> <p>alors qu'on sait bien qu'il peut le faire.</p> <p>Alors avec l'encouragement du groupe lui aussi il peut remplir la place de leader.</p> | <p>apportée au commun</p> <p>Notion de « pouvoir faire » Compétences de leadership</p> <p>Rôles dans un groupe</p> <p>Refus du rôle de leader attribué</p> <p>Compétences de leadership mises en avant par le groupe</p> <p>Encouragements communs</p> | <p>Compétences professionnelles du leader</p> <p>Rôles dans le groupe</p> <p>Posture du leader</p> <p>Rôle de leader</p> <p>Groupe de travail Leader</p> |
| 85-94 | e11 : Donc en fait tu as parlé d'encouragement de groupe, donc pour toi, dans un groupe avant sa formation, est-ce qu'on a déjà des prédispositions pour assumer | E11 : Voilà c'est ça. Les rôles se désignent soit par rapport au ... au... à l'expérience ou à son caractère. | Attribution des rôles en fonction de l'expérience/personnalité individuelle | Rôles dans le groupe de travail |

| | | | | |
|--------|---|---|---|--|
| | <p>tel ou tel rôle ? Ou est-ce que les rôles se forment grâce au groupe ?</p> <p>E11 : Voilà c'est ça. Les rôles se désignent soit par rapport au ... au... à l'expérience ou à son caractère. On sait bien que tu es dynamique tu es là, tu es bien pour ça. Toi tu es timide, ta vision est plus claire, tu observes les gens d'abord donc tu seras médiateur dans le groupe. Parce que je compare aussi à chez nous. Toi tu es le plus instruit du groupe donc tu seras l'administrateur du groupe.</p> | <p>On sait bien que tu es dynamique tu es là, tu es bien pour ça.</p> <p>Toi tu es timide, ta vision est plus claire, tu observes les gens d'abord donc tu seras médiateur dans le groupe.</p> <p>Parce que je compare aussi à chez nous.</p> <p>Toi tu es le plus instruit du groupe donc tu seras l'administrateur du groupe.</p> | <p>Pensée commune</p> <p>Représentation du médiateur de groupe</p> <p>Comparaison culturelle</p> <p>Représentation de l'administrateur du groupe</p> | <p>Mentalité de groupe</p> <p>Statut de médiateur</p> <p>Différence culturelle</p> <p>Rôles dans le groupe</p> |
| 95-122 | <p>e12 : Si tu avais le choix, est-ce que tu préférerais travailler sur un même projet individuellement ou en groupe et pourquoi ?</p> <p>E12 : Je préférerais travailler en groupe. Pourquoi ? Parce que individuellement je sais que je n'aurai pas la capacité parce que je n'aurai pas toutes les visions. Quelque chose peut manquer. Alors que le travail de groupe c'est le rassemblement des idées. Je ne pourrai pas tout voir,</p> | <p>Je préférerais travailler en groupe.</p> <p>Pourquoi ? Parce que individuellement je sais que je n'aurai pas la capacité parce que je n'aurai pas toutes les visions. Quelque chose peut manquer.</p> <p>Alors que le travail de groupe c'est le rassemblement des idées.</p> <p>Je ne pourrai pas tout voir,</p> | <p>Opinion personnelle</p> <p>Positionnement ferme individuel Intérêt du travail commun vs travail individuel (compétences)</p> <p>Reprise</p> <p>Reprise</p> | <p>Opinion de E.</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Groupe de travail</p> |

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| | pas les paramètres alors que dans le travail de groupe chacun voit à sa façon et le résultat est plus large que le résultat individuel. En plus dans une association, une organisation, mieux vaut diviser le travail. Le problème c'est quand quelqu'un impose son opinion. Dans ce cas je demande à cette personne que c'est la décision commune qui compte et non la décision individuelle. Par un vote par exemple. C'est la majorité qui valide, parce que c'est un travail de groupe et donc on ne peut prendre la décision d'une seule personne. Ou bien la personne qui tient à sa parole n'a qu'à convaincre les autres quand il y a plusieurs propositions. C'est fréquent dans chaque groupe, oui. Toujours il a des réticents, toujours il y a des gens qui veulent se montrer toujours comme des têtes. C'est ma décision qu'on doit considérer, pas les autres décisions. Et je n'aime pas ce tiraillement dans le groupe de travail. Il faut considérer l'autre dans le groupe de travail, oui. On ne doit pas | pas les paramètres alors que dans le travail de groupe chacun voit à sa façon et le résultat est plus large que le résultat individuel. En plus dans une association, une organisation, mieux vaut diviser le travail. Le problème c'est quand quelqu'un impose son opinion. Dans ce cas je demande à cette personne que c'est la décision commune qui compte et non la décision individuelle. Par un vote par exemple. C'est la majorité qui valide, parce que c'est un travail de groupe et donc on ne peut prendre la décision d'une seule personne. Ou bien la personne qui | Reprise Importance de la division du travail Problème d'opinion individuelle imposée au commun Posture personnelle et professionnelle Importance de la décision commune vs individuelle Notion de vote Décision majoritaire vs individuelle Arguments individuels vs | Groupe de travail Groupe de travail Leadership dans le groupe Posture professionnelle de E. Groupe de travail Groupe de travail Prise en compte de |
|--|---|--|---|--|

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| | <p>l'intérêt (...) L'intérêt personnel joue beaucoup sur le groupe de travail. Il faut considérer l'autre. Le respect de l'autre. Par exemple tu ne dois pas ignorer la connaissance de l'autre. Parce que c'est seulement dans ta tête qu'elle ne voit pas bien les choses, alors qu'elle peut mieux voir que toi-même. Mais la confiance que tu as en soi, tu dois la donner aux autres aussi. Ca peut jouer beaucoup sur le groupe de travail, si tu n'as pas la confiance aux autres. Même si tu ne l'as pas, ça ne t'oblige pas à rejeter à chaque fois ses idées. Il faut dans le travail de groupe que chacun expose ses idées, il faut vite rejeter l'opinion de l'autre, ce qu'il est, parce que si chacun fait ça, le travail ne sera pas fait.</p> | <p>tient à sa parole n'a qu'à convaincre les autres quand il y a plusieurs propositions.</p> <p>C'est fréquent dans chaque groupe, oui. Toujours il a des réticents, toujours il y a des gens qui veulent se montrer toujours comme des têtes. C'est ma décision qu'on doit considérer, pas les autres décisions.</p> <p>Et je n'aime pas ce tiraillement dans le groupe de travail.</p> <p>Il faut considérer l'autre dans le groupe de travail, oui.</p> <p>On ne doit pas l'intérêt (...) L'intérêt personnel joue beaucoup sur le groupe de travail. Il faut considérer l'autre. Le respect de l'autre.</p> <p>Par exemple tu ne dois pas ignorer la connaissance de</p> | <p>communs</p> <p>Existence du leadership dans tous les groupes</p> <p>Opinion personnelle Ressenti</p> <p>Prise de position personnelle</p> <p>Importance de l'individuel dans le groupe Notion de respect de l'autre</p> <p>Exemple</p> | <p>l'individu dans le groupe</p> <p>Leadership dans le groupe</p> <p>Opinion de E.</p> <p>Reconnaissance de l'individu</p> <p>Intérêt personnel Reconnaissance de l'individu</p> <p>Reconnaissance des compétences de l'individu</p> |
|--|---|--|---|--|

| | | | | |
|---------|---|---|---|--|
| | | <p>l'autre.</p> <p>Parce que c'est seulement dans ta tête qu'elle ne voit pas bien les choses, alors qu'elle peut mieux voir que toi-même.</p> <p>Mais la confiance que tu as en soi, tu dois la donner aux autres aussi. Ca peut jouer beaucoup sur le groupe de travail, si tu n'as pas la confiance aux autres</p> <p>Même si tu ne l'as pas, ça ne t'oblige pas à rejeter à chaque fois ses idées.</p> <p>Il faut dans le travail de groupe que chacun expose ses idées, il faut vite rejeter l'opinion de l'autre, ce qu'il est, parce que si chacun fait ça, le travail ne sera pas fait.</p> | <p>Devoir de remise en question et de réflexivité sur ses <i>a priori</i></p> <p>Notion de confiance individuelle et commune</p> <p>Posture personnelle et professionnelle</p> <p>Importance des divergences d'opinion et de l'Autre dans le groupe Efficacité et productivité au travail</p> | <p>Représentations dans le groupe</p> <p>Confiance professionnelle</p> <p>Prise en compte de l'individu dans le groupe</p> <p>Communication dans le groupe</p> |
| 123-143 | e13 : Tu as parlé de confiance en l'autre. Est-ce que tu penses que la confiance dans le groupe elle naît avant que le groupe se forme, ou grâce au groupe ? | E13 : Avant la formation du groupe, on se connaît mais on a pas encore travaillé ensemble. Donc on ne connaît pas sur le domaine du travail. | Relations interindividuelles antérieures au groupe de travail | Relations interindividuelles Groupe de travail |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | <p>E13 : Avant la formation du groupe, on se connaît mais on a pas encore travaillé ensemble. Donc on ne connaît pas sur le domaine du travail. Donc je crois que le groupe même se forme selon divers critères. Les gens se disent je vais là-bas parce que j'ai un intérêt ici, c'est dans le travail proprement dit que les gens apprennent à se connaître. Qui est qui qui est qui. Et c'est là que les problèmes se posent. Ce n'est pas aussi parce que l'autre ne veut pas travailler parce que tout le monde ne peut pas critiquer une seule personne (<i>rires</i>). Dans le travail de groupe ce que je n'aime pas c'est ce que tout ce qu'on ne peut pas dire sur place après dans le travail de groupe il faut mettre un accent sur ça aussi. Après la réunion après la rencontre. Est-ce que les gens doivent se voir encore pour dire que celle-là était comme ci, celui-là était comme ça aussi ? Pourquoi ne peut-on dire dans le travail de groupe ? C'est là aussi un grand défaut dans le travail de groupe : aller dire après. Hors du</p> | <p>Donc je crois que le groupe même se forme selon divers critères.</p> <p>Les gens se disent je vais là-bas parce que j'ai un intérêt ici,</p> <p>c'est dans le travail proprement dit que les gens apprennent à se connaître. Qui est qui qui est qui. Et c'est là que les problèmes se posent.</p> <p>Ce n'est pas aussi parce que l'autre ne veut pas travailler que tout le monde ne peut pas critiquer une seule personne (<i>rires</i>).</p> <p>Dans le travail de groupe ce que je n'aime pas c'est ce que tout ce qu'on ne peut pas dire sur place</p> <p>après dans le travail de groupe il faut mettre un accent sur ça aussi. Après la réunion après la rencontre.</p> | <p>Formation du groupe par :</p> <p>Intérêt personnel</p> <p>Relations interindividuelles au travail Connaissance de l'autre Problématiques relationnelles</p> <p>Problématiques relationnelles Phénomène de bouc-émissaire</p> <p>Opinion personnelle Notion de communication dans le groupe</p> <p>Importance de la communication interne et externe au groupe</p> | <p>Formation du groupe</p> <p>Intérêts personnels</p> <p>Relations interindividuelles Conflits interpersonnels</p> <p>Phénomène de bouc-émissaire</p> <p>Opinion de E. Communication dans le groupe</p> <p>Cadre de travail</p> |
|--|--|--|--|---|

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| | <p>travail de groupe il ne faut pas parler du travail de groupe, à part pour évoquer les réunions. Il ne faut pas parler des autres, des problèmes... etc. C'est à l'intérieur qu'on doit prendre les décisions. Pourtant, on voit ça tout le temps dans le travail de groupe. A la rencontre les uns ne disent rien mais c'est après qu'ils vont dire. Ils ne saisissent pas la bonne occasion mais le mauvais temps.</p> | <p>Est-ce que les gens doivent se voir encore pour dire que celle-là était comme ci, celui-là était comme ça aussi ?</p> | Question rhétorique | Questionnement de E. |
| | | <p>Pourquoi ne peut-on dire dans le travail de groupe ?</p> | Question rhétorique | Questionnement de E. |
| | | <p>C'est là aussi un grand défaut dans le travail de groupe : aller dire après.</p> | Problématique de la communication externe | Communication externe au groupe |
| | | <p>Hors du travail de groupe il ne faut pas parler du travail de groupe, à part pour évoquer les réunions. Il ne faut pas parler des autres, des problèmes... etc.</p> | Encadrement du travail de groupe | Cadre de travail Communication externe au groupe |
| | | <p>C'est à l'intérieur qu'on doit prendre les décisions.</p> | Reprise | Cadre de travail |
| | | <p>Pourtant, on voit ça tout le temps dans le travail de groupe.</p> | Notion de temporalité (fréquence) | Temporalité |
| | | <p>A la rencontre les uns ne disent rien mais c'est après qu'ils vont dire. Ils ne saisissent pas la bonne</p> | Reprise | Communication externe au groupe Temporalité |

| | | | | |
|---------|--|--|--|--|
| | | occasion mais le mauvais temps. | | |
| 144-154 | <p>e14 : Et donc, corrige-moi si je me trompe, mais est-ce que tu veux dire qu'il faut un temps à part pour parler des problèmes du groupe ?</p> <p>E14 : Oui c'est ça. Il faut saisir le bon moment pour parler de ça. Par exemple moi j'ai demandé à une personne de faire ce travail là. Or, la personne a mal fait ou pas fait du tout ce travail là, je peux dire ça parce que toujours dans le travail de groupe il y a des parties prises, je suis ami avec lui ou je me joins à celle-là à travers les affinités... etc. Il faut éviter ça dans le travail de groupe. Ca c'est hors du travail de groupe. Les parties pris ça c'est hors du travail de groupe. Donc du coup si tu remarques quelque chose il faut provoquer... convoquer une réunion, appeler les gens, convenir d'une date pour en parler, mettre ce sujet à l'ordre du jour, oui.</p> | <p>E14 : Oui c'est ça. Il faut saisir le bon moment pour parler de ça.</p> <p>Par exemple moi j'ai demandé à une personne de faire ce travail là. Or, la personne a mal fait ou pas fait du tout ce travail là,</p> <p>je peux dire ça parce que toujours dans le travail de groupe il y a des parties prises, je suis ami avec lui ou je me joins à celle-là à travers les affinités... etc.</p> <p>Il faut éviter ça dans le travail de groupe. Ca c'est hors du travail de groupe. Les parties pris ça c'est hors du travail de groupe.</p> <p>Donc du coup si tu remarques quelque chose il faut provoquer... convoquer une réunion, appeler les gens, convenir d'une date pour en parler, mettre ce sujet à l'ordre du jour, oui.</p> | <p>Notion de temporalité dans la communication</p> <p>Exemple Mission confiée non réalisée</p> <p>Affinités interpersonnelles</p> <p>Notion de parties pris, externes au travail de groupe</p> <p>Importance du cadre dans la communication et relations inter-membres</p> | <p>Temporalité</p> <p>Exemple</p> <p>Affinités interpersonnelles</p> <p>Affinités interpersonnelles</p> <p>Cadre de travail Communication dans le groupe</p> |

| | | | | |
|---------|---|---|---|--|
| 155-161 | <p>e15 : Donc du coup tu as parlé du « bon moment » pour parler de ces difficultés, c'est quand « le bon moment » selon toi ?</p> <p>E15 : Le bon moment c'est après avoir convoqué une réunion et quand tout le monde est là, oui. Ca peut être ordinaire ou extraordinaire, ça dépend si le problème est urgent on peut faire une concertation. Et il faut être clair après. A la réunion, il faut dire « Toi tu n'as pas fait ça » c'est pour ça qu'on a besoin de... du médiateur dans le travail de groupe.</p> | <p>E15 : Le bon moment c'est après avoir convoqué une réunion et quand tout le monde est là, oui.</p> <p>Ca peut être ordinaire ou extraordinaire, ça dépend si le problème est urgent on peut faire une concertation.</p> <p>Et il faut être clair après.</p> <p>A la réunion, il faut dire « Toi tu n'as pas fait ça » c'est pour ça qu'on a besoin de... du médiateur dans le travail de groupe.</p> | <p>Encadrement de la communication</p> <p>Urgence dans la communication</p> <p>Clarté de la communication</p> <p>Communication Rôle de médiateur</p> | <p>Temporalité Communication</p> <p>Cadre de travail Temporalité</p> <p>Communication interindividuelle</p> <p>Communication interindividuelle Fonction du médiateur</p> |
| 162-171 | <p>e16 : Alors le médiateur, tu peux m'en parler un peu ?</p> <p>E16 : Le médiateur fait partie du groupe, c'est un élément du groupe. Par exemple chez nous y'a le respect d'âge. Donc dans le travail de groupe en général c'est le plus âgé qui est le médiateur. Parce que c'est lui qui peut dire la réalité, c'est lui qui peut corriger les autres. Le plus petit le moins âgé (.) c'est difficile de prendre le moins âgé comme médiateur dans le groupe. Parce</p> | <p>E16 : Le médiateur fait partie du groupe, c'est un élément du groupe.</p> <p>Par exemple chez nous y'a le respect d'âge.</p> <p>Donc dans le travail de groupe en général c'est le plus âgé qui est le médiateur.</p> <p>Parce que c'est lui qui peut dire la réalité, c'est lui qui peut corriger les autres.</p> | <p>Rôle de médiateur dans le groupe de travail</p> <p>L'âge dans la différence culturelle</p> <p>Différence culturelle : le plus âgé est le médiateur</p> <p>Posture du médiateur dans un groupe de travail</p> | <p>Rôle de médiateur dans le groupe</p> <p>Différence culturelle</p> <p>Différence culturelle</p> <p>Fonctions du médiateur</p> |

| | | | | |
|---------|--|--|---|---|
| | <p>que dans notre culture lui s'il dit la vérité qui pique ou qui touche ses aînés ça peut les piquer. Ils ne vont pas voir l'intérêt du groupe mais la hiérarchie (<i>rires</i>). « C'est mon enfant et il me dit ça il n'a pas le droit de me dire ça ». S'il est sage aussi, c'est le plus âgé.</p> | <p>Le plus petit le moins âgé (.) c'est difficile de prendre le moins âgé comme médiateur dans le groupe.</p> <p>Parce que dans notre culture lui s'il dit la vérité qui pique ou qui touche ses aînés ça peut les piquer.</p> <p>Ils ne vont pas voir l'intérêt du groupe mais la hiérarchie (<i>rires</i>). « C'est mon enfant et il me dit ça il n'a pas le droit de me dire ça ».</p> <p>S'il est sage aussi, c'est le plus âgé.</p> | <p>L'âge dans les rôles en fonction de la différence culturelle</p> <p>Différence culturelle L'âge comme leadership dans le groupe de travail</p> <p>L'âge avant l'objectif commun dans le groupe</p> <p>L'âge est un gage de sagesse</p> | <p>Différence culturelle</p> <p>Différence culturelle</p> <p>Différence culturelle</p> <p>Différence culturelle</p> |
| 172-189 | <p>e17 : Après ça c'est une question de culture. C'est vrai qu'en France c'est pas forcément le plus âgé le plus sage...</p> <p>E17 : (.) oui en France, c'est vrai. Oui dans mon travail ici j'ai vu ça, même les plus âgés parfois ils peuvent rien dire devant des plus jeunes. Chez nous on pourra jamais faire ça. Quelqu'un qui a</p> | <p>E17 : (.) oui en France, c'est vrai.</p> <p>Oui dans mon travail ici j'ai vu ça, même les plus âgés parfois ils peuvent rien dire devant des plus jeunes.</p> <p>Chez nous on pourra jamais faire ça. Quelqu'un qui a l'âge de tes aînés tu</p> | <p>Différence culturelle entre la place de l'âge en Afrique et en France</p> <p>Place de l'âge dans le groupe en France</p> <p>Place de l'âge et de la communication dans la culture africaine</p> | <p>Différence culturelle</p> <p>Posture professionnelle</p> <p>Différence culturelle</p> |

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| | <p>l'âge de tes aînés tu peux pas lui parler n'importe comment. Du coup quand tu es jeune tu pourras pas être leader ou la médiatrice dans un groupe comme ça quand ils sont plus âgés, y'a des vérités que je ne pourrais pas dire parce qu'ils sont plus supérieurs que moi, et ça peut jouer sur le travail de groupe aussi. C'est bizarre pour toi que c'est pas réciproque. Imaginons qu'ils travaillent pas bien, par exemple moi je serai gênée de leur dire leurs vérités alors qu'eux ils peuvent le faire sans problème parce qu'ils sont plus âgés que moi, parce qu'ils ont l'âge de maman. Mais ça c'est dans ma culture. Du coup dans le travail de groupe chez nous, ce serait mieux d'indiquer le plus âgé pour qu'il soit médiateur du groupe. Et ça peut aller loin, souvent ils ne viennent pas à l'heure, ils ne vont pas au travail pour aider etc (.) mais même l'employeur ne peut pas chaque fois les appeler pour... ne peut pas leur dire certaines vérités. Alors que si c'est nous les moins âgés, il va pas hésiter à nous dire.</p> | <p>peux pas lui parler n'importe comment.</p> <p>Du coup quand tu es jeune tu pourras pas être leader ou la médiatrice dans un groupe comme ça quand ils sont plus âgés,</p> <p>y'a des vérités que je ne pourrais pas dire parce qu'ils sont plus supérieurs que moi,</p> <p>et ça peut jouer sur le travail de groupe aussi.</p> <p>C'est bizarre pour toi que c'est pas réciproque.</p> <p>Imaginons qu'ils travaillent pas bien, par exemple moi je serai gênée de leur dire leurs vérités alors qu'eux ils peuvent le faire sans problème parce qu'ils sont plus âgés que moi,</p> <p>parce qu'ils ont l'âge de maman.</p> <p>Mais ça c'est dans ma</p> | <p>Rôle et fonctions en fonction de l'âge en Afrique</p> <p>Supériorité/ leadership grâce à son âge dans le groupe de travail</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Comparaison de la différence culturelle</p> <p>Exemple professionnel non vécu par E.</p> <p>Mise en avant du caractère familial dans le groupe</p> <p>Comparaison de la</p> | <p>Rôles Différence culturelle</p> <p>Communication Différence culturelle</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Différence culturelle</p> <p>Exemple Différence culturelle</p> <p>Différence culturelle</p> <p>Différence</p> |
|--|---|--|---|---|

| | | | | |
|---------|--|---|---|---|
| | | <p>culture.</p> <p>Du coup dans le travail de groupe chez nous,</p> <p>ce serait mieux d'indiquer le plus âgé pour qu'il soit médiateur du groupe.</p> <p>Et ça peut aller loin, souvent ils ne viennent pas à l'heure, ils ne vont pas au travail pour aider etc (.)</p> <p>mais même l'employeur ne peut pas chaque fois les appeler pour... ne peut pas leur dire certaines vérités.</p> <p>Alors que si c'est nous les moins âgés, il va pas hésiter à nous dire.</p> | <p>différence culturelle</p> <p>Groupe de travail en Afrique</p> <p>Le médiateur doit être le plus âgé en Afrique</p> <p>Pouvoir et abus de pouvoir en fonction de l'âge en Afrique</p> <p>Posture professionnelle de l'employeur en rapport à l'âge dans le groupe</p> <p>Primauté de l'âge en Afrique</p> | <p>culturelle</p> <p>Groupe de travail Différence culturelle</p> <p>Rôle de médiateur Différence culturelle</p> <p>Leadership Différence culturelle</p> <p>Posture professionnelle Différence culturelle</p> <p>Différence culturelle</p> |
| 190-212 | <p>e18 : Et maintenant que tu travailles en France, comment ça se passe dans ton travail avec les plus âgés alors ?</p> <p>E18 : Oui, souvent même j'étais gênée parce qu'il y avait des vérités que je ne pouvais pas dire. Mais au fil du temps j'ai vu</p> | <p>E18 : Oui, souvent même j'étais gênée parce qu'il y avait des vérités que je ne pouvais pas dire.</p> <p>Mais au fil du temps j'ai vu que la réalité de chez moi est très différente d'ici.</p> | <p>Ressentis de E.</p> <p>Temporalité permettant la comparaison des cultures</p> | <p>Ressentis de E.</p> <p>Différence culturelle</p> |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| | <p>que la réalité de chez moi est très différente d'ici. Donc les gens ne considèrent pas les gens n'en font pas un moulin. Donc il faut parler à qui de droit il faut parler il faut parler, se dire les choses à la personne. Parce que la personne même ne voit pas ce que je vois. Ce qui me gêne un peu, la classe d'âge, même si je suis en France. Dans le travail j'ai constaté que oui, les plus âgés sont pas forcément les responsables comme chez moi. Quoique dans les universités chez nous il y a des gens qui ont commencé l'enseignement avec un niveau pas très élevé, après ils veulent aller loin donc ils vont à l'université pour suivre des études, ils peuvent être plus âgés que les professeurs même. Qui peuvent avoir l'âge de leur enfant. Donc le professeur aussi sera souvent gêné (<i>rires</i>) c'est bizarre. Parce que si le monsieur se donne la liberté de dire de parler comme (.) c'est le monsieur qui doit se mettre dans le même bain que les étudiants (<i>rires</i>). Je me souviens quand j'ai fait la licence, il y avait un homme</p> | <p>Donc les gens ne considèrent pas les gens n'en font pas un moulin.</p> <p>Donc il faut parler à qui de droit il faut parler il faut parler, se dire les choses à la personne.</p> <p>Parce que la personne même ne voit pas ce que je vois.</p> <p>Ce qui me gêne un peu, la classe d'âge, même si je suis en France.</p> <p>Dans le travail j'ai constaté que oui, les plus âgés sont pas forcément les responsables comme chez moi.</p> <p>Quoique dans les universités chez nous il y a des gens qui ont commencé l'enseignement avec un niveau pas très élevé, après ils veulent aller loin donc ils vont à l'université pour suivre des études,</p> | <p>Différence culturelle</p> <p>La communication nécessaire dans le groupe</p> <p>Représentations dans le groupe</p> <p>Difficulté d'adaptation de E. dans une autre culture</p> <p>Rapport au travail en fonction de l'âge en France</p> <p>Prise en compte de l'univers étudiantin par E.</p> | <p>Différence culturelle</p> <p>Communication dans le groupe</p> <p>Représentations dans le groupe</p> <p>Adaptation culturelle</p> <p>Posture professionnelle Différence culturelle</p> <p>Différence culturelle</p> |
|--|---|---|---|---|

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| | <p>qui était plus âgé, qui était étudiant et du coup le professeur l'a fait redoubler. Et du coup, c'était bizarre, les gens se sont révoltés en disant qu'il ne devait pas le faire redoubler parce qu'il était plus âgé que le professeur, qu'il a plus d'expérience que lui dans le travail... hum bon oui c'était vrai (<i>rires</i>). Parce que le monsieur même était professeur et la matière était sur la pédagogie aussi donc du coup on a pas vu la différence entre eux.</p> | <p>ils peuvent être plus âgés que les professeurs même.</p> <p>Qui peuvent avoir l'âge de leur enfant.</p> <p>Donc le professeur aussi sera souvent gêné (<i>rires</i>) c'est bizarre.</p> <p>Parce que si le monsieur se donne la liberté de dire de parler comme (.) c'est le monsieur qui doit se mettre dans le même bain que les étudiants (<i>rires</i>).</p> <p>Je me souviens quand j'ai fait la licence, il y avait un homme qui était plus âgé, qui était étudiant et du coup le professeur l'a fait redoubler.</p> <p>Et du coup, c'était bizarre, les gens se sont révoltés en disant qu'il ne devait pas le faire redoubler parce qu'il était plus âgé que le professeur, qu'il a plus d'expérience que lui dans le</p> | <p>Prise en compte de l'âge dans les études en Afrique</p> <p>La valeur familiale – rapport aux études</p> <p>Posture de l'enseignant</p> <p>Mise en relation entre l'enseignant et les étudiants</p> <p>Expérience personnelle et professionnelle de D. sur une situation vécue</p> <p>Importance de l'âge en Afrique, avant l'expérience professionnelle</p> | <p>Différence culturelle</p> <p>Différence culturelle</p> <p>Différence culturelle</p> <p>Communication Différence culturelle</p> <p>Expérience personnelle et professionnelle de D.</p> <p>Différence culturelle</p> |
|--|---|--|--|---|

| | | | | |
|---------|---|---|---|---|
| | | <p>travail...</p> <p>hum bon oui c'était vrai (rires).</p> <p>Parce que le monsieur même était professeur et la matière était sur la pédagogie aussi donc du coup on a pas vu la différence entre eux.</p> | <p>Appréciation subjective de E.</p> <p>Prise en compte de la fonction dans la différence à autrui en Afrique</p> | <p>Appréciation de E.</p> <p>Différence culturelle</p> |
| 213-224 | <p>e19 : Est-ce que tu penses que c'est le groupe de travail qui apporte plus pour l'individu ou est-ce que l'individu qui apporte plus au groupe, par rapport aux connaissances, aux projets, au travail à fournir... etc ?</p> <p>E19 : C'est le groupe pour moi. Moi je trouve que les deux sont les bienvenus.</p> <p>Personne n'a la tête vide donc tu peux apporter le peu que tu as dans le groupe.</p> <p>Mais tu peux avoir aussi assez de retour dans le groupe avec toi. L'individu est pour le groupe, le groupe aussi est pour l'individu.</p> <p>Le groupe éclaire mieux l'individu, à avoir plus d'expérience, à voir mieux.</p> <p>L'individu a aussi sa place</p> | <p>E19 : C'est le groupe pour moi. Moi je trouve que les deux sont les bienvenus.</p> <p>Personne n'a la tête vide donc tu peux apporter le peu que tu as dans le groupe.</p> <p>Mais tu peux avoir aussi assez de retour dans le groupe avec toi. L'individu est pour le groupe, le groupe aussi est pour l'individu.</p> <p>Le groupe éclaire mieux l'individu, à avoir plus d'expérience, à voir mieux.</p> <p>L'individu a aussi sa place</p> | <p>Groupe de travail</p> <p>Enrichissant du groupe grâce à l'individu</p> <p>Réciprocité d'enrichissement dans le groupe de travail</p> <p>Développement de l'expérience professionnelle grâce au groupe</p> <p>Prise en compte de l'individu</p> | <p>Groupe de travail</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Prise en compte de</p> |

| | | | | |
|---------|--|--|--|--|
| | <p>L'individu a aussi sa place dans le groupe individuellement. C'est l'union qui fait la force (<i>rires</i>). Mais moi je suis plus pour le travail de groupe. C'est le respect des uns envers les autres et puis il faut accepter d'être critiqué par les autres. Si on arrive à résoudre ce problème le travail de groupe peut être très bien.</p> | <p>dans le groupe individuellement.</p> <p>C'est l'union qui fait la force (<i>rires</i>).</p> <p>Mais moi je suis plus pour le travail de groupe.</p> <p>C'est le respect des uns envers les autres et puis il faut accepter d'être critiqué par les autres.</p> <p>Si on arrive à résoudre ce problème le travail de groupe peut être très bien.</p> | <p>dans le groupe</p> <p>Force du groupe grâce à la somme des individus</p> <p>Appréciation du groupe par E.</p> <p>Acceptation d'autrui dans la communication – notion de respect</p> <p>Résolution des problèmes de communication pour travailler ensemble</p> | <p>l'individu dans le groupe</p> <p>Groupe de travail</p> <p>Appréciation de E.</p> <p>Relations dans le groupe</p> <p>Groupe de travail</p> |
| 225-238 | <p>e20 : Mais est-ce que tu penses qu'il y a une bonne ou une mauvaise manière de communiquer du coup ?</p> <p>E20 : Oui, il y a une bonne et une mauvaise manière de communiquer dans le groupe.</p> <p>Dans le groupe, pour parler, il faut savoir quand prendre la parole, il faut savoir comment (.) parler de façon modérée pour ne pas (...) On peut dire la vérité sans toucher à autrui. Mais c'est la façon de le dire, qui peut faire</p> | <p>E20 : Oui, il y a une bonne et une mauvaise manière de communiquer dans le groupe.</p> <p>Dans le groupe, pour parler, il faut savoir quand prendre la parole, il faut savoir comment (.) parler de façon modérée pour ne pas (...)</p> <p>On peut dire la vérité sans toucher à autrui.</p> | <p>Communication dans le groupe de travail</p> <p>Temporalité dans la communication</p> <p>Formulation dans la communication</p> <p>Tact dans la communication</p> | <p>Communication dans le groupe</p> <p>Temporalité Communication dans le groupe</p> <p>Communication dans le groupe</p> |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | défaut. Par exemple en parlant on ne doit pas faire des gestes avec les mains comme ça, hum. Non si on a des paroles mauvaises à dire à quelqu'un, les gestes aussi peuvent aggraver la situation. Par exemple j'ai fait comme ça, j'ai fait comme ça (<i>me montre les gestes dont il est question</i>), j'ouvre les yeux comme ça ça peut agresser la personne. Mais si tu parles modérément donc la personne peut accepter tes propos sans lui faire piquer. La bonne manière de communiquer, de savoir quand prendre la parole, c'est de ::e c'est de trouver des mots plus doux qui sensibilisent la personne. | Mais c'est la façon de le dire, qui peut faire défaut. | Formulation des idées dans la communication | Communication dans le groupe |
| | | Par exemple en parlant on ne doit pas faire des gestes avec les mains comme ça, hum. | La gestuelle dans la communication non verbale | Communication non verbale |
| | | Non si on a des paroles mauvaises à dire à quelqu'un, les gestes aussi peuvent aggraver la situation. | La gestuelle dans la communication non verbale | Communication non verbale |
| | | Par exemple j'ai fait comme ça, j'ai fait comme ça (<i>me montre les gestes dont il est question</i>), j'ouvre les yeux comme ça ça peut agresser la personne. | La gestuelle comme élément déclencheur de tensions dans le groupe et pour l'individu | Communication non verbale |
| | | Mais si tu parles modérément donc la personne peut accepter tes propos sans lui faire piquer. | Manière de communiquer dans le groupe | Communication dans le groupe |
| | | La bonne manière de communiquer, de savoir quand prendre la parole, c'est de ::e c'est de trouver des mots plus doux qui | Temporalité dans la communication à autrui | Temporalité Communication dans le groupe |
| | | c'est de ::e c'est de trouver des mots plus doux qui | Formulation dans un souci de non agression de | Communication dans le groupe |

| | | | | |
|---------|--|---|---|--|
| | | sensibilisent la personne. | l'individu dans le groupe | |
| 239-249 | <p>e21 : Tout à l'heure tu as dit qu'il y a toujours des parties pris dans le groupe...</p> <p>E21 : (.) Oui, c'est un problème très dangereux dans le groupe.</p> <p>Parce moi j'ai une amie dans le groupe, ou de la famille, ou ma tante dans le groupe, donc elle n'a pas raison mais moi je serais obligée de suivre ses idées, son raisonnement. Ca peut être un défaut. Si je critique la tante, elle doit comprendre aussi que ce n'est pas pour l'agresser mais c'est pour le bon fonctionnement du groupe. Je dis ça (.) je la critique non pas pour sa personnalité mais pour que le groupe fonctionne. Je peux critiquer les propos de cette personne, mais elle doit comprendre qu'on est là pour le groupe, pas pour elle ou pour la rejeter. Je ne dois pas forcément adhérer à son opinion.</p> | <p>E21 : (.) Oui, c'est un problème très dangereux dans le groupe.</p> <p>Parce moi j'ai une amie dans le groupe, ou de la famille, ou ma tante dans le groupe, donc elle n'a pas raison mais moi je serais obligée de suivre ses idées, son raisonnement.</p> <p>Ca peut être un défaut.</p> <p>Si je critique la tante, elle doit comprendre aussi que ce n'est pas pour l'agresser mais c'est pour le bon fonctionnement du groupe.</p> <p>Je dis ça (.) je la critique non pas pour sa personnalité mais pour que le groupe fonctionne.</p> <p>Je peux critiquer les propos de cette personne, mais elle doit comprendre qu'on est là pour le groupe, pas pour elle ou pour la rejeter.</p> | <p>Appréciation de E.</p> <p>Rapport d'affinités ou familiales dans le groupe de travail</p> <p>Appréciation de E.</p> <p>Communication dans le groupe dans un souci de bon fonctionnement</p> <p>Communication dans le groupe de travail dans un souci de bon fonctionnement</p> <p>Approche communicante de l'individu dans le groupe</p> | <p>Appréciation de E.</p> <p>Affinités interpersonnelles</p> <p>Appréciation de E.</p> <p>Communication dans le groupe</p> <p>Communication dans le groupe</p> <p>Communication dans le groupe</p> |

| | | | | |
|---------|--|---|---|---|
| | | Je ne dois pas forcément adhérer à son opinion. | Point de vue personnel dans le groupe | Opinion de E. |
| 250-272 | <p>e22 : Donc pour toi, quand on est dans un groupe de travail, il faut éviter de créer du lien finalement ?</p> <p>E22 : Par exemple on peut se trouver dans le groupe de travail avec un lien bien soudé mais une fois dans le travail on doit laisser cette relation de côté, cette vision qu'on se connaît parce qu'on est là pour travailler. C'est pas le but ce lien là. Parce que si on regarde ce lien-là dans le groupe de travail, moi je serais gênée de te critiquer. Parce que à chaque fois que tu diras que c'est ça ou ça, alors que c'est pas ça, moi je dirais oui alors que c'est faux ? Donc du coup après le travail de groupe, en dehors quand quelqu'un me demande alors elle avait faux, moi je dirais non mais j'ai pas pu lui dire parce que elle va pas comprendre ? Donc cette idée peut créer un problème dans le groupe. Cette vérité là vous devez la dire dans le groupe. Et la personne doit comprendre aussi qu'on parle pas de sa</p> | <p>E22 : Par exemple on peut se trouver dans le groupe de travail avec un lien bien soudé mais une fois dans le travail on doit laisser cette relation de côté,</p> <p>cette vision qu'on se connaît parce qu'on est là pour travailler.</p> <p>C'est pas le but ce lien là.</p> <p>Parce que si on regarde ce lien-là dans le groupe de travail, moi je serais gênée de te critiquer.</p> <p>Parce que à chaque fois que tu diras que c'est ça ou ça, alors que c'est pas ça, moi je dirais oui alors que c'est faux ?</p> <p>Donc du coup après le travail de groupe, en dehors quand quelqu'un me demande alors elle avait faux, moi je dirais non mais j'ai pas pu lui dire parce</p> | <p>Non prise en compte des affinités entre individus dans le groupe</p> <p>Non prise en compte des affinités entre individus dans le groupe</p> <p>Objectif du travail de groupe</p> <p>Complications liées aux affinités interpersonnelles</p> <p>Réflexion interrogative de E.</p> <p>Réflexion interrogative de E.</p> | <p>Affinités interpersonnelles</p> <p>Affinités interpersonnelles</p> <p>Objectif commun</p> <p>Affinités interpersonnelles</p> <p>Questionnement de E.</p> <p>Questionnement de E.</p> |

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| | <p>personne même. Après la rencontre du groupe, nous allons se retrouver avec nos liens encore, mais pas pour parler de ce qu'on a pas pu dire à l'intérieur parce que ça, ça doit rester à l'intérieur du groupe. Par exemple je peux travailler dans le même groupe que ma fille, ma propre fille, ou mon père. Mais lui ou moi nous avons la liberté de nous dire la vérité dans le travail de groupe. A la maison c'est la relation familiale. Ce n'est pas parce que tu ne m'as pas soutenu dans le travail de groupe que je ne serais pas ta fille ou que tu ne seras pas mon papa. Donc pour résumer, une fois rentré dans le travail de groupe, il faut laisser les relations, les liens, n'importe quel lien dehors. Parce que sinon ça peut devenir un obstacle à la liberté d'expression.</p> | <p>que elle va pas comprendre ?</p> | | |
| | | <p>Donc cette idée peut créer un problème dans le groupe. Cette vérité là vous devez la dire dans le groupe.</p> | Complications liées aux affinités dans le groupe | Affinités interpersonnelles |
| | | <p>Et la personne doit comprendre aussi qu'on parle pas de sa personne même.</p> | Absence de jugement de l'individu dans le groupe | Jugement professionnel |
| | | <p>Après la rencontre du groupe, nous allons se retrouver avec nos liens encore, mais pas pour parler de ce qu'on a pas pu dire à l'intérieur parce que ça, ça doit rester à l'intérieur du groupe.</p> | Distinction vie externe/interne du groupe | Cadre de travail Externe/interne au groupe |
| | | <p>Par exemple je peux travailler dans le même groupe que ma fille, ma propre fille, ou mon père.</p> | Prise en compte des relations familiales dans le groupe | Affinités interpersonnelles |
| | | <p>Mais lui ou moi nous avons la liberté de nous dire la vérité dans le travail de groupe.</p> | Liberté dans la communication dans le groupe | Communication dans le groupe |

| | | | | |
|---------|---|--|---|--|
| | | <p>A la maison c'est la relation familiale.</p> <p>Ce n'est pas parce que tu ne m'as pas soutenu dans le travail de groupe que je ne serais pas ta fille ou que tu ne seras pas mon papa.</p> <p>Donc pour résumer, une fois rentré dans le travail de groupe, il faut laisser les relations, les liens, n'importe quel lien dehors.</p> <p>Parce que sinon ça peut devenir un obstacle à la liberté d'expression.</p> | <p>Relation familiale externe au groupe</p> <p>Affinités interpersonnelles externes au groupe</p> <p>Nécessité de l'absence de relations dans un groupe de travail</p> <p>Les relations interpersonnelles font obstacle à la liberté d'expression</p> | <p>Affinités interpersonnelles Externes au groupe</p> <p>Affinités interpersonnelles</p> <p>Relations interindividuelles dans le groupe</p> <p>Relations interindividuelles dans le groupe Communication</p> |
| 273-276 | <p>e23 : Donc, le contraire est vrai aussi je suppose. C'est-à-dire comme tu l'as dit, une fois sorti du travail de groupe, on en parle pas entre nous ?</p> <p>E23 : Non, non. Parce que ça peut emmener autre chose. Tu peux apprécier mais pas critiquer.</p> | <p>E23 : Non, non. Parce que ça peut emmener autre chose.</p> <p>Tu peux apprécier mais pas critiquer.</p> | <p>Complications liées aux relations dans le groupe</p> <p>Communication externe au groupe de travail</p> | <p>Relations interindividuelles dans le groupe</p> <p>Communication dans le groupe de travail</p> |
| 277-292 | <p>e24 : Mais je trouve ça délicat, voire difficile. Parce que si je</p> | <p>E24 : Non. (...) Pourquoi tu ne dis pas ça pour tout le</p> | <p>Questionnement de E.</p> | <p>Questionnement de E.</p> |

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| | <p>reprends ton exemple, avec ta fille. Vous vivez ensemble, ou vous voyez souvent. Du coup, ça me paraît difficile de n’pas parler du travail de groupe. Même si ça a amené des tensions, c’est peut-être justement parce que vous vous voyez souvent et pouvez en discuter que ça peut arranger les choses, non ?</p> <p>E24 : Non. (...) Pourquoi tu ne dis pas ça pour tout le monde ? Parce que imaginons que la fille de la maman a mal travaillé et qu’elle lui a pas dit lors du travail de groupe. Même si tu penses que la fille et la maman peuvent en parler une fois chez elle, les autres mamans aussi savaient que la fille avait mal travaillé. Mais les autres mamans critiquent la fille, ça ne doit pas choquer la maman. Elle ne doit pas appuyer sa fille si elle sait qu’elle a mal travaillé. Elle doit montrer la vérité à sa fille dans le groupe. A la maison c’est sensibiliser, mais dans le groupe ça doit être dit. Parce que si une maman fait la même qu’elle et</p> | <p>monde ?</p> <p>Parce que imaginons que la fille de la maman a mal travaillé et qu’elle lui a pas dit lors du travail de groupe.</p> <p>Même si tu penses que la fille et la maman peuvent en parler une fois chez elle,</p> <p>les autres mamans aussi savaient que la fille avait mal travaillé.</p> <p>Mais les autres mamans critiquent la fille, ça ne doit pas choquer la maman.</p> <p>Elle ne doit pas appuyer sa fille si elle sait qu’elle a mal travaillé.</p> <p>Elle doit montrer la vérité à sa fille dans le groupe.</p> <p>A la maison c’est sensibiliser,</p> <p>mais dans le groupe ça doit être dit.</p> | <p>Evocation d’une situation professionnelle potentielle</p> <p>Communication externe au groupe</p> <p>Prise en compte du manque d’investissement dans le groupe</p> <p>Rejet des relations familiales dans le groupe</p> <p>Rejet des relations familiales dans le groupe</p> <p>Posture de l’individu dans le groupe</p> <p>Communication externe au groupe</p> <p>Communication interne au groupe</p> | <p>Groupe de travail</p> <p>Communication externe dans le groupe</p> <p>Communication interne au groupe</p> <p>Affinités interpersonnelles</p> <p>Affinités interpersonnelles</p> <p>Posture professionnelle</p> <p>Communication externe au groupe</p> <p>Communication interne au groupe</p> |
|--|---|---|--|--|

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| | critique pas sa fille, est-ce qu'elle accepterait ? Non. Non. Donc, ça peut jouer. C'est la liberté d'expression aussi. | <p>Parce que si une maman fait la même qu'elle et critique pas sa fille, est-ce qu'elle accepterait ?</p> <p>Non. Non.</p> <p>Donc, ça peut jouer. C'est la liberté d'expression aussi.</p> | <p>Questionnement de E.</p> <p>Appréciation de E.</p> <p>Prise en compte de la liberté d'expression dans le groupe</p> | <p>Questionnement de E.</p> <p>Appréciation de E.</p> <p>Communication dans le groupe</p> |
|--|---|---|--|---|

ANNEXE 3

« GUIDE DES ENTRETIENS »

| ENTRETIEN DE A. | ENTRETIEN DE B. | ENTRETIEN DE C. (entretien exploratoire) | ENTRETIEN DE D. | ENTRETIEN DE E. |
|--|--|---|--|--|
| <p>a0 : Présentation de A. (question hors enregistrement)</p> <p>(I.6) : a1 : Est-ce que tu as déjà été amenée à travailler en groupe ?</p> <p>(I.16) : a2 : Et comment ça s'est passé ce travail de groupe ?</p> <p>(I.70-76) : a3 : Donc en fait, pour toi, un groupe de travail, c'est la question que je me pose justement, de savoir si le groupe de travail est formé uniquement pour remplir la tâche ou est-ce qu'au fond c'est la coopération des individus même si le travail il est fourni peut-être avec une rapidité moindre, parce que chacun prend en compte l'avis des autres...est-ce qu'au final c'est la coopération qui compte dans un groupe de travail ou est-ce que c'est le travail à fournir pour toi ?</p> <p>(I.80) : a4 : Oui voilà. L'objectif à atteindre, voilà.</p> <p>(I.94-95) : a5 : Et comment est-ce que tu juges de la qualité ? Qu'est-ce que pour toi signifie qualité du travail ?</p> <p>(I.101) : a6 : Pertinente au regard de l'objectif à atteindre.</p> | <p>(I.1) : b1 : Alors, est-ce que tu peux te présenter, s'il te plaît ?</p> <p>(I.68-71) : b2 : D'accord. Donc, alors j'ai relevé que tu as parlé de travail en équipe donc plus par binôme avec ta responsable. Et tu as dit que ça te pose moins de problèmes que le travail en équipe en grand nombre. Tu peux m'expliquer ça ?</p> <p>(I.101-103) : b3 : D'accord. Du coup est-ce que tu peux me parler d'une situation où t'as été amenée à travailler en « grosse équipe », dans un groupe de travail j'entends.</p> <p>(I.108-109) : b4 : C'est comme tu veux. Tu peux parler de ça ou d'une situation professionnelle...</p> <p>(I.123-124) : b5 : D'accord. Donc pour toi en fait dans un travail de groupe il faut qu'il y ait un investissement de la part de toutes les personnes ?</p> <p>(I.126-127) : b6 : C'est (.) si par exemple je vais te poser la question autrement, c'est quoi pour toi un groupe de travail ?</p> <p>(I.181-182) : b7 : D'accord. Alors tu as dit « ça suppose de bonnes relations dans le</p> | <p>(I.1) : c1 : Alors, je te laisse te présenter pour commencer.</p> <p>(I.3) : c2 : Est-ce que tu as déjà travaillé en groupe et comment ça s'est passé ?</p> <p>(I.22-23) : c3 : En quoi c'est important ? Qu'est-ce que ça apporte à l'individu pour toi ?</p> <p>(I.27) : c4 : D'accord. Alors du coup, pour toi c'est quoi un groupe de travail ?</p> <p>(I.43-46) : c5 : Oui, le problème c'est au niveau de la temporalité. Parce qu'imaginons que tu dois rendre un travail dans l'urgence, c'est difficile de prendre en compte l'individualité de chacun sans perdre de temps, non ?</p> <p>(I.51-53) : c6 : Personnellement est-ce que tu as déjà connu des tensions ou des conflits dans le groupe de travail, et si oui, est-ce que tu peux m'en parler ?</p> <p>(I.62) : c7 : C'est quoi pour toi la disponibilité ?</p> <p>(I.76-79) : c8 : Et du coup, c'était oui quand je t'avais demandé si tu avais déjà rencontré des tensions dans le</p> | <p>(I.1) : d1 : Alors, est-ce que tu peux te présenter s'il te plaît ?</p> <p>(I.3-5) : d2 : D'accord, alors je t'ai expliqué mon sujet de recherche : l'individu au sein du groupe. Alors est-ce que tu peux me parler d'une situation où tu as été amenée à travailler en groupe.</p> <p>(I.16-19) : d3 : D'accord. Et du coup tu as parlé d'échanges et de sujets qui fâchent, sans forcément entrer dans le vif du sujet mais eu::h pourquoi il y a eut (.) est-ce que c'est uniquement le sujet ou ce sont les personnes qui n'arrivaient pas à communiquer ?</p> <p>(I.26-27) : d4 : D'accord. Alors est-ce que toi tu peux me donner ta définition d'un groupe de travail, d'un groupe de travail en général.</p> <p>(I.36-37) : d5 : Et du coup quand le travail est pas fait, d'après ton expérience, est-ce que ça vire toujours à la confrontation ?</p> <p>(I.41) : d6 : Ah d'accord...</p> <p>(I.47-48) : d7 : Alors pour toi, d'après ton expérience, qu'est-ce qui est le plus important pour qu'un groupe de travail</p> | <p>(I.1) : e1 : Alors, est-ce que tu peux d'abord te présenter s'il te plaît ?</p> <p>(I.4) : e2 : Est-ce que tu as déjà travaillé en groupe et dans quel type de groupe ?</p> <p>(I.14) : e3 : Et pourquoi est-ce qu'ils ne viennent pas ?</p> <p>(I.18) : e4 : Et du coup ça a créé des tensions au niveau du groupe ?</p> <p>(I.26) : e5 : Le projet n'a jamais abouti ?</p> <p>(I.30-31) : e6 : Et tu penses qu'il aurait fallu mettre des outils en place pour améliorer ce travail de groupe ?</p> <p>(I.41-42) : e7 : Et selon toi, quand on travaille en groupe, quel est l'intérêt ? Le résultat attendu ou les interactions entre chacun ?</p> <p>(I.47) : e8 : Tu penses qu'il faut une personne pour décider de ces rôles ou... ?</p> <p>(I.53-54) : e9 : Et est-ce que c'est déjà arrivé dans un groupe qu'il y ait un leader qui décide pour les autres ?</p> <p>(I.62) : e10 : Alors tu as dit « il</p> |

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| <p>(I.136) : a7 : En quoi c'est source de malentendus ?</p> <p>(I.160) : a8 : Tu peux expliciter ?</p> <p>(I.175-177) : a9 : Le problème c'est peut-être que individuellement je sais pas c'est une hypothèse vous en retirez pas une certaine satisfaction parce que votre avis n'a pas forcément été respecté ?</p> <p>(I.198-200) : a10 : Tu as parlé de reconnaissance de la place de l'autre, dans le groupe...que tu as formé cette année, pourquoi finalement tu penses que l'autre n'est pas reconnu, pourquoi et comment il doit être reconnu ?</p> <p>(I.218-221) : a11 : Tu as dit « octroyer » sa place de leader, ce qui veut dire qu'elle l'a prise, c'est ça ? Et qu'est-ce que le groupe en a pensé, comment vous avez réagi ? Qu'est-ce que tout le groupe a fait lorsqu'il s'est rendu compte qu'elle avait cette position là ?</p> <p>(I.233-235) : a12 : Parce que du coup tu dis que vous ne vouliez pas (.) que le conflit perdure, qu'il y en ait de nouveau, du coup est-ce que vous en avez discuté avec cette personne ?</p> | <p>group ». Alors pour toi comment ça se construit les bonnes relations ?</p> <p>(I.214-216) : b8 : Et du coup je voulais savoir : imagine-toi dans une situation où tu es amenée à travailler en groupe, que ce soit en formation, en activité, peu importe, comment est-ce que toi tu te comportes vis-à-vis des autres ?</p> <p>(I.230) : b9 : Les relations au groupe...</p> <p>(I.241-243) : b10 : Alors tu as dit par rapport à ta relation au groupe que tu pensais toi avoir cette capacité à prendre en compte chaque personne au sein de l'équipe. Comment tu as pris conscience ?</p> <p>(I.261) : b11 : (.) eu:::h (.) que tu étais capable de prendre en compte chacun...</p> <p>(I.274) : b12 : D'accord. Du coup, tu as répondu à ma seconde question.</p> <p>(I.276) : b13 : Eu::h bah du coup tu as répondu à toutes mes questions.</p> <p>(I.278-279) : b14 : Non, mais c'est bien. C'est bien, ça me donne de la matière, merci beaucoup.</p> <p>(I.281) : b15 : Est-ce que tu veux ajouter quelque chose ou</p> | <p>groupe, et du coup comment ça a été résolu toi personnellement et comment penses-tu généralement que ça peut se résoudre ?</p> <p>(I.99-100) : c9 : Oui, c'est pas faux. Euh pour toi quelles sont les conditions principales pour qu'un groupe fonctionne bien ?</p> <p>(I.123-125) : c10 : Et eu:::h, est-ce que tu penses que tout ce qui s'est passé dans le groupe de travail doit rester dans le groupe de travail ou au contraire est-ce qu'on peut en parler une fois à l'extérieur ?</p> <p>(I.139-141) : c11 : Oui mais si tu parles de ce qui s'est passé même à une seule personne du groupe. Elle, elle peut le répéter ensuite, donc il peut y avoir encore plus de tensions non ?</p> | <p>fonctionne ?</p> <p>(I.58-59) : d8 : Et donc, qu'est-ce qu'il faudrait faire dans ce cas là, pour qu'il y ait une bonne communication entre les personnes ?</p> <p>(I.63-65) : d9 : Tu as parlé de transmission des informations, de communication, donc est-ce que ça veut dire que pour toi dans le groupe, ce qui est important, c'est la relation entre chacun plus que le résultat attendu ?</p> <p>(I.72) : d10 : Là, tu parles d'un cas particulier...</p> <p>(I.80-81) : d11 : Mais est-ce que ça suppose qu'il y ait un cadre posé ? Parce que tu as parlé d'engagement des personnes pour que le projet puisse fédérer...</p> <p>(I.86-87) : d12 : Et est-ce que tu peux me dire comment toi tu te comportes dans un groupe de travail ?</p> <p>(I.100-101) : d13 : Ok. Du coup, qu'est-ce que tu penses de la place de l'individu dans un groupe ?</p> <p>(I.110) : d14 : Donc, du coup, ce serait le projet qui construit le groupe ?</p> <p>(I.115-117) : d15 : Si on en revenait à la cohésion d'équipe,</p> | <p>peut être désigné », donc pas forcément alors ?</p> <p>(I.73-75) : e11 : Donc en fait tu as parlé d'encouragement de groupe, donc pour toi, dans un groupe avant sa formation, est-ce qu'on a déjà des prédispositions pour assumer tel ou tel rôle ? Ou est-ce que les rôles se forment grâce au groupe ?</p> <p>(I.81-82) : e12 : Si tu avais le choix, est-ce que tu préférerais travailler sur un même projet individuellement ou en groupe et pourquoi ?</p> <p>(I.105-106) : e13 : Tu as parlé de confiance en l'autre. Est-ce que tu penses que la confiance dans le groupe elle naît avant que le groupe se forme, ou grâce au groupe ?</p> <p>(I.122-123) : e14 : Et donc, corrige-moi si je me trompe, mais est-ce que tu veux dire qu'il faut un temps à part pour parler des problèmes du groupe ?</p> <p>(I.131-132) : e15 : Donc du coup tu as parlé du « bon moment » pour parler de ces difficultés, c'est quand « le bon moment » selon toi ?</p> <p>(I.137) : e16 : Alors le médiateur, tu peux m'en parler un peu ?</p> |
|--|---|--|---|---|

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| <p>(I.246-248) : a13 : En fait ce qu'il aurait fallu c'est que, oui comme tu dis au frontal, il aurait fallu que tout le monde se sente investi du devoir de parler aux personnes qui posaient souci au sein du groupe ?</p> <p>(I.264) : a14 : C'est le Karma, tu veux dire en quelque sorte ?</p> <p>(I.292-293) : a15 : Mais qu'est-ce que tu veux dire par agir de biais ? Tu peux me donner un exemple de ce que tu as fait ?</p> <p>(I.324-327) : a16 : Après, du coup, dans certaines lectures que j'ai pu faire, on te dit qu'un leader après ça dépend des déviations mais on a des leaders qui sont parfaitement des médiateurs aussi. Donc c'est pas forcément une personne qui sera externe au groupe.</p> <p>(I.373-375) : a17 : Bah après, la direction c'est quand même un métier assez organisationnel, institutionnel, stratégique, donc (.) l'humain c'est plus sur le terrain, non ?!</p> <p>(I.424-429) : a18 : Et est-ce que tu prends en compte dans ce que tu dis par exemple si dans un groupe de travail, certains n'ont pas la même organisation, on a pas forcément le même temps consacré au travail qu'on doit</p> | <p>(.) ?</p> <p>(I.285) : b16 : D'accord, bah merci (rires). C'était un entretien très enrichissant.</p> | | <p>est-ce que tu peux m'en parler plus en profondeur ? Ce que vous avez fait, les jeux mis en place etc.</p> <p>(I.135) : d16 : Oui, c'est original !</p> <p>(I.137-138) : d17 : Donc, du coup je vais rebondir là-dessus. Pour toi alors, est-ce qu'il faut bien se connaître pour qu'un groupe fonctionne ?</p> <p>(I.152) : d18 : Et ça a toujours bien fonctionné ?</p> <p>(I.166) : d19 : Ok, bon (rires).</p> <p>(I.169-172) : d20 : Oui oui, bah j'ai questionné justement une ancienne salariée travailleuse sociale qui m'a dit que ça c'est très mal passé parce que justement on acceptait pas dans son entreprise les idées des uns et des autres, la culture, l'âge (.) plein de critères quoi ...</p> <p>(I.178-180) : d21 : Tu as parlé de « savoir intégrer » dans le groupe. Du coup, est-ce que tu penses que c'est plus facile de s'intégrer au groupe pour une personne ou est-ce qu'il faut ETRE intégré ?</p> <p>(I.188) : d22 : Et tu penses que c'était quoi la raison de leur refus ?</p> <p>(I.198-202) : d23 : Alors tu as</p> | <p>(I.145-146) : e17 : Après ça c'est une question de culture. C'est vrai qu'en France c'est pas forcément le plus âgé le plus sage...</p> <p>(I.160-161) : e18 : Et maintenant que tu travailles en France, comment ça se passe dans ton travail avec les plus âgés alors ?</p> <p>(I.179-181) : e19 : Est-ce que tu penses que c'est le groupe de travail qui apporte plus pour l'individu ou est-ce que l'individu qui apporte plus au groupe, par rapport aux connaissances, aux projets, au travail à fournir...etc ?</p> <p>(I.190-191) : e20 : Mais est-ce que tu penses qu'il y a une bonne ou une mauvaise manière de communiquer du coup ?</p> <p>(I.202) : e21 : Tout à l'heure tu as dit qu'il y a toujours des parties pris dans le groupe...</p> <p>(I.211-212) : e22 : Donc pour toi, quand on est dans un groupe de travail, il faut éviter de créer du lien finalement ?</p> <p>(I.230-231) : e23 : Donc, le contraire est vrai aussi je suppose. C'est-à-dire comme tu l'as dit, une fois sorti du travail de groupe, on en parle pas entre nous ?</p> |
|---|---|--|---|---|

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| <p>remplir, on a une vie sociale, familiale etc qui est différente des autres etc etc, pour toi c'est aussi au référent extérieur de s'en charger, est-ce que ça doit être pris en compte au sein d'un groupe de travail ?</p> <p>(I.445-447) : a19 : Donc, les imprévus dans le groupe de travail, quand la personne n'a pas forcément pu travailler sur la tâche confiée auparavant par le groupe, ça pouvait quand même fonctionner ?</p> <p>(I.486-487) : a20 : Mais malheureusement, certaines personnes n'ont pas du tout cet objectif dans la vie.</p> | | | <p>dit « tu le mets de côté », c'est très intéressant... Imagine que tu es sur un projet de grande ampleur, avec beaucoup de monde etc, qui te demande beaucoup de temps. Si une personne est pas capable d'assumer cette charge de travail, comment tu réagiras dans cette situation toi ?</p> <p>(I.208) : d24 : Mais tu peux avoir des contraintes extérieures ...</p> <p>(I.218-219) : d25 : Et donc ça veut dire que si jamais la personne ne s'est pas organisée autrement, ce serait normal qu'il y ait des tensions ?</p> <p>(I.237-238) : d26 : Ok, bah merci beaucoup (<i>rires</i>). Est-ce que tu veux ajouter quelque chose ?</p> <p>(I.247-249) : d27 : Donc, sans parler du projet qui demande effectivement tout un groupe. Mais si tu as un travail à faire, toi tu préférerais travailler en groupe plutôt qu'individuellement ?</p> <p>(I.260-261) : d28 : Et au niveau de cette bonne entente, si jamais y'a pas bonne entente...</p> | <p>(I.233-237) : e24 : Mais je trouve ça délicat, voire difficile. Parce que si je reprends ton exemple, avec ta fille. Vous vivez ensemble, ou vous voyez souvent. Du coup, ça me paraît difficile de n'pas parler du travail de groupe. Même si ça a amené des tensions, c'est peut-être justement parce que vous vous voyez souvent et pouvez en discuter que ça peut arranger les choses, non ?</p> |
|---|--|--|--|--|

ANNEXE 4

« ANALYSE CROISEE DES ENTRETIENS »

TABLEAU D'ANALYSE CROISEE DES ENTRETIENS DE A., B., C., D., et E.

Concept de Groupe de travail – Thème : Ressentis et Définition du groupe

| ENTRETIEN DE A. | ENTRETIEN DE B. | ENTRETIEN DE C. | ENTRETIEN DE D. | ENTRETIEN DE E. | ANALYSE |
|--|--|--|--|---|--|
| Ressentis sur le travail de groupe et groupe de travail | | | | | |
| <p>I.83-87 [...] l'objet réalisé le produit réalisé a été de largement meilleure qualité que là cette année. Parce que étant donné que nous étions accompagnés, [...] les garanties, [...] tout était bordé on pouvait se permettre de pleinement s'investir à notre tâche sans se soucier du quand dira t'on [...]</p> <p>I.472-474 Mais parce que on était là on était ensemble et donc dans ces cas-là on est beaucoup plus efficaces et rapides évidemment, parce que quand on est dans son coin tout seul [...]</p> | <p>I.43-45 [...] mais le binôme pour moi me pose moins problème que [...] le grand nombre [...] dans une équipe.</p> <p>I.86-89 [...] du coup en fait d'être déjà cataloguée comme de toutes façons quelqu'un qui va être chiant, voilà. Qui va prendre la tête, sur les pratiques professionnelles qui [...] se sent supérieure aussi par rapport à son diplôme toutes ces choses-là que j'ai pu ressentir à mon arrivée [...].</p> <p>I.110-111 [...] je trouve que [...] c'est pas facile [...]</p> <p>I.282 [...] le groupe est compliqué en soi mais très riche [...]</p> | <p>I.5 [...] travailler en groupe c'est jamais facile.</p> <p>I.5-6 [...] je pense que c'est quelque chose qui s'apprend.</p> <p>I.20-21 [...] j'me vois pas ne pas travailler en groupe parce que pour moi c'est important le travail de groupe.</p> <p>I.6-7 [...] puis il faut être plus ou moins disponible pour pouvoir travailler en groupe</p> <p>I.7-9 Il y a des moments où on l'est pas forcément [...] si on est fatigué [...] c'est difficile de travailler en groupe [...]</p> <p>I.9 [...] parce qu'on va travailler en groupe [...] il faut</p> | <p>I.129-130 J'ai trouvé ça super sympa ! Et pis c'est des gens qu'tu vois tous les jours donc [...]</p> <p>I.239-241 [...] ce qui est super important c'est d'travailler avec des gens professionnels sérieux et organisés. C'est super important dans un groupe de travail et même en équipe [...]</p> <p>I.253-256 Après, le groupe en fait, c'est essentiel pour le moral ! [...] De pas penser que t'es toute seule [...] à travailler au boulot quoi ! Ah si, ça y fait ! Tu viens travailler t'es toute seule c'est un peu déprimant hein.</p> <p>I.256-259 Là t'as des collègues en sachant que tu passes la majorité de ton temps au boulot quoi ! Ah oui, tu passes presque toute ta vie au travail ! Donc vaut mieux avoir une bonne entente entre collègues, c'est mieux [...]</p> | <p>I.11-12 Les gens ne venaient pas... à l'heure où on donnait rendez-vous, les gens ne venaient pas.</p> <p>I.13-15 [...] c'est après qu'ils vont dire que c'est ça [...], je voulais dire ça il ne fallait pas faire comme ça et pourtant on provoque les réunions ils ne viennent pas.</p> <p>I.102-103 En plus dans une association, une organisation, mieux vaut diviser le travail.</p> <p>I.111-114 Et je n'aime pas ce tiraillement dans le groupe de travail. Il faut considérer l'autre dans le groupe de travail, oui. On ne doit pas l'intérêt (...) L'intérêt personnel joue beaucoup sur le groupe de travail. Il faut considérer l'autre. Le respect de l'autre.</p> <p>I.132-135 Dans le travail de groupe ce que je</p> | <p>Difficulté à travailler en groupe pour B., C., E. au regard des représentations, de l'investissement au travail différent selon chacun</p> <p>Enrichissement du travail de groupe pour l'individu : pour le moral, la productivité et l'efficacité dans le travail, complétude pour l'individu et pour le groupe grâce à l'individu</p> <p>Importance de la communication verbale et non verbale, de la formulation des idées et de l'explicitation pour la compréhension de chacun</p> <p>Importance des bonnes relations entre individus</p> <p>Importance du cadre, de l'accompagnement pour l'investissement au travail</p> |

| | | | | | |
|--|--|--|-------------------------|--|--|
| | | <p>être à l'écoute</p> <p>I.10-12 On peut écouter, ou reformuler des propos qui ont été mentionnés ou poser des questions de façon à ce qu'il y ait des explicitations et que du coup tout le monde puisse comprendre.</p> <p>I.17 [...] c'est quelque chose de difficile de travailler en groupe [...]</p> <p>I.17-19 [...] ça peut être aussi quelque chose d'hyper bénéfique pour le travail de groupe mais aussi pour [...] la personne [...] en elle-même parce que c'est enrichissant.</p> <p>I.24 [...] c'est plus enrichissant de travailler à plusieurs que d'travailler seul. [...] on fait quelque chose de plus riche de plus complet que si on le fait seul.</p> <p>I.48-49 On doit rendre un travail vaut mieux être en groupe pour le faire.</p> | <p>c'est important.</p> | <p>n'aime pas c'est ce que tout ce qu'on ne peut pas dire sur place après dans le travail de groupe il faut mettre un accent sur ça aussi.</p> <p>I.38-40 Moi je pense que c'est la volonté qui fait travailler le groupe, pour faire avancer le travail de groupe.</p> <p>I.52-53 Parce que le but visé de chacun doit être celui du groupe. Que chacun accomplit la tâche qui lui est confiée.</p> <p>I.216-219 C'est le groupe pour moi. [...] Personne n'a la tête vide donc tu peux apporter le peu que tu as dans le groupe. Mais tu peux avoir aussi assez de retour dans le groupe avec toi. L'individu est pour le groupe, le groupe aussi est pour l'individu.</p> <p>I.219-220 Le groupe éclaire mieux l'individu, à avoir plus d'expérience, à voir mieux.</p> <p>I.221-224 C'est l'union qui fait la force [...] Mais moi je suis plus pour le travail de groupe. C'est le respect des uns envers les autres et puis il faut accepter d'être critiqué par les autres. Si on arrive à</p> | |
|--|--|--|-------------------------|--|--|

| | | | | | |
|---|--|---|--|--|---|
| | | <p>I.49-50 Sans ce travail, il n'y aurait pas de groupe créé et sans groupe, pas de travail non plus.</p> | | <p>résoudre ce problème le travail de groupe peut être très bien.</p> <p>I.227-231 [...] il y a une bonne et une mauvaise manière de communiquer dans le groupe. Dans le groupe, pour parler, il faut savoir quand prendre la parole, il faut savoir comment [...] parler de façon modérée [...] On peut dire la vérité sans toucher à autrui. Mais c'est la façon de le dire, qui peut faire défaut.</p> <p>I.231-234 Par exemple en parlant on ne doit pas faire des gestes avec les mains comme ça, hum. Non si on a des paroles mauvaises à dire à quelqu'un, les gestes aussi peuvent aggraver la situation.</p> <p>I.237-238 La bonne manière de communiquer, de savoir quand prendre la parole, [...] c'est de trouver des mots plus doux qui sensibilisent la personne.</p> | |
| Définition du groupe de travail | | | | | |
| <p>I.202-204 Un vrai travail de coopération est basé sur une délibération, où on prend le temps de se poser, mais c'est pas que une fois ni la première fois c'est tout le temps à chaque fois, voilà.</p> | <p>I.128-130 Un travail d'équipe [...] c'est un espace temps ressource. C'est-à-dire que travail d'équipe pour moi ce doit être un pilier.</p> <p>I.156-164 [...] c'est la</p> | <p>I.28 Alors un groupe de travail il y a un objectif qui est commun au groupe [...]</p> <p>I.47-48 [...] l'objectif du travail de groupe</p> | <p>I.29-30 [...] c'est-à-dire que tout le monde met la main au travail [...]</p> <p>I.30-32 [...] après faut aussi tenir, c'est-à-dire [...] telle personne fait telle chose bien évidemment</p> | | <p>Importance de l'investissement et de la volonté de tous dans le travail à fournir</p> <p>Importance des décisions qui soient communes et</p> |

| | | | | | |
|---|---|---|--|--|---|
| <p>I.118-120 [...] on sait très bien que la démarche de groupe son suivi va dépendre beaucoup de la volonté de chacun et surtout, des valeurs que chacun défend.</p> <p>I.195-196 [...] il fallait que tout soit mis cartes sur table et après on se mettait au travail. Et c'est ça qui a fait le groupe.</p> <p>I.204-207 Oui où chacun peut dire « moi je », moi j'en suis là j'ai travaillé là-dessus y'a ça qui va pas [...] c'est dire qu'il y a vraiment comme disait encore ce matin... une parité d'estime. Un travail fait dans la parité d'estime</p> | <p>complémentarité aussi pour moi de travailler en équipe c'est-à-dire [...] pouvoir aussi accepter la différence [...]</p> <p>I.267-270 Dans le travail d'équipe c'est de pouvoir voir vraiment dans sa globalité et en même temps la singularité en fait de chacun [...] comment chacune des personnes fonctionnent et comment elle est aussi à cet instant T, ce jour, voilà.</p> | <p>est de parvenir à la réalisation de ce pourquoi on est réuni.</p> <p>I.101-102 Le groupe de travail idéal tu veux dire ? [...] Bah c'est déjà que tu t'entendes bien avec les personnes avec qui tu bosses.</p> | <p>que tout le monde veuille le faire et après le faire [...]</p> <p>I.33-35 Donc pour avancer [...] en équipe il faut que tout le monde travaille ensemble et [...] en faisant les choses et les projets [...] on aboutit à ce qu'on veut faire et on avance.</p> <p>I.49-52 La communication. Surtout la communication. Dès qu'une personne a l'info il faut que tout le monde soit au courant [...] moi je le vois sur le milieu où je travaille [...] c'est toujours [...] à moi d'aller chercher les infos pourtant les gens ont l'info ils la transmettent pas.</p> <p>I.55-57 Alors que les réponses elles existent sauf qu'elles ne sont pas transmises aux bonnes personnes [...] ou pas du tout. [...] c'est du travail mal fait [...]</p> <p>I.66-67 [...] après oui faut travailler ensemble pour qu'on puisse aboutir à l'objectif premier. Donc faire le projet.</p> | | <p>régulièrement prises</p> <p>Importance de la réussite de l'objectif commun</p> <p>Importance de la bonne entente dans le travail, de la communication et de la prise en compte de la singularité de l'autre dans son mode de fonctionnement au travail</p> |
|---|---|---|--|--|---|

Concept de Groupe de travail – Thème : Investissement et Notion de projet

| ENTRETIEN DE A. | ENTRETIEN DE B. | ENTRETIEN DE C. | ENTRETIEN DE D. | ENTRETIEN DE E. | ANALYSE |
|---|--|-----------------|---|--|--|
| Investissement/motivation au travail | | | | | |
| | <p>I.116-118 [...] surtout que dans un travail de groupe moi c'est moi a pu me choquer le plus c'est moi c'est l'investissement qui n'est pas du tout le même en fonction des personnes [...]</p> <p>I.118-121 [...] et puis certaines personnes qui vont se reposer carrément sur les autres en ayant même pas du tout j'ai l'impression forcément conscience et c'est ça qui me qui m'interroge le plus d'ailleurs [...]</p> <p>I.122 Je trouve pas ça très juste [...]</p> | | <p>I.181-184 [...] moi je me suis intégrée, parce que moi je voulais faire des [...] projets, j'avais participé au projet. Donc on est pas venu me chercher. MOI je voulais participer je voulais justement apprendre ce que c'était de participer au projet. Non non, je voulais le faire donc je l'ai fait.</p> <p>I.189-191 Parce que c'était pas sur leur secteur. Mais bon après (...) on travaille tous ensemble, on peut très bien avoir des projets même si c'est pas sur son secteur.</p> <p>I.195-196 Mais [...] si le projet t'as envie de le faire tu le fais même si t'as beaucoup de travail.</p> <p>I.191-192 Après peut-être qu'ils ont refusé parce qu'ils avaient une surcharge de travail mais même moi j'avais [...] du boulot à côté [...]</p> <p>I.222-228 T'as des gens, tu les connais, ils sont jamais organisés [...] y'en a qui arrivent à faire les choses même quand ils sont pas organisés. Mais effectivement ils ont par exemple quelque chose à faire et qu'ils le font pas, ça peut créer des tensions mais après t'as les autres personnes qui vont trouver une autre solution pour [...]</p> | <p>I.17 Peut-être qu'ils avaient d'autres occupations ailleurs [...]</p> <p>I.17-18 [...] la paresse de se déplacer [...]</p> <p>I.18-19 Ils ne viennent pas, ils n'envoient pas non plus leurs idées, qu'est-ce qu'ils veulent du travail, donc ils ne voulaient pas ça aussi.</p> <p>I.23-27 A chaque samedi chacun emmenait une certaine somme donc voilà, déjà la monnaie les gens se sont retirés parce que certains ne venaient pas mais n'envoyaient pas non plus la monnaie, ni leurs idées parce qu'on devait débattre de quoi mettre en place. Ils ne venaient pas ni n'envoyaient leurs idées [...]</p> <p>I.28-30 [...] ceux qui venaient aussi se sont retirés, ils ont été découragés donc du coup on a partagé l'argent, l'argent de chacun est revenu à soi. Et l'idée est morte comme ça [...]</p> <p>I.40-41 [...] dans le groupe de</p> | <p>Importance de l'égalité de chacun dans son investissement au travail</p> <p>Importance de la motivation/volonté dans la participation au projet</p> <p>Investissement au travail malgré la charge de travail, la situation géographique, le manque d'organisation</p> <p>Manque de motivation et découragement des membres suite au non investissement d'autres membres conduisant à l'abandon du projet commun</p> <p>Prise en compte de l'intérêt personnel vs intérêt commun</p> |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | pour solutionner ce qu'elle a pas fait. | <p>travail je trouve que les gens sont plus intéressés par leurs intérêts et ne pensent pas au groupe lui-même.</p> <p>I.41-42 Ils ont du mal à faire l'effort et ensuite récolter les bénéfices.</p> <p>I.42-44 [...] dans mon travail, certains ne veulent pas toujours travailler, mais s'il s'agit de d'exposer de se montrer, ils sont les premiers à se montrer.</p> <p>I.44-46 Tout comme dans les associations certains ne veulent pas travailler mais si l'argent vient ils sont les premiers à réclamer. Qu'est-ce qu'on va faire de l'argent pour savoir s'il y a à manger ou bien... leurs intérêts personnels.</p> | |
| Notion de projet | | | | | |
| <p>I.48-50 [...] c'était libre au cours à chacun et le problème dans ces cas là c'est que un projet ne va pas forcément fédérer [...] dans les dynamiques de groupes [...]</p> <p>I.90-92 [...] le projet produit sera réalisé la plupart du temps mais la qualité ne sera pas la même et là où ça va se ressentir ce sera sur la qualité.</p> | <p>I.154-155 Donc pour moi c'est ça le travail en équipe c'est une construction autour de projets aussi.</p> <p>I.155-156 Parce que sans projets [...] le travail en équipe s'éteint, je trouve petit à petit.</p> | | <p>I.112-113 [...] le projet il arrive pas tout seul donc c'est quelqu'un qui a réfléchi et qui a dit « Bon, ce serait bien de mettre ça en place</p> <p>I.113-114 Bon, ce serait bien de mettre ça en place » donc il en parle au groupe et après le groupe se forme par rapport au projet et pour le réaliser.</p> <p>I.184-187 Mais après effectivement sur des projets, [...] on a demandé à d'autres personnes et par contre elles elles ont refusé alors après c'est libre à chacun. Soit ils veulent s'y mettre ou pas. [...] y'en a pas</p> | | <p>Prise en compte de la qualité du projet lors de sa réalisation</p> <p>Importance de la communication (échanges et explicitations)</p> <p>Prise en compte du projet par l'ensemble de ses membres pour la formation du groupe de travail</p> <p>Réalisation du projet d'après une idée d'un</p> |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|
| <p>I.97-99 Qualité du travail c'est quand effectivement il permet d'apporter une analyse et une évaluation justement de l'implicite et [...] qui est [...] suffisamment pertinente.</p> <p>I.145-149 [...] toute réussite de projet [...] repose sur la clarification, sur l'échange et la richesse des échanges. [...] et de vraiment aussi permettre les conditions pour que ça puisse se faire [...]</p> | | | <p>[...] plusieurs ont refusé.</p> <p>I.83-84 En général y'a souvent un meneur, enfin y'a une personne qui qui mène le projet et après nous on se rattache sur les choses que l'on doit réaliser pour le mener.</p> <p>I.106-109 On fait tous le même projet donc après y'a pas [...] t'es la directrice t'auras plus de responsabilités qu'un autre [...] on sera tous au même niveau vu qu'on fait tous le même projet. Après c'est pas parce que t'as pas de responsabilité sur ton poste que tu que tu pourras pas l'avoir sur le projet.</p> <p>I.203-207 [...] j'essaierai de trouver une solution. [...] si elle peut pas [...] savoir si elle veut quand même participer sur UNE partie, quitte à pas lui transmettre tout [...] tout ce qu'elle doit faire [...] d'autres personnes l'aident [...] après [...] j'comprends pas parce que soit t'es partante et tu le fais soit t'es pas partante et tu l'fais pas.</p> | | <p>meneur</p> <p>Egalité de responsabilités dans le travail commun</p> <p>Participation effective des membres du groupe et transmission des tâches d'un membre à un autre</p> |
|---|--|--|--|--|---|

Concept de Groupe de travail – Thème : Relations et Affinités dans le groupe de travail

| ENTRETIEN DE A. | ENTRETIEN DE B. | ENTRETIEN DE C. | ENTRETIEN DE D. | ENTRETIEN DE E. | ANALYSE |
|--|---|--|---|--|---|
| Relations et Affinités dans le groupe de travail | | | | | |
| <p>I.139-140 [...] et puis [...] on a besoin de travailler en face à face je pense en majeure partie [...] de manière à justement toujours bien clarifier les choses [...]</p> <p>I.140-145 [...] le problème c'est que quand on travaille toujours à distance on a pas de moments de temps pour se poser pour clarifier les choses [...] pour effectivement dire bah là où est-ce que tu en es, comment est-ce que tu entends les choses, qu'est-ce que tu en penses [...]</p> <p>I.237-240 [...] avec elle d'abord j'ai essayé de discuter quand elle m'a envoyé un message (.) pas tendre [...] je l'ai remise à sa place à ma façon et puis [...] avec l'autre si j'ai essayé de discuter en lui disant que je m'adaptais [...]</p> <p>I.242-244 [...] par expérience [...] je sais que voilà y'a des gens ils sont tellement convaincus de leur</p> | <p>I.184-185 [...] c'est vraiment les bonnes relations, ce n'est pas du tout par rapport à un critère d'affinités.</p> <p>I.185-186 D'ailleurs justement c'est assez c'est assez compliqué [...] je trouve le travail d'équipe [...] quant y'a l'critère d'affinités au départ [...]</p> <p>I.187-188 [...] j'trouve que là quand ça marche bien [...] c'est quand y'a un intérêt par rapport aux thèmes [...]</p> <p>I.195-197 Donc pour moi il faut vraiment que l'objectif premier il soit [...] sur notre objet de travail quoi en fait.</p> <p>I.212-213 Ce qui n'empêche pas d'être amis ou autres à l'extérieur [...] mais en tous cas d'savoir garder sa place professionnelle, hum.</p> <p>I.198-201 [...] et puis aussi ce qui est important pour qu'il y ait de bonnes relations [...] c'est des</p> | <p>I.14-16 Après il faut faire aussi avec chacun et [...] les affinités aussi. Si t'as [...] aucun affect avec les personnes avec qui tu travailles ça va être compliqué, c'est pas impossible mais c'est compliqué.</p> <p>I.120-122 Donc ouais, je pense que l'affect, d'essayer de se connaître pour au moins au moins se comprendre. Parce que si y'a des soucis de compréhension on peut pas travailler ensemble quoi.</p> <p>I.26 Il y a confrontations des opinions et du coup y'a des guides dans l'action.</p> <p>I.29-31 [...] on peut réaliser cet objectif sans tenir compte des individualités des membres du groupe mais [...] c'est pas servir le travail l'objectif qu'on vise.</p> <p>I.31-32 C'est pas servir le groupe et puis c'est pas servir non plus les</p> | <p>I.139-140 Non, pas forcément ! [...] Parce que tu peux avoir un projet sans pour autant connaître la vie de tout le monde, non.</p> <p>I.141-143 Après c'est un atout si tu connais les gens comment ils travaillent. Parce que tu sais déjà comment ils travaillent donc tu sais [...] sur quel point ils sont plus forts que d'autres [...]</p> <p>I.265-268 [...] plus tu vis dans la société ou l'entreprise et que tu vis de plus en plus de bons moments ou de projets ensembles, t'auras pas la même relation avec quelqu'un qui vient d'arriver et quelqu'un qui est là depuis longtemps dans l'entreprise [...]</p> <p>I.144-145 Moi j'suis arrivée [...] je connaissais pas tout le monde.</p> <p>I.146-147 [...] y'avait des gens qui étaient beaucoup plus expérimentés que moi. Moi j'étais jeune [...]</p> <p>I.150-151 Et pourtant je les</p> | <p>I.128-130 Les gens se disent je vais là-bas parce que j'ai un intérêt ici, c'est dans le travail proprement dit que les gens apprennent à se connaître. Qui est qui qui est qui.</p> <p>I.130-132 Et c'est là que les problèmes se posent. Ce n'est pas aussi parce que l'autre ne veut pas travailler parce que tout le monde ne peut pas critiquer une seule personne.</p> <p>I.148-152 [...] toujours dans le travail de groupe il y a des parties prises, je suis ami avec lui ou je me joins à celle-là à travers les affinités... etc. Il faut éviter ça dans le travail de groupe. Ca c'est hors du travail de groupe. Les parties pris ça c'est hors du travail de groupe.</p> <p>I.241-244 Oui, c'est un problème très dangereux dans le groupe. Parce moi j'ai une amie dans le groupe, ou de la famille, ou ma tante dans le groupe, donc elle n'a pas</p> | <p>Importance de la présence physique au travail</p> <p>Adaptation et remise en question de l'individu dans le groupe</p> <p>Distinction entre bonnes relations et affinités interpersonnelles. Les affinités comme obstacle au bon fonctionnement du groupe</p> <p>Posture de professionnelle implique de savoir faire la distinction entre vie privée/professionnelle</p> <p>Importance des temps de réunions et d'échanges</p> <p>Confrontation des opinions grâce aux relations interpersonnelles et affinités</p> <p>Le travail de groupe repose à la fois sur la réalisation de l'objectif et la prise en compte de chacun</p> <p>Prise en compte des compétences de chacun</p> |

| | | | | | |
|--|--|--|---|---|--|
| <p>bienfait et [...] de leur perfection quelque part que je sais très bien que ça sert à rien avec ces personnes là d'aller au frontal.</p> <p>I.260-262 [...] mon expérience m'a permis de me rendre compte que [...] on a pas forcément besoin de dire les choses. Souvent en fait il se trouve il y a un retournement de situations ce qui fait que la chose arrive à la personne.</p> <p>I.283-286 [...] je me suis rendue compte que bah lui dire les choses ça ne faisait qu'envenimer [...] et en fait j'ai appris à agir autrement avec elle. Et effectivement à agir de biais.</p> <p>I.286-288 [...] c'est comme ça qu'en fait en agissant de biais que là les choses ont fini par changer et là elle a pu être réceptive et entendre mon opinion.</p> <p>I.309-310 On était trois et deux collègues, garçons. Ils ont une autre façon de faire mais [...] que je trouve</p> | <p>temps de réunions des temps où on puisse échanger sur ce qui se passe dans le travail en équipe et on verbalise et puis [...] biensûr les groupes d'analyse de la pratique quoi en fait.</p> <p>I.207-210 Et ça c'est très compliqué pour moi [...] ces métiers qui s'occupent des enfants où on est des femmes pratiquement toutes dans la structure [...] où à force on devient copine [...]</p> | <p>individualités qui contrôlent le groupe.</p> <p>I.32-35 Si on écoute [...] chaque individualité, [...] c'est mieux pour l'objectif final, c'est mieux pour le groupe, que le groupe puisse repérer les compétences qui sont qui sont au sein du groupe et qu'il puisse aussi utiliser les compétences de ses membres [...]</p> | <p>connaissais pas ces gens-là, mais ils m'ont appris plein de choses.</p> <p>I.264-265 Quand t'arrives dans une entreprise tu connais pas des gens mais après tu commences à les connaître [...]</p> <p>I.153-155 [...] c'est après qu'on sympathise et qu'on se connaît de plus en plus mais au début ça m'a posé aucun souci de travailler avec eux alors que je les connaissais pas.</p> <p>I.162-164 [...] c'était juste une source pour apprendre des choses [...] et puis j'suis tombée sur des bons éléments.</p> <p>I.156-161 Mais c'est p'têt parce que c'est des gens qui ont de l'expérience justement. P'têt après quand c'est des gens qui ont de l'expérience étant donné qu'eux déjà ils ont leur vécu [...] ils savent déjà [...] comment ça se passe et [...] ils sont p'têt réticents à dire ce qu'ils savent faire et p'têt qu'ils ont des idées que les autres [...] vont être contre leurs idées.</p> | <p>raison mais moi je serais obligée de suivre ses idées, son raisonnement. Ca peut être un défaut.</p> <p>I.255-257 Parce que si on regarde ce lien-là dans le groupe de travail, moi je serais gênée de te critiquer. Parce que à chaque fois que tu diras que c'est ça ou ça, alors que c'est pas ça, moi je dirais oui alors que c'est faux ?</p> <p>I.244-246 Si je critique la tante, elle doit comprendre aussi que ce n'est pas pour l'agresser mais c'est pour le bon fonctionnement du groupe.</p> <p>I.247-249 Je peux critiquer les propos de cette personne, mais elle doit comprendre qu'on est là pour le groupe, pas pour elle ou pour la rejeter. Je ne dois pas forcément adhérer à son opinion.</p> <p>I.253-255 [...] une fois dans le travail on doit laisser cette relation de côté, cette vision qu'on se connaît parce qu'on est là pour travailler. C'est pas le but ce lien là.</p> | |
|--|--|--|---|---|--|

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| <p>très très bien justement.</p> <p>I.354-355 Et notre collègue là du groupe bah ça suffisait pas quoi. Il a fallu l'intervention du référent extérieur [...]</p> <p>I.341-342 Mais, ça avait été délibéré entre nous, décidé ensemble et sur des bases concrètes.</p> | | | | <p>I.266-267 Mais lui ou moi nous avons la liberté de nous dire la vérité dans le travail de groupe.</p> <p>I.271-272 Parce que sinon ça peut devenir un obstacle à la liberté d'expression.</p> | |
|--|--|--|--|--|--|

Concept de Groupe de travail – Thème : Rôles et Conflits dans le groupe de travail

| ENTRETIEN DE A. | ENTRETIEN DE B. | ENTRETIEN DE C. | ENTRETIEN DE D. | ENTRETIEN DE E. | ANALYSE |
|--|---|-----------------|--|---|---|
| Rôles dans le groupe de travail | | | | | |
| <p>I.20-22 [...] on avait une personne professionnelle extérieure [...] qui faisait le médiateur</p> <p>I.23-24 [...] aussi le modérateur en cas de conflits voire qui intervenait et se positionnait s'il le fallait [...]</p> <p>I.28-30 [...] on travaillait avec cette personne extérieure, ce référent [...] ça permet d'éviter des problèmes [...]</p> <p>I.43 [...] comme nous avait bien conseillé [...] le référent [...]</p> <p>I.50-53 [...] toujours des positions de leader, d'imposition, de plutôt donc de bouc-émissaire, des positions passives [...] le référent permet [...] de pallier à tout ça et permet de [...] pouvoir modifier ces places là.</p> <p>I.188-190 Le référent [...] il a veillé pendant tout le long à ce que chacun ait sa place.</p> <p>I.348-350 [...] malgré tout tu sais jamais comment va évoluer un groupe de travail et... malheureusement [...] ça évolue pas forcément</p> | <p>I.217-218 Moi j'ai besoin de sécurité en fait. J'ai besoin de sécurité.</p> <p>I.218-221 Donc [...] si je suis par exemple avec quelqu'un qui [...] dans mon groupe de travail va avoir cette capacité à cadrer à recentrer à driver un peu le truc quoi, eh bien du coup je vais me sentir un peu plus en sécurité je vais m'appuyer sur cette personne là [...]</p> <p>I.221-222 [...] du coup on va pouvoir ensemble mener la chose. [...] sinon je vais être dans cette place-là.</p> <p>I.223-224 [...] j'aime bien diriger les choses aussi [...] pour justement aussi me sécuriser je pense [...]</p> <p>I.224-225 [...] j'ai cette capacité je pense à ce que ce soit bien ordonné [...]</p> <p>I.225-226 [...] et aussi bien prendre en compte aussi [...] toutes les personnes dans un</p> | | <p>I.88 [...] moi je serais pas meneuse, sûr [...]</p> <p>I.97-98 Non moi je serais pas leader, non.</p> <p>I.89 [...] je vais me positionner où je me sens le mieux [...]</p> <p>I.97 J'serais plutôt là en tant que « aide ».</p> <p>I.98-99 Autant à l'extérieur je peux être leader sur autre chose, mais [...] pas au travail.</p> <p>I.241-245 [...] nous ici on est un peu sur chaque secteur on travaille en équipe même si on est sur chaque secteur parce qu'y'a toujours une relation entre chaque service donc t'auras toujours besoin de ton collègue qui est en compta, à l'accueil, en responsable technicien [...]</p> | <p>I.53-55 Chacun a son rôle. Toi tu es secrétaire tu fais ça... toi tu es médiateur tu fais ça... toi tu es comptable tu fais ça...</p> <p>I.57-59 Les rôles doivent être décidés par tout le groupe. Par exemple en secrétaire administrative on nomme qui ? C'est le groupe qui décide. Ça dépend du profil en fait.</p> <p>I.60-61 Moi je sais que je peux faire ça, je suis compétent pour faire ça, donc je me propose et les autres valident, oui.</p> <p>I.89-94 Les rôles se désignent soit par rapport au ... au... à l'expérience ou à son caractère. On sait bien que tu es dynamique tu es là, tu es bien pour ça. Toi tu es timide, ta vision est plus claire, tu observes les gens d'abord donc tu seras médiateur dans le groupe. Parce que je compare aussi à chez nous. Toi tu es le plus instruit du groupe donc tu seras l'administrateur du groupe.</p> <p>I.174-177 Oui dans mon</p> | <p>Importance d'un garant extérieur/médiateur</p> <p>Postures/rôles dans tous les groupes de travail</p> <p>Comportements professionnels/mise en avant des compétences professionnelles</p> <p>Postures de leader, les différents types de leader en fonction du groupe de travail et de son propre tempérament</p> <p>Valorisation et reconnaissance de l'individu dans le groupe en fonction des rôles tenus par chacun et de leur positionnement</p> <p>Importance de l'âge pour E. quant au rôle tenu par l'individu au sein du groupe</p> <p>Prise en compte des moyens et de la vie privée des individus dans le cadre du travail</p> |

| | | | | | |
|--|---|--|--|---|--|
| <p>positivement [...]</p> <p>I.121-124 Certains vont tellement avoir le souci de faire bien mais parce que elles veulent servir leur propre image et en attendent la glorification personnelle qu'elles sont tout à fait prêtes à écraser les autres pour obtenir ce qu'elles souhaitent.</p> <p>I.208-210 [...] plus ça a été et plus la personne qui a voulu faire son leader a monopolisé le travail et elle-même s'est octroyée elle-même cette place de leader [...]</p> <p>I.210-211 [...] mais aussi d'organiser les choses de dicter les choses [...] et d'imposer son avis aux autres.</p> <p>I.383-388 [...] il serrait les mains à chaque fois et il faisait tout ce qu'il fallait pour ses salariés quoi. Il les valorisait, il créait les conditions idéales, il mettait tout en place pour qu'ils travaillent dans de bonnes conditions [...]</p> <p>I.388-391 Il prenait vraiment en compte leur source globale de confort. C'est ça un dirigeant pour moi. Un leader. Il doit pas être au début, il doit pas être en avant, il doit être dans</p> | <p>travail d'équipe.</p> <p>I.231-234 Des fois oui je peux paraître assez directive ou impatiente ou peu diplomate [...] ça c'est des choses qui ont pu m'être reprochées donc c'est des choses sur lesquelles en fait je travaille, maintenant avec un peu plus d'expérience et de maturité [...]</p> <p>I.244-251 Par exemple, la dernière fois [...] pour le travail sur le projet, on marquait sur le tableau en fait telle personne faisait ça à l'oral [...] et tout ça et puis arrivé à la conclusion y'avait personne et bien tout de suite dans ma tête je me suis dit bon [...] qui a travaillé sur la conclusion dans ce travail de groupe et c'est fortement impliqué dessus et bah voilà, une personne et du coup elle était pas loin de moi et bah je lui ai dit bah un tel est-ce que ça te ferait... plaisir du coup de présenter la conclusion sur laquelle t'as travaillé quoi en fait.</p> <p>I.251-256 Donc pour moi [...] c'est reconnaître du coup ce que la personne a fait et du coup la</p> | | | <p>travail ici j'ai vu ça, même les plus âgés parfois ils peuvent rien dire devant des plus jeunes. Chez nous on pourra jamais faire ça. Quelqu'un qui a l'âge de tes aînés tu peux pas lui parler n'importe comment.</p> <p>I.185-189 Et ça peut aller loin, souvent ils ne viennent pas à l'heure, ils ne vont pas au travail pour aider [...] mais même l'employeur ne peut [...] pas leur dire certaines vérités. Alors que si c'est nous les moins âgés, il va pas hésiter à nous dire.</p> <p>I.66-71 Parce qu'un leader c'est comme le chef, c'est celui qui coordonne le groupe. C'est celui qui surveille chaque action dans le groupe, chaque activité, chaque moment [...] ce n'est pas parce qu'il est le plus supérieur ou le plus âgé ou le plus formé, il est désigné par les autres en fait.</p> <p>I.64-65 Oui [...] s'il y a [...] des places que personne ne veut prendre, alors le leader peut voir qui est mieux pour ça.</p> <p>I.65-66 Au début la personne peut refuser mais [...] les autres peuvent l'encourager.</p> | |
|--|---|--|--|---|--|

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| <p>l'ombre.</p> <p>I.391-394 Pour moi un vrai leader est celui qui sait ; poser les bases, créer les conditions, et être là, en dessous la barque. Sur laquelle peuvent se poser les membres pour avancer, c'est ça pour moi un vrai leader.</p> <p>I.433-436 [...] parce qu'il savait qu'on avait tous une profession, une vie de famille [...] avait mis en place donc des espaces des temps repérés lors des cours, lors des sessions de formation [...]</p> <p>I.439-442 [...] parce qu'il savait très bien que, on était des quatre coins de la France, que on avait tous on était tous archi pris, que on avait autre chose à faire que de travailler sur notre commande la semaine [...]</p> <p>I.462-464 [...] surtout en plus directeurs d'établissements eux ils avaient les bilans à rendre, financiers [...] des responsabilités du tonnerre [...]</p> <p>I.452-453 On a pas tous les mêmes moyens, on a pas tous la même vie [...]</p> <p>I.330-331 Mais ça demande à ce que la personne ait des</p> | <p>valoriser [...] pour moi ça passe par la valorisation, c'est que chaque petit truc qu'elle peut faire la personne eh bien du coup c'est pouvoir la valoriser à un moment donné [...] c'est reconnaître les compétences de chacune.</p> | | | <p>I.81-84 [...] certains leaders peuvent ne pas vouloir du rôle que les autres lui ont donné et donc il se retire et dira : « non non non » alors qu'on sait bien qu'il peut le faire. Alors avec l'encouragement du groupe lui aussi il peut remplir la place de leader.</p> <p>I.73-76 Dans le travail de groupe y'a des gens qui se proposent, moi je suis le chef qui se donne un profil de chef [...] il y a des gens qui aiment trop la tête, chaque groupe de travail à chaque réunion c'est eux qui prennent la parole.</p> <p>I.76-77 [...] dans mon analyse j'ai trouvé qu'ils ont la plupart a quand même le profil. Les gens qui se montrent comme leaders.</p> <p>I.78-79 Souvent leader peut venir de l'intéressé même parce qu'à chaque fois c'est lui qui est motivé et qui motive, donc les gens vont dire qu'il est bien placé pour ça.</p> <p>I.107-108 Ou bien la personne qui tient à sa parole n'a qu'à convaincre les autres quand il y a plusieurs propositions.</p> <p>I.163 Le médiateur fait</p> | |
|---|---|--|--|--|--|

| | | | | | |
|---|--|--|--|---|--|
| <p>sacrées qualités de prises de distance, de neutralité, de capacité aussi à pouvoir gérer le groupe [...]</p> <p>I.332 [...] y'en a qui ont ces capacités [...]</p> <p>I.336-341 [...] on est parti des compétences, des forces, on s'est rendu compte que bah voilà donc c'était le seul homme du groupe, directeur d'établissement, on s'est dit tout de suite... lui il avait de bonnes capacités à prendre la parole, à organiser à ordonner [...] et puis [...] à bien diriger à bien voir les choses [...] et ensemble on s'est dit bah ok d'accord. Donc toi tu prends cette place là.</p> <p>I.223-225 [...] personnellement étant donné que j'ai bien senti la tension qui montait et la place de bouc-émissaire qu'on me donnait, volontairement j'ai laissé faire. J'ai laissé faire.</p> <p>I.225-226 [...] de manière à pouvoir répondre à l'échéance et à l'attendu [...] j'ai laissé faire.</p> <p>I.226-228 Et aussi parce que [...] malheureusement on avait pas de temps de visu pour le faire et parce que [...] il y a eu l'histoire de l'ordinateur qui interférait [...]</p> | | | | <p>partie du groupe, c'est un élément du groupe.</p> <p>I.163-166 Par exemple chez nous y'a le respect d'âge. Donc dans le travail de groupe en général c'est le plus âgé qui est le médiateur. Parce que c'est lui qui peut dire la réalité, c'est lui qui peut corriger les autres.</p> <p>I.159-161 A la réunion, il faut dire « Toi tu n'as pas fait ça » c'est pour ça qu'on a besoin [...] du médiateur dans le travail de groupe.</p> <p>I.167-169 [...] c'est difficile de prendre le moins âgé comme médiateur dans le groupe. Parce que dans notre culture lui s'il dit la vérité qui pique ou qui touche ses aînés ça peut les piquer.</p> <p>I.180-185 C'est bizarre pour toi que c'est pas réciproque. Imaginons qu'ils travaillent pas bien, par exemple moi je serai gênée de leur dire leurs vérités alors qu'eux ils peuvent le faire sans problème parce qu'ils sont plus âgés que moi, parce qu'ils ont l'âge de maman. Mais ça c'est dans ma culture. Du coup dans le travail de groupe chez nous, ce serait mieux d'indiquer le plus âgé pour qu'il soit</p> | |
|---|--|--|--|---|--|

| | | | | | |
|---|--|---|---|----------------------|--|
| I.228-231 [...] pour éviter d'ajouter comme ça un escalier de problèmes et de conflits qui auraient été de pire en pire étant donné que je savais qu'on avait ni le temps ni le lieu pour pouvoir échanger, j'ai laissé faire | | | | médiateur du groupe. | |
| Conflits dans le groupe de travail | | | | | |
| | | <p>I.54-55 Oui, alors qui n'en a pas connu ! [...] tout le monde, oui c'est normal.</p> <p>I.90-91 [...] un groupe c'est au moins trois personnes donc [...] déjà c'est plus simple. Parce que j'ai déjà travaillé en binôme et binôme c'est pas pareil hein !</p> <p>I.92-93 Si y'en a un qui dit oui l'autre qui dit non [...] t'as beau te confronter dès fois [...] tu peux pas trop tu peux pas trop changer d'avis quoi.</p> <p>I.93-96 Alors que au moins si y'a une troisième personne ça fait c'est toujours un avis de plus pour essayer de départager ou [...] d'essayer de faire pencher la balance d'un côté ou de l'autre quoi.</p> | <p>I.11-15 [...] des petites confrontations entre les salariés puisque on a abordé sur un jeu [...] des sujets qui [...] fâchent et donc après on a dû faire des échanges entre nous sur les sujets qu'on avait listé sur des documents, 'fin sur du papier et puis là [...] c'était un p'tit peu de confrontation entre chacun.</p> <p>I.32-33 [...] parce que là où il y a le problème c'est que les gens disent qu'ils le font et ça se fait pas derrière.</p> <p>I.75-78 [...] quand on a justement une bonne relation avec les collègues où on fait les choses bien et d'toutes façons c'est ressenti hein, parce que une fois qu'on fait le projet [...] les [...] retours que l'on a ils sont tous</p> | | <p>Existence de conflits dans tous les groupes de travail</p> <p>Importance du nombre d'individus présents dans le groupe</p> <p>Importance de la communication en dehors du cadre de travail pour l'investissement ou le réinvestissement de l'individu et pour le groupe</p> <p>Prise en compte de la délégation dans un groupe de travail</p> |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | <p>I.96-98 Donc alors ça le groupe ça peut être intéressant et puis ça peut être aidant. Ca va permettre de pas bloquer, d'avancer quoi. Alors que quand t'es deux ça peut être bloqué quoi.</p> <p>I.55-56 Comme je te dis, dès fois on est pas disponible donc [...] si dès fois je suis fatiguée [...] ou qu'on est préoccupé par quelque chose [...] on est pas appliqué à ce qu'on doit faire, pas à 100% dans le travail et ça peut nous être reproché par exemple [...]</p> <p>I.82 [...] c'est un travail qu'il faut que je fasse sur moi-même.</p> <p>I.82-83 [...] faut que je vois ce qui me gêne ou ce qui m'agace [...]</p> <p>I.84 [...] c'est toi tu dis clairement ce qui va pas.</p> <p>I.84 Soit [...] tu laisses passer du temps.</p> <p>I.132-138 Après c'est sûr que s'il y a eu une tension, tu vas pas en parler à tout le groupe</p> | <p>positifs [...]</p> <p>I.38-40 [...] Non parce que y'a toujours des personnes qui savent faire et [...] qui [...] transmettent à d'autres personnes et donc c'est d'autres [...] personnes qui font le travail des autres.</p> <p>I.43-44 T'as des gens qui ont un poil dans la main et qui foutent pas grand-chose et les autres doivent faire leur travail et celui des autres.</p> <p>I.225-228 Mais effectivement ils ont par exemple quelque chose à faire et qu'ils le font pas, ça peut créer des tensions mais après t'as les autres personnes qui vont trouver une autre solution [...] pour solutionner ce qu'elle a pas fait [...]</p> <p>I.231-232 [...] nous on va transmettre à une autre personne qui va pouvoir le faire.</p> <p>I.70-71 [...] après heureusement que tout le monde est pas comme ça [...] En général y'en a une et</p> | |
|--|--|---|--|--|

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | <p>sauf à la personne concernée, ce serait pas une bonne chose, mais si c'est avec une personne, juste histoire de te défouler, d'avoir un autre point de vue, tu l'exprimes [...] ça te fait peut-être prendre distance par rapport à ta situation et du coup ça peut améliorer la relation que t'as justement avec cette personne. Donc ça peut être bénéfique finalement en groupe, c'est pas forcément négatif.</p> <p>I.143-148 Parce que t'as un autre point de vue, tu peux t'exprimer, ça te permet de prendre conscience de certaines choses dont t'auras pas pris conscience sur le coup et puis d'avoir de la distance et du coup de te ré-impliquer dans le travail ensuite. Hum, et peut-être justement ça te permet d'être de nouveau disponible pour le travail en groupe.</p> | <p>[...] c'est celle de trop.</p> <p>I.235-236 Après si vraiment tu peux pas les faire, tu les délègues à quelqu'un d'autres mais tu les fais pas quoi. Parce qu'après si les gens font pas c'qui doit être fait forcément... c'est pas très cool pour les autres.</p> | |
|--|--|--|---|--|

Concept de Cadre de travail – Thème : Rôles Distinction vie privée (externe) et professionnelle (interne) et prise en compte de la temporalité

| ENTRETIEN DE A. | ENTRETIEN DE B. | ENTRETIEN DE C. | ENTRETIEN DE D. | ENTRETIEN DE E. | ANALYSE |
|--|---|--|-----------------|--|---|
| Distinction vie privée (externe) et vie professionnelle (interne) dans le groupe de travail | | | | | |
| <p>I.30-33 [...] ce qu'on avait établi juste avant le démarrage du travail c'était donc une charte que l'on devait [...] respecter à chaque fois et [...] à chaque début de réunion on faisait un ordre du jour et à chaque fin de réunion on faisait un bilan.</p> <p>I.33-39 Et la réunion, à la fois bilan d'état du travail mais aussi bilan de la relation, de ce qu'on pouvait ressentir de comment ça s'était passé [...] on essayait au maximum de prendre en compte [...] tous les facteurs qui pouvaient intervenir et qui pouvaient terroriser le travail [...] tous les problèmes de logistique, fonctionnement, organisation [...] mais aussi tous les problèmes que l'on pouvait rencontrer soit relationnellement ou soit individuellement [...].</p> <p>I.190-192 Et la charte qui avait été faite au départ a été construite pour ça et à chaque fois les bilans les ordres du jour [...] c'était pour ça. Pour faire exister l'autre dans le groupe.</p> <p>I.44-45 [...] comme y'a toujours ces sources de conflits dans le travail de groupe c'était pour ça qu'il fallait border au maximum</p> | <p>I.203-204 Des bonnes relations aussi [...] c'est quand [...] on est capable de d'être vraiment professionnel.</p> <p>I.205-207 Etre professionnel, on fait la part des choses, on arrive à faire la part des choses avec [...] le chez soi et puis par exemple la crèche [...] du coup ce n'est pas un prolongement.</p> | <p>I.105-108 Tu parles de ta vie perso, y'a tous ces petits moments-là où... ça prend peut-être cinq dix minutes sur ton temps de travail ok mais franchement je pense que c'est hyper important pour que justement après ton travail soit de meilleure qualité</p> <p>I.108-109 Parce que si t'arrives à créer un lien avec les personnes avec qui tu travailles bah le dialogue après il peut être de meilleure qualité quoi.</p> <p>I.109-112 Tu vas peut-être plus oser dire les choses ou tu connais mieux la personne donc tu sais comment il faut lui dire ou je pense que [...] déjà s'entendre bien avec la personne et puis les connaître quoi.</p> <p>I.112-118 C'est ouais 'fin (...) nous c'était c'qu'on s'était dit l'année dernière quand on a commencé le boulot l'année dernière [...] en fin d'année quand on avait fait le bilan on s'était dit [...] ce qui est dommage c'est qu'au début de l'année on [...] s'est pas fait un p'tit repas pour se connaître</p> | | <p>I.135-138 Est-ce que les gens doivent se voir encore pour dire que celle-là était comme ci, celui-là était comme ça aussi ? Pourquoi ne peut dire dans le travail de groupe ? C'est là aussi un grand défaut dans le travail de groupe : aller dire après.</p> <p>I.138-141 Hors du travail de groupe il ne faut pas parler du travail de groupe, à part pour évoquer les réunions. Il ne faut pas parler des autres, des problèmes... etc. C'est à l'intérieur qu'on doit prendre les décisions.</p> <p>I.262-265 Après la rencontre du groupe, nous allons se retrouver avec nos liens encore, mais pas pour parler de ce qu'on a pas pu dire à l'intérieur parce que ça, ça doit rester à l'intérieur du groupe.</p> <p>I.141-142 Pourtant, on</p> | <p>Prise en compte des complications liées au travail, à l'individu et à la relation dans un cadre garant (charte)</p> <p>Distinction entre vie privée et professionnelle</p> <p>Importance du temps personnel sur le temps de travail pour l'approfondissement des relations et la qualité du travail final</p> <p>Prise en compte de l'autre dans son individualité</p> <p>Distinction entre externe et interne au groupe de travail</p> <p>Importance des conditions de travail garantes du cadre pour le bon fonctionnement du groupe</p> <p>Importance des affinités interpersonnelles</p> |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| <p>et heureusement.</p> <p>I.84-87 Parce que étant donné que nous étions accompagnés, étant donné que nous avions les garanties, étant donné que tout était bordé on pouvait se permettre de pleinement s'investir à notre tâche sans se soucier du quand dira t'on [...]</p> <p>I.129-131 [...] il est important de permettre les conditions pour que ça puisse se faire. Et de créer les conditions pour que ça puisse se faire [...]</p> <p>I.132-134 [...] il y a donc le facteur humain mais il y a aussi tous ces outils et le fait de travailler par internet bon c'est très bien ça permet la rapidité mais c'est source de malentendus terribles.</p> <p>I.320-322 Qu'on veuille ou pas, on a besoin de la même manière d'une personne qui soit là pour maintenir l'ordre à l'intérieur du groupe de travail.</p> <p>I.449-451 [...] ça permettait de pallier à bah aux retards, à tous les imprévus de la vie.</p> <p>I.415-417 [...] la réussite d'un groupe et donc du produit fini de sa qualité de sa pertinence dépend à 80% des sources globales de confort qui sont prises en compte. C'est-à-dire des conditions mises en place pour que ça puisse se faire.</p> | | <p>tous les uns et les autres parce que du coup ça s'est fait un peu sur le tas. Les binômes bah ils ont appris à travailler ensemble donc [...] assez rapidement mais le groupe en lui-même on s'connaissait pas forcément beaucoup quoi.</p> <p>I.119-120 Finalement c'est dommage parce que si on se connaît c'est intéressant de travailler en groupe quoi.</p> <p>I.126 Je pense que c'est pas possible que ça reste dans le groupe.</p> <p>I.127-130 C'est [...] l'être humain parle. S'il y a un truc qui va pas il parle dedans mais aussi en dehors du groupe. Il va peut-être en parler avec d'autres [...]</p> <p>I.130-132 Parce qu'après je pense qu'il y a au moins une personne dans le groupe avec laquelle tu te sens plus proche, avec laquelle tu t'entends plus, donc tu vas lui en parler à elle.</p> <p>I.134-138 [...] mais si c'est avec une personne, juste histoire de te défouler, d'avoir un autre point de vue, tu l'exprimes [...] ça te fait peut-être prendre distance par rapport à ta situation et du coup ça peut améliorer la relation que t'as justement avec cette personne. Donc ça peut être bénéfique finalement</p> | | <p>voit ça tout le temps dans le travail de groupe. A la rencontre les uns ne disent rien mais c'est après qu'ils vont dire.</p> <p>I.151-154 Donc du coup si tu remarques quelque chose il faut provoquer... convoquer une réunion, appeler les gens, convenir d'une date pour en parler, mettre ce sujet à l'ordre du jour, oui.</p> <p>I.289-290 A la maison c'est sensibiliser, mais dans le groupe ça doit être dit. [...] C'est la liberté d'expression aussi.</p> | |
|--|--|--|--|--|--|

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | en groupe, c'est pas forcément négatif. | | | |
| Prise en compte de la temporalité | | | | | |
| <p>I.25-27 [...] mis en place des temps de regroupements [...] où on pouvait travailler, c'est-à-dire des espaces où on pouvait travailler lors des sessions [...]</p> <p>I.266-267 [...] et là moi je saisis le moment opportun et là je dis ce que j'ai à dire.</p> <p>I.267-270 Je dis toujours ce que j'ai à dire, mais j'ai appris à les dire au moment où il le fallait et non pas perdre mon temps et à dire les choses pour rien dans le vent. Donc voilà j'ai appris à être patiente et à saisir l'opportunité du moment.</p> <p>I.274-277 [...] j'ai appris à agir de biais [...] je me suis rendue compte en étant patiente et en saisissant le moment opportun c'est-à-dire quand il y a un retournement de situation, là il y a le moment à saisir et là les personnes sont réceptives.</p> <p>I.288-290 Et elle a pu on va dire faire tout ce qu'il fallait pour s'améliorer. [...] Mais effectivement parce qu'il faut du temps.</p> <p>I.305-308 [...] là moi donc elle me tendait la perche et donc je saisis la perche pour lui dire mais écoute regarde toi en face, regarde toi comme tu te comportes [...] je l'amenais à</p> | <p>I.143-147 [...] il faut pouvoir [...] les accorder quoi en fait. Il faut pouvoir SE les accorder [...]</p> <p>I.147-150 Et [...] du coup y'a besoin y'a besoin [...] d'espace pour parler en fait du travail en équipe pour dire [...] excuse moi si t'as mal pris ce matin que je t'ai refilé un tel [...]</p> <p>I.153 ET là voilà peut-être qu'elle va le comprendre.</p> | <p>I.85-87 Moi souvent [...] y'a des choses qui vont m'agacer sur un moment mais voilà c'est parce que à ce moment-là je suis pas disponible ou que j'suis fatiguée que j'peux pas.</p> <p>I.87-89 Y'a des moments c'est pas le bon moment [...] donc [...] tu sais que c'est ça et puis si [...] je sais que c'est ça bah il suffit que j'attende un peu et puis ça ira mieux après quoi.</p> <p>I.102-104 [...] par exemple les moments comme la pause café ou les repas tu partages ensemble en dehors du temps de travail, où tu vas parler d'autres choses que du travail.</p> <p>I.105-108 Tu parles de ta vie perso, y'a tous ces petits moments-là où... ça prend peut-être cinq dix minutes sur ton temps de travail ok mais franchement je pense que c'est hyper important pour que justement après ton travail soit de meilleure qualité.</p> | <p>I.192-195 [...] quand tu veux faire les choses tu les fais. Tu t'prends du temps et tu les fais. Si vraiment tu veux pas les faire [...] tu dis non et après tu peux trouver toutes les raisons qu'tu veux, ce sera toujours non.</p> <p>I.196-197 Tu le mets de côté pendant le temps du projet et puis après tu le reprends.</p> <p>I.82-83 [...] sous forme de réunions, on se réunit pour savoir qui fait quoi [...]</p> | <p>I.142-143 Ils ne saisissent pas la bonne occasion mais le mauvais temps.</p> <p>I.146 Il faut saisir le bon moment pour parler de ça.</p> <p>I.158-159 Ca peut être ordinaire ou extraordinaire, ça dépend si le problème est urgent on peut faire une concertation.</p> | <p>Importance de l'espace-temps dans le travail</p> <p>Importance du bon moment dans la communication interindividuelle</p> <p>Importance du temps personnel pour la qualité du travail</p> <p>Importance du temps consacré au travail vs temps personnel</p> |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| <p>se remettre en question et à vraiment s'observer elle comment elle faisait [...]</p> <p>I.461-462 Alors ça veut pas dire qu'on se voyait tous les quatre matins, non, non non c'était COMME CA !</p> <p>I.467-470 c'est rassurant parce qu'on sait que de toutes façons même si on a pas eu le temps de bosser à côté bah ceci dit on a ce jour-là qui est réservé pour [...] et on avance n'empêche beaucoup plus vite.</p> | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

Concept de Reconnaissance – Thème : Reconnaissance de l'individu dans le groupe de travail

| ENTRETIEN DE A. | ENTRETIEN DE B. | ENTRETIEN DE C. | ENTRETIEN DE D. | ENTRETIEN DE E. | ANALYSE |
|---|--|---|--|-----------------|---|
| Reconnaissance de l'individu dans le groupe de travail | | | | | |
| <p>I.162-166 Normalement [...] quand tu fais de l'ingénierie tu prends en compte des ressources de chacun des capacités de chacun des compétences de chacun. Dans notre groupe ça n'a pas été le cas. Pourtant moi je l'avais dit hein. J'avais dit comme ça faut partir des compétences de chacun et il faut répartir le travail en fonction des compétences de chacun.</p> <p>I.179-181 [...] mon avis n'a pas été respecté [...] je n'ai pas [...] la sensation d'avoir été entendue forcément [...] ni prise en compte au sein du groupe [...]</p> <p>I.181-182 [...] on m'a prêté c'est vrai beaucoup d'intentions qui sont fausses [...]</p> <p>I.184-186 [...] elle avait même pas ce que j'avais travaillé alors que normalement dans un groupe de travail chacun doit savoir ce que l'autre travaille.</p> <p>I.187 On ne peut travailler correctement que si on reconnait la place de l'autre.</p> | <p>La délégation</p> <p>I.135-138 [...] c'est pouvoir passer le relais à une autre professionnelle sans qu'elle se dise ah bah super elle me refile [...] ce qu'elle arrive pas à faire ou elle me refile [...] celui qui fait le plus de bêtise aujourd'hui.</p> <p>I.138-139 [...] mais c'est ça [...] sous-entend que ça a été [...] formalisé verbalisé avant, au préalable.</p> | <p>I.35-37 [...] c'est intéressant d'un point de vue individuel parce que [...] ça permet le développement personnel [...]</p> <p>I.37-38 [...] et puis une reconnaissance des compétences qui sont mises en oeuvre dans la réalisation du travail collectif [...]</p> <p>I.38-40 [...] et c'est une reconnaissance dans le sens où ce travail il aurait pas été possible [...] si ça avait pas été un travail de groupe quoi.</p> <p>I.40-42 On aurait pas réalisé l'objectif commun ni même les intérêts personnels dans le groupe si chaque individu avait pas été là.</p> <p>I.69-71 Il faut que chaque individualité soit satisfaite de ce qui est produit à la fin et se sente [...] acteur [...] sente qu'il a contribué à ce qui a été réalisé.</p> <p>I.71-75 [...] ce travail en général après il est</p> | <p>I.176-177 [...] moi je remercie toujours cette personne qui m'a appris énormément de choses...</p> <p>I.173-176 Après c'est p'têt parce que aussi cette personne là qui avait des projets savait faire et savait prendre les personnes comme elles étaient pour les intégrer dans le groupe [...]</p> <p>I.148-150 [...] j'ai eu cette chance là d'avoir des gens compétents et avec beaucoup d'expériences et ce qu'ils m'ont appris ça m'a beaucoup aidé.</p> <p>I.209-210 Oui, tu peux avoir des contraintes mais [...] tu peux toujours t'arranger. Tu peux avoir des contraintes mais y'a des contraintes que du coup tu peux modifier.</p> <p>I.212-214 [...] tu trouves toujours un moment où tu peux faire ce que t'as à</p> | | <p>Prise en compte des compétences de chacun</p> <p>Reconnaissance et valorisation/non-reconnaissance de l'individu dans le groupe de travail</p> <p>Représentations dans le travail conduisant à la non valorisation</p> <p>Acceptation de la délégation par la verbalisation/reconnaissance de la compétence de l'autre</p> <p>Reconnaissance du savoir, de l'expérience de l'autre dans son propre apprentissage expérientiel et formatif</p> <p>Importance de l'individu dans le groupe de travail</p> <p>Reconnaissance de la valeur du travail par l'individu lui-même</p> <p>Importance de l'objectif commun et du temps dévolu à la réalisation du travail sur le temps personnel/ non reconnaissance de l'individu dans la sphère privée</p> |

| | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|
| <p>I.190-192 Et la charte qui avait été faite au départ a été construite pour ça [...] Pour faire exister l'autre dans le groupe</p> | | <p>présenté. [...] il va avoir une reconnaissance sociale [...] donc si tu te sens pas concerné par ce qui a été fait ou alors t'y a pas contribué, t'as pas envie de le présenter, t'es pas fier de ce que t'as fait [...]</p> | <p>faire. Moi c'est sûr... quand tu veux, tu peux. Même si t'as des contraintes tu trouves une autre solution mais tu le fais.</p> <p>I.214 Tu t'organises autrement.</p> <p>I.215-217 [...] t'as un cours de piscine à 18h bah tu dis qu'tu vas pas y aller, ou alors t'iras à un autre moment à la piscine j'sais pas. Tu t'organises autrement, oui c'est ça.</p> | | |
|---|--|---|--|--|--|

Concept de Diversité – Thème : Acceptation de l'autre et diversité culturelle

| ENTRETIEN DE A. | ENTRETIEN DE B. | ENTRETIEN DE C. | ENTRETIEN DE D. | ENTRETIEN DE E. | ANALYSE |
|--|---|---|--|--|---|
| L'acceptation de l'autre dans le groupe | | | | | |
| <p>I.418-419 Tous les gens n'ont pas n'ont pas les capacités et/ou les ressorts psychoaffectifs, tous ne l'ont pas.</p> <p>I.120-121 Et [...] donc certaines personnes évidemment [...] tout le monde ne partage pas les mêmes valeurs.</p> <p>I.138-139 [...] tout le monde n'est pas au même niveau d'apprentissage [...] l'outil informatique il peut bugger [...]</p> <p>I.356-358 [...] malheureusement c'est vrai que plus on monte dans les diplômes et dans les grades et plus les gens sont... veulent être supérieurs, ils écoutent pas les autres autour.</p> | <p>I.165 Mais c'est pareil faut parler aussi autour de ces différences.</p> <p>I.170-175 [...] c'est même pour moi indispensable la différence, [...] des diplômes, pas la même façon de faire [...] la différence d'âge, de culture, et tout ça... ok, mais si on communique pas autour de ces différences [...] ça va attirer [...] du mépris ou de l'incompréhension ou [...] de la MEFIANCE quoi et puis du coup que des attitudes aussi de rejet par rapport à la personne [...]</p> <p>I.176-180 [...] parce que si la personne qui verbalise pas aussi autour de sa pratique, si elle pense que ça peut être comme ça parce que elle a vu par exemple dans un bouquin ou dans une formation ou dans une culture elle faisait comme ça si elle communique pas autour de [...] cette façon de faire d'elle-même elle peut aussi s'exclure aussi en fait, de ce groupe, je pense [...]</p> | <p>I.58-59 [...] c'est difficile de travailler parce que du coup travailler avec les autres c'est accepter aussi les autres [...]</p> <p>I.60 [...] faut être en mesure de le faire [...]</p> <p>I.60-61 [...] faut que les autres le soient aussi, que tout le monde le soit au même moment.</p> <p>I.63-65 Etre disponible c'est [...] être ouvert à l'autre, donc aux échanges, écouter l'opinion des autres, exprimer les siennes, puis faire les différents rôles qui peuvent [...] aider la dynamique du groupe.</p> <p>I.65-69 Ecouter, relancer, questionner plus expliciter les propos [...] souligner ce qui peut être important et valoriser, plein de petits éléments qui vont faire que il va y</p> | <p>I.245-246 [...] t'as toujours besoin des autres. Tu peux pas travailler tout seul.</p> <p>I.102-104 [...] de toutes façons toutes les places sont importantes dans un groupe. Que ce soit leader, ou autre [...] tout le monde a sa place donc [...] on doit travailler tous ensemble donc si on travaille tous ensemble on est tous égaux.</p> | <p>I.112-114 Il faut considérer l'autre dans le groupe de travail, oui. [...] L'intérêt personnel joue beaucoup sur le groupe de travail. Il faut considérer l'autre.</p> <p>I.114-116 [...] tu ne dois pas ignorer la connaissance de l'autre. Parce que c'est seulement dans ta tête qu'elle ne voit pas bien les choses, alors qu'elle peut mieux voir que toi-même.</p> <p>I.117-118 Mais la confiance que tu as en soi, tu dois la donner aux autres aussi. Ça peut jouer beaucoup sur le groupe de travail, si tu n'as pas la confiance aux autres.</p> <p>I.119-120 Même si tu ne l'as pas, ça ne t'oblige pas à rejeter à chaque fois ses idées. Il faut dans le travail de groupe que chacun expose ses idées [...]</p> <p>I.121-122 [...] parce que si chacun fait ça, le travail ne sera pas fait.</p> | <p>Différence de capacités/compétences de chacun</p> <p>Différences de valeurs/de qualifications</p> <p>Prise en compte des différence par la verbalisation</p> <p>Posture de l'individu face à la différence</p> <p>Capacité à accepter la différence</p> <p>Egalité des individus dans le groupe</p> <p>Confiance en l'autre dans le groupe</p> |

| | | | | | |
|----------------------|--|--|--|--|--|
| | | avoir une dynamique de travail qui soit agréable [...] | | | |
| Diversité culturelle | | | | | |
| | | | | <p>I.192-193 Oui, souvent même j'étais gênée parce qu'il y avait des vérités que je ne pouvais pas dire.</p> <p>I.197 Ce qui me gêne un peu, la classe d'âge, même si je suis en France.</p> <p>I.193-196 Mais au fil du temps j'ai vu que la réalité de chez moi est très différente d'ici. Donc les gens ne considèrent pas les gens n'en font pas un moulin. Donc il faut parler à qui de droit il faut parler il faut parler, se dire les choses à la personne. Parce que la personne même ne voit pas ce que je vois.</p> <p>I.197-199 Dans le travail j'ai constaté que oui, les plus âgés sont pas forcément les responsables comme chez moi.</p> <p>I.202-203 Donc le professeur aussi sera souvent gêné [...] c'est bizarre.</p> <p>I.205-209 Je me souviens quand j'ai fait la licence, il y avait un homme qui était plus âgé, qui était étudiant</p> | Prise en compte de l'âge comme critère d'importance dans la culture de E./ différence culturelle |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | <p>et du coup le professeur l'a fait redoublé. Et du coup, c'était bizarre, les gens se sont révoltés en disant qu'il ne devait pas le faire redoubler parce qu'il était plus âgé que le professeur, qu'il a plus d'expérience que lui dans le travail...</p> <p>I.210-212 [...] bon oui c'était vrai [...] Parce que le monsieur même était professeur et la matière était sur la pédagogie aussi donc du coup on a pas vu la différence entre eux.</p> | |
|--|--|--|--|---|--|

Bibliographie

I. Références en lien avec le thème du groupe de travail

Anzieu, D. et Martin, J.-Y. (2013). *La dynamique des groupes restreints* (2^{ème} éd.). Paris : Presses Universitaires de France.

Blanchet, A. et Trognon, A. (2008). *La psychologie des groupes* (2^{ème} éd.). Paris : Armand Colin.

Buchs, C. et al. (2011). Chapitre 14. Optimiser les interactions sociales lors d'un travail de groupe grâce à l'apprentissage coopératif. Dans Bourgeois, E. et Chapelle, G., *Apprendre et faire apprendre* (pp. 211-220). Récupéré le 3 mai 2015 sur <http://www.cairn.info/apprendre-et-faire-apprendre---page-211.htm>

Delacroix, E. et Galtier, V. (2005). Le groupe est-il plus créatif que l'individu isolé ? Le cas du brainstorming : 1953-2003, cinquante ans de recherche. *Management et Avenir*. Récupéré le 20 avril 2015 sur <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-2-page-71.htm>

De Visscher, P. (2010). Dynamique des groupes et éducations alternatives. Une confrontation. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*. Récupéré le 12 décembre 2014 sur <http://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologiesociale-2010-4-page-683.htm>

Duez, B. et Duez, C. (2014). L'actualité des processus dans le psychodrame psychanalytique de groupe. *Connexions*. Récupéré le 2 avril 2015 sur <http://www.cairn.info/revue-connexions-2014-2-page-213.htm>

Elia Azzi, A. et Klein, O. (2013). *Psychologie sociale et relations intergroupes*. Paris : Dunod.

Faulx, D. (2008). Enjeux et propositions autour d'un nouveau champ de recherche : l'animatique des groupes. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*. Récupéré le 12 décembre 2014 sur <http://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologiesociale-2008-2-page-95.htm>

Faulx, D. (2010). Exercice structuré de dynamique des groupes. Dynamique des groupes, dispositif de formation et apprentissage. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*. Récupéré le 12 décembre 2014 sur <http://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologiesociale-2010-2-page-343.htm>

Groupe. (s.d). Dans *Dictionnaire Larousse en ligne*. Repéré à <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/groupe/38423>

Kocher, M. (2010). *La notion de groupe en droit du travail* (Docteur en droit privé, spécialité droit social, Université de Strasbourg, Strasbourg). Récupéré le 10 mai 2015 sur http://scd-theses.u-strasbg.fr/2267/01/KOCHER_Marguerite_2010.pdf

Maisonneuve, J. (1956). Gravitation affective et caractérisation d'autrui dans les petits groupes. *L'année psychologique*, vol.56(n°2), pp.397-410. Récupéré le 10 mai 2015 sur http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/psy_0003-5033_1956_num_56_2_8881

Maisonneuve, J. (2013). *La psychologie sociale* (22^{ème} éd.). Paris : Presses Universitaires de France.

Meirieu, Ph. (1992). Pourquoi le travail en groupe des élèves ? Dans Ph. Meirieu, *Apprendre en groupe ?* (4^{ème} éd.). Lyon : Chronique sociale.

Moscovici, S. (1973). *Introduction à la psychologie sociale* (2^{ème} éd.) Paris : Librairie Larousse.

Qribi, A. (2014). La dimension groupale de la formation identitaire. Quelques repères pour l'éducation spécialisée. *Empan*, vol.4(n°96), pp.137-143. Récupéré le 4 avril 2015 sur <http://www.cairn.info/revue-empan-2014-4-page-137.htm>

Riffaud, E. (2011). L'individualité-commune » et le surgissement du concept de « tiers régulateur » au sein du groupe dans la Critique de la raison dialectique de Sartre. *Sciences Humaines Combinées*, (n°7). Récupéré le 3 janvier 2015 sur <http://revuesshs.u-bourgogne.fr/lisit491/document.php?id=768%20ISSN%201961-9936>

Romano, E. (2010). Le groupe de formation en tant qu'expérience transformante. Dans Goldbeter-Merinfeld, E. et al., *Thérapie familiale en Europe* (1^{ère} éd., pp.241-247). Récupéré le 23 avril 2015 sur <http://www.cairn.info/therapie-familiale-en-europe---page-241.htm>

II. Références en lien avec le thème de la communication

Abric, J.-C. (1996). *Psychologie de la communication*. Paris : Armand Colin.

Amado, G. et Guittet, A. (2009). *Dynamique des communications dans les groupes* (5^e éd.). Paris : Armand Colin.

Escarpit, R. (1992). Appartenance et communication. *Communication et organisation*. Récupéré le 7 mai 2015 sur <http://communicationorganisation.revues.org/1348>

Rouquette, M.-L. (1998). *La communication sociale*. Paris : Dunod.

III. Références en lien avec le thème de la culture

Berrier, A. (2002). Entre interaction et culture. Communication exolingue ou communication interculturelle ?. *Cahiers de sociolinguistique*. Récupéré le 12 décembre 2014 sur <http://www.cairn.info/revue-cahiers-de-sociolinguistique-2002-1-page-99.htm>

Charaudeau, P. (2009). *L'identité culturelle entre soi et l'autre*. Actes du colloque de Louvain-la-Neuve en 2005, Université catholique de Louvain. Récupéré le 12 décembre 2014 sur <http://www.patrick-charaudeau.com/L-identite-culturelle-entre-soi-et.html>

Costa-Lascoux, J. et Hily, M.-A. et Vermès, G. (2000). *Pluralité des cultures et dynamiques identitaires. Hommage à Carmel Camilleri*. Paris : L'Harmattan.

Culture. (s.d.). Dans *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales en ligne*. Repéré dans <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/culture>

Doytcheva, M. (2011). *Le multiculturalisme*. Paris : La Découverte.

Giet, S. (2004). *La légitimité culturelle en questions*. Limoges : Presses Universitaires de Limoges.

Gotman, A. (2001). *Le sens de l'hospitalité. Essai sur les fondements sociaux de l'accueil de l'autre* (1^{ère} éd.). Paris : Presses Universitaires de France.

Licata, L. et Heine, A. (2012). *Introduction à la psychologie interculturelle* (1^{ère} éd.). Bruxelles : De Boeck Supérieur.

Thériault, K. (2007). *Communication interculturelle : Analyse de la perspective de participants américains au sein du programme jet au Japon*. (Maîtrise en communication, Université du Québec, Montréal). Repéré à <http://www.archipel.uqam.ca/4791/1/M9762.pdf>

Thiéblemont-Dollet, S. (2006). *L'interculturalité dans tous ses états*. Nancy : Presses Universitaires de Nancy.

IV. Références en lien avec le thème de l'individu/identité

Allouani, Z. (2007). D. Martucelli. Forgé par l'épreuve. L'individu dans la France contemporaine. *L'orientation scolaire et professionnelle*. Récupéré le 28 mai 2015 sur <http://osp.revues.org/1425>

Alter, N. et Laville, J.-L. (2010, 9 novembre). La construction des identités au travail. *Sciences Humaines*. Récupéré le 19 mai 2015 sur http://www.scienceshumaines.com/la-construction-des-identites-au-travail_fr_4063.html

Boutinet, J.-P. (2006). L'individu-sujet dans la société postmoderne, quel rapport à l'évènement ? *Pensée plurielle*. Récupéré le 3 mai 2015 sur <http://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2006-3-page-37.htm>

Castel, R. et Haroche, C. (2001). A propos de l'individu, du Moi et de l'identité. *Mouvements*. Récupéré le 22 février 2015 sur <http://www.cairn.info/revue-mouvements-2001-4-page-151.htm>

Causer, J.-Y. et Durand, J.-P. et Gasparini, W. (2009). Les identités au travail : analyses et controverses. *Relations industrielles*. Récupéré le 22 avril 2015 sur <http://www.erudit.org/revue/ri/2011/v66/n2/1006168ar.pdf>

Chauvat, H. et Durand-Delvigne, A. (1999). *De l'identité du sujet au lien social* (1^{ère} éd.). Vendôme : Presses Universitaires de France.

Deschamps, J.-C. et Moliner, P. (2012). *L'identité en psychologie sociale. Des processus identitaires aux représentations sociales* (2^{ème} éd.). Paris : Armand Colin.

Drouin-Hans, A.-M. (2006, mai). Identité. *Le Télémaque*. Récupéré le 18 avril 2015 sur <http://www.cairn.info/revue-le-telemaque-2006-1-page-17.htm>

Guienne, V. (2009, 8 juin). Deux regards sur la société des individus. *La vie des idées*. Récupéré le 7 mai 2015 sur http://www.laviedesidees.fr/IMG/pdf/20090608_casteldubet.pdf

Lacroix, M. (2000). *Le développement personnel*. Evreux : Flammarion.

Ladsous, J. (2006, avril). De la revendication de l'identité originelle à la conquête de l'altérité. A propos de la création du CRAN. *Vie sociale*. Récupéré le 07 mai 2015 sur <http://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2006-4-page-107.htm>

Laurent, A. (1993). *Histoire de l'individualisme* (1^{ère} éd.). Vendôme : PUF.

Lazzeri, C. (2013). Identités et appartenance sociale. *Tracés. Revue de Sciences humaines*, vol.13(Hors-série 2013), pp.73-102. Récupéré le 10 mai 2015 sur <http://traces.revues.org/5705>

Méo Di, G. (2007, mai). Identités et territoires : des rapports accentués en milieu urbain ? *Métropoles*, (n°1), pp.69-94. Récupéré le 4 avril 2015 sur <http://metropoles.revues.org/80>

Sabatier, C. et Malewska, H. et Tanon, F. (2013). *Identités, acculturation et altérité*. Paris : L'Harmattan.

V. Références en lien avec le thème du cadre/temporalité

Boutinet, J.-P. (2003). Pertinence et impertinence des temporalités de l'alternance. *L'alternance, une pédagogie de la rencontre*, p.359-368.

Brugiroux, J.-L. (2015). A propos de la co-animation. Notes de stage [Présentation papier]. Repéré dans http://espe.univ-lyon1.fr/pse/files/2011/12/CR_Sem-PSE_Carry_2002_2.pdf

Cadre. (s.d.). Dans *Dictionnaire Larousse en ligne*. Repéré à <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cadre/12054>

Cornu, L. (2004, octobre). Des modèles aux pratiques, du cadre au processus. *Ecrits et manuscrits de la médiation familiale*, n°2, pp.65-74.

Elias, N. (1984). *Du temps* (1^{ère} éd.). Paris : Fayard.

Minary, J.-P. et Perrin, P. (2004). Élaboration d'un cadre de travail pour un groupe de parole avec des « personnes dites exclues ». *Connexions*, 2(n°82), pp.83-104

Pesce, S. (2009). Lieu et milieu dans la Pédagogie de Fernand Oury : le Complexe Educatif. Dans Ph. Meirieu, L. Martin, et J. Pain, *La Pédagogie Institutionnelle de Fernand Oury* (pp.213-227). Vigneux : Matrice.

Pineau, G. (1993). Alternance et recherche d'alternative : histoire de temps et de contretemps. *Education permanente*, 2(n°115), p.90-96.

VI. Références en lien avec le thème de la reconnaissance

Guéguen, H. et Malochet G. (2012). *Les théories de la reconnaissance*. Paris : La Découverte.

Honneth, A. (2007). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Cerf.

Reconnaissance. (s.d.). Dans *Dictionnaire Larousse en ligne*. Repéré dans <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais-anglais/reconnaissance/66362>

Reconnaissance. (s.d.). Dans *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales en ligne*. Repéré dans <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/reconnaissance>

VII. Références autres

Abdallah-Pretceilles, M. (2005). Pour un humanisme du divers. *VST- Vie sociale et traitements*, 3(n°87), p.34-41.

Appartenir à. (s.d.). Dans *Dictionnaire Larousse en ligne*. Repéré à <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/appartenir/4654>

Bernaud, J.-Y. (2008). *Les méthodes d'évaluation de la personnalité* (2^{ème} éd.). Paris : Dunod.

Blaevoet, J.-P. (2011, 6 décembre). *PAUL Maela (2004). L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique. Recherche et formation*. Récupéré le 10 décembre 2013 sur <http://rechercheformation.revues.org/1242>

Castel, R. (2010, 23 mars). L'autonomie, aspiration ou condition ?. *La vie des idées*. Récupéré le 2 avril 2015 sur http://www.laviedesidees.fr/IMG/pdf/20100323_castelehrenberg.pdf

Cru, D. (1988). *Les règles de métier*. Paris : Bayard

Dejours, C. (1993). De la psychopathologie à la psychodynamique du travail. *Multitudes*. Récupéré le 19 décembre 2014 sur <http://www.multitudes.net/Cooperation-et-construction-de-l/>

Délimiter. (s.d.). Dans *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales en ligne*. Repéré à <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/d%C3%A9limiter>

Environnement. (s.d.). Dans *Dictionnaire Larousse en ligne*. Repéré à <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/environnement/30155>

Goffman, E. (2008). *Le sens commun*. Paris : Editions de minuit.

Haber, S. (2010, 31 mars). La puissance du commun. *La vie des idées*. Récupéré le 2 avril 2015 sur http://www.laviedesidees.fr/IMG/pdf/20100331_negri.pdf

Müller, H.-P. (2013, 28 février). Société, morale et individualisme. La théorie morale d'Emile Durkheim. *Trivium*. Récupéré le 6 mai 2015 sur <http://trivium.revues.org/4490>

Nantel, L. (2010). *Conception du rapport individu/société : distinction fondamentale entre les concepts d'institution et d'organisation* (Maîtrise en sociologie, Université du Québec, Montréal). Récupéré le 2 Janvier 2015 sur www.archipel.uqam.ca/2826/1/M11309.pdf

Organisation. (s.d.). Dans *Dictionnaire Larousse en ligne*. Repéré dans <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/organisation/56421>

Patin, B. (2005). Le jeu de rôle : Pratique de formation pour un public d'adultes. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*. Récupéré le 13 avril 2015 sur <http://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologiesociale-2005-3-page-163.htm>

Participer. (s.d.). Dans *Dictionnaire Larousse en ligne*. Repéré à <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/participer/58375>

Participer. (s.d.). Dans *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales en ligne*. Repéré à <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/participer>

Taminiaux, J. (2008). Idem et Ipse. Remarques arendtiennes sur Soi-même comme un autre. *Cités*. Récupéré le 10 décembre 2014 sur <http://www.cairn.info/revue-cites-2008-1-page-119.htm>

Zouaghi, S. (2003). Du soi au groupe : naissance du concept du nous et exploration d'une échelle de mesure du nous idéal. *Recherche et Applications en Marketing*. Récupéré le 5 décembre 2014 sur <http://ram.sagepub.com/cgi/reprint/21/2/30>

| | |
|--------------------------------------|------------|
| INTRODUCTION DU MEMOIRE | p.4 |
|--------------------------------------|------------|

| | |
|---|------------|
| PARTIE I – SE DECOUVRIR DANS L'AILLEURS..... | p.6 |
|---|------------|

| | |
|--|------------|
| Introduction..... | p.6 |
| <u>I.1. Apprendre sur soi-même grâce à autrui dans l'ailleurs.....</u> | <u>p.6</u> |
| <u>I.2. La quête de réponses dans l'ailleurs.....</u> | <u>p.9</u> |
| Conclusion..... | p.10 |

| | |
|---|-------------|
| PARTIE II – DE LA RECONNAISSANCE DE L'INDIVIDU DANS UN GROUPE DE TRAVAIL - DE LA FORMATION AU MARCHE DU TRAVAIL..... | p.11 |
|---|-------------|

| | |
|-------------------|------|
| Introduction..... | p.11 |
|-------------------|------|

CHAPITRE I) De l'individu au groupe, l'évolution d'un concept dans l'histoire de la formation professionnelle et du marché du travail.....

| | |
|-------------------|------|
| Introduction..... | p.11 |
|-------------------|------|

I.1. L'évolution de la formation professionnelle, d'hier à aujourd'hui.....

| | |
|--|-------------|
| <i>I.1.1. Rappel historique de l'évolution du concept de « formation » professionnelle</i> | <i>p.11</i> |
|--|-------------|

| | |
|--|-------------|
| <i>I.1.2. Une formation pour un devenir professionnel.....</i> | <i>p.13</i> |
|--|-------------|

I.2.L'évolution du monde du travail dans le temps.....

| | |
|---|-------------|
| <i>I.2.1. Rappel historique de l'évolution du concept de « travail ».....</i> | <i>p.14</i> |
|---|-------------|

| | |
|---|-------------|
| <i>I.2.2. Le développement de l'individualisme à travers la pyramide de Maslow.....</i> | <i>p.16</i> |
|---|-------------|

| | |
|-----------------|------|
| Conclusion..... | p.18 |
|-----------------|------|

CHAPITRE II) De la reconnaissance de l'individu singulier dans le cadre d'un travail de groupe.....

| | |
|-------------------|------|
| Introduction..... | p.20 |
|-------------------|------|

II.1. Le concept de GROUPE.....

| | |
|---|-------------|
| <i>II.1.1 Généralités du concept de groupe.....</i> | <i>p.21</i> |
|---|-------------|

| | |
|--|-------------|
| II.1.1.a. Historicité du concept de « groupe »..... | p.21 |
|--|-------------|

| | |
|---|-------------|
| II.1.1.b. Définition et étymologie du concept de groupe..... | p.23 |
|---|-------------|

| | |
|--|-------------|
| II.1.1.c. Les spécificités du groupe..... | p.24 |
|--|-------------|

| | |
|---|-------------|
| <i>II.1.2. Le sentiment d'appartenance au groupe.....</i> | <i>p.25</i> |
|---|-------------|

| | |
|---|-------------|
| II.1.2.a. Appartenir à et prendre part à ...un groupe..... | p.25 |
|---|-------------|

| | |
|---|-------------|
| II.1.2.b. L'individu dans le groupe..... | p.26 |
|---|-------------|

| | |
|---|-------------|
| II.1.2.c. La participation du groupe au travail..... | p.27 |
|---|-------------|

| | |
|--|-------------|
| <i>II.1.3. Le groupe de travail, en formation.....</i> | <i>p.28</i> |
|--|-------------|

| | |
|--|-------------|
| II.1.3.a. Le milieu de vie du groupe de travail en formation..... | p.28 |
|--|-------------|

| | |
|--|-------------|
| II.1.3.b. Les phénomènes de pouvoir dans le groupe..... | p.29 |
|--|-------------|

| | |
|--|--------------------|
| II.1.3.c. L'émergence et la résolution de conflits dans le groupe de travail..... | p.31 |
| <i>II.1.4. La nécessaire communication dans le groupe de travail.....</i> | <i>p.33</i> |
| II.1.4.a. La communication dans un souci de productivité..... | p.33 |
| II.1.4.b. Les préjugés de l'individu face au groupe..... | p.35 |
| II.1.4.c. Les attitudes inter-membres dans le groupe de travail..... | p.36 |
| <u>II.2. Le concept de CADRE.....</u> | <u>p.38</u> |
| <i>II.2.1. Généralités.....</i> | <i>p.38</i> |
| II.2.1.a. Définition générale du concept de « cadre » et de ses synonymes..... | p.38 |
| II.2.1.b. La contenance du cadre..... | p.40 |
| <i>II.2.2. Le cadre envisagé par ses usagers.....</i> | <i>p.42</i> |
| <i>II.2.3. La sécurité du groupe par la garantie du cadre de travail.....</i> | <i>p.43</i> |
| II.2.3.a. Dans le cadre de la formation..... | p.43 |
| II.2.3.b. Dans le cadre de l'entreprise..... | p.45 |
| <i>II.2.4. Le rapport au temps comme part du cadre de travail.....</i> | <i>p.46</i> |
| II.2.4.a. La conscience du temps limité..... | p.46 |
| II.2.4.b. Le temps entre organisation réelle et organisation prescrite..... | p.48 |
| <u>II.3. Le concept de RECONNAISSANCE.....</u> | <u>p.49</u> |
| <i>II.3.1. Généralités.....</i> | <i>p.49</i> |
| II.3.1.a. Historicité du concept de reconnaissance..... | p.49 |
| II.3.1.a. Définition générale..... | p.51 |
| <i>II.3.2. La prise en compte de l'individu et les autres.....</i> | <i>p.52</i> |
| II.3.2.a. La prise de conscience du soi grâce à autrui..... | p.52 |
| II.3.2.b. La prise de conscience du soi, différent d'autrui..... | p.54 |
| <i>II.3.3. La reconnaissance pour l'individualité.....</i> | <i>p.55</i> |
| II.3.3.a. Etre reconnu pour sa singularité..... | p.55 |
| II.3.3.b. Etre reconnu dans son travail..... | p.56 |
| II.3.3.c. Etre reconnu pour ses droits..... | p.57 |
| <i>II.3.4. Le déni de reconnaissance.....</i> | <i>p.58</i> |
| II.3.4.a. Caractérisation du déni de reconnaissance..... | p.58 |
| II.3.4.b. Effets du déni de reconnaissance..... | p.59 |
| <u>II.4. Le concept de DIVERSITE CULTURELLE.....</u> | <u>p.60</u> |
| <i>II.4.1. Généralités.....</i> | <i>p.60</i> |
| II.4.1.a. Historicité du concept de culture..... | p.60 |
| II.4.1.b. Définition générale..... | p.62 |
| <i>II.4.2. L'identité culturelle de l'individu, produit de son histoire.....</i> | <i>p.63</i> |
| II.4.2.a. L'individu, porteur et produit d'une histoire identitaire..... | p.63 |
| II.4.2.b. Identité et culture..... | p.64 |

| | |
|---|-------------|
| II.4.3. L'influence de la culture sur l'individu et autrui..... | p.66 |
| II.4.4. La culture et l'apprentissage..... | p.67 |
| II.4.4.a. La communication interculturelle..... | p.67 |
| II.4.4.b. Les compétences interculturelles..... | p.68 |
| Conclusion..... | p.69 |
| CHAPITRE III) Quelle place pour l'individu dans le groupe de travail ? | |
| | p.71 |

| | |
|---|------|
| PARTIE III - ENQUETE SUR LA PRISE EN COMPTE DE L'INDIVIDUALITE DANS DIFFERENTS CADRES DE TRAVAIL..... | p.72 |
|---|------|

| | |
|---|-------------|
| CHAPITRE IV) L'entretien qualitatif comme méthode de recueil de données..... | p.72 |
| Introduction..... | p.72 |
| <u>IV.1. Les personnes interviewées.....</u> | <u>p.73</u> |
| <u>IV.2. Le choix et le guide d'entretiens.....</u> | <u>p.73</u> |
| <u>IV.3. Légende lors de la transcription.....</u> | <u>p.75</u> |
| <u>IV.4. IV – Grille d'analyse.....</u> | <u>p.76</u> |
| Conclusion..... | p.77 |
| CHAPITRE V) Analyses de contenu | p.78 |
| V.1. Analyses individuelles..... | p.78 |
| <u>V.1.1. Entretien de A.....</u> | <u>p.78</u> |
| <u>Qui est A. ?.....</u> | <u>p.78</u> |
| <i>V.1.1.a. Ressentis de A. sur le groupe de travail.....</i> | <i>p.80</i> |
| <i>V.1.1.b. Définition de A. du groupe de travail.....</i> | <i>p.81</i> |
| <i>V.1.1.c. Notion de projet dans le travail.....</i> | <i>p.81</i> |
| <i>V.1.1.d. Le cadre de travail.....</i> | <i>p.82</i> |
| • Existence d'une charte..... | p.82 |
| • Encadrement des relations interindividuelles..... | p.83 |
| <i>V.1.1.e. La prise en compte de la temporalité.....</i> | <i>p.84</i> |
| <i>V.1.1.f. Les relations au groupe de travail.....</i> | <i>p.86</i> |
| <i>V.1.1.g. La reconnaissance de l'individu.....</i> | <i>p.88</i> |
| <i>V.1.1.h. L'acceptation de la différence de l'Autre.....</i> | <i>p.89</i> |
| <i>V.1.1.i. Les rôles dans le groupe de travail.....</i> | <i>p.90</i> |
| • Le médiateur..... | p.90 |
| • Le phénomène de leadership..... | p.91 |
| • Le « bon » leader..... | p.92 |

| | |
|---|-------|
| • Le leader-médiateur | p.93 |
| • Le phénomène de bouc-émissaire | p.94 |
| <u>V.1.2. Entretien de B</u> | p.94 |
| <u>Qui est B. ?</u> | p.94 |
| V.1.2.a. Ressentis de B. sur le groupe de travail..... | p.96 |
| V.1.2.b. La motivation au travail..... | p.97 |
| V.1.2.c. La définition de B. du groupe de travail..... | p.98 |
| V.1.2.d. Notion de projet..... | p.98 |
| V.1.2.e. La prise en compte de la temporalité..... | p.99 |
| V.1.2.f. Le cadre de travail..... | p.99 |
| V.1.2.g. Distinction entre vie privée et vie professionnelle..... | p.100 |
| V.1.2.h. Les relations au sein du groupe de travail..... | p.100 |
| V.1.2.i. L'acceptation de la différence de l'Autre..... | p.102 |
| V.1.2.j. La délégation au travail..... | p.103 |
| V.1.2.k. Les rôles dans un groupe de travail..... | p.103 |
| • Le rôle de leader | p.103 |
| • La posture de leader face à autrui | p.104 |
| <u>V.1.3. Entretien de C</u> | p.105 |
| <u>Qui est C. ?</u> | p.105 |
| V.1.3.a. Ressentis de A. sur le groupe de travail..... | p.106 |
| V.1.3.b. Définition de C. du groupe de travail..... | p.107 |
| V.1.3.c. Relations au groupe – Affinités..... | p.108 |
| V.1.3.d. La reconnaissance de l'individu..... | p.109 |
| V.1.3.e. Les conflits dans le groupe de travail..... | p.111 |
| V.1.3.f. La prise en compte de la temporalité..... | p.113 |
| V.1.3.g. Acceptation de l'autre/la disponibilité..... | p.114 |
| V.1.3.h. Cadre de travail..... | p.115 |
| <u>V.1.4. Entretien de D</u> | p.116 |
| <u>Qui est D. ?</u> | p.116 |
| V.1.4.a. Ressentis de D. sur le groupe de travail..... | p.117 |
| V.1.4.b. Définition de D. du groupe de travail..... | p.118 |
| V.1.4.c. Les conflits dans le groupe de travail..... | p.119 |
| V.1.4.d. La notion de projet | p.120 |
| V.1.4.e. L'investissement au travail..... | p.121 |
| V.1.4.f. La temporalité dans le travail de groupe..... | p.122 |
| V.1.4.g. Les rôles dans le groupe de travail..... | p.122 |
| V.1.4.h. Les relations dans le travail/affinités..... | p.123 |

| | |
|---|-------|
| V.1.4.i. Valorisation et reconnaissance de l'individu..... | p.124 |
| V.1.4.j. Cadre de travail..... | p.126 |
| <u>V.1.5. Entretien de E.....</u> | p.126 |
| <u>Qui est E. ?.....</u> | p.126 |
| V.1.5.a. Ressentis de E. sur le groupe de travail..... | p.126 |
| V.1.5.b. Cadre de travail externe/interne au groupe..... | p.129 |
| V.1.5.c. La temporalité dans le groupe de travail..... | p.130 |
| V.1.5.d. L'investissement au travail..... | p.131 |
| V.1.5.e. La diversité culturelle..... | p.132 |
| V.1.5.f. Les rôles dans le groupe..... | p.134 |
| • Le leader..... | p.135 |
| • Le médiateur..... | p.136 |
| V.1.5.g. L'acceptation de l'autre dans le groupe de travail..... | p.138 |
| V.1.5.h. Les relations/affinités dans le groupe..... | p.139 |
| V.2. Analyse croisée des entretiens..... | p.140 |
| CHAPITRE VI) Interprétation des résultats/réponses aux hypothèses..... | p.142 |
| Introduction..... | p.142 |
| <u>VI.1. Les intérêts personnels de l'individu au sein du groupe.....</u> | p.142 |
| VI.1.1. Ressentis et définition du travail..... | p.142 |
| VI.1.2. Motivation et investissement au travail..... | p.143 |
| <u>VI.2. Prise en compte de la temporalité.....</u> | p.145 |
| VI.2.1. Conflits dans le groupe..... | p.145 |
| VI.2.2. Prise en compte de la temporalité dans le groupe..... | p.147 |
| <u>VI.3. L'absence de reconnaissance de l'individu.....</u> | p.149 |
| VI.3.1. Rôles dans le groupe..... | p.149 |
| VI.3.2. Reconnaissance de l'individu..... | p.153 |
| VI.3.3. Acceptation d'autrui | p.154 |
| <u>VI.4. La communication interindividuelle.....</u> | p.156 |
| VI.4.1. Notion de projet..... | p.156 |
| VI.4.2. Relations et affinités dans le groupe de travail..... | p.156 |
| VI.4.3. Distinction vie privée/vie professionnelle..... | p.159 |
| Conclusion..... | p.161 |
| PARTIE IV – SUGGESTIONS D'UN CADRE PERMETTANT LA PRISE EN COMPTE DE L'INDIVIDUALITE DANS UN GROUPE DE TRAVAIL.....p.164 | |

| | |
|---|--------------|
| Introduction..... | p.164 |
| <u>IV.1. Les conditions de travail, ou le cadre, dans une structure employeuse.....</u> | p.164 |
| <u>IV.2. Les conditions de travail, ou le cadre, dans un institut de formation.....</u> | p.168 |
| Conclusion..... | p.173 |
| CONCLUSION DU MEMOIRE..... | p.168 |
| <u>TABLE DES ANNEXES</u> | p.175 |
| <u>ANNEXE 1</u> : « TRANSCRIPTIONS DES ENTRETIENS »..... | p.176 |
| <u>ANNEXE 2</u> : « ANALYSE DES ENTRETIENS »..... | p.216 |
| <u>ANNEXE 3</u> : « GUIDE DES ENTRETIENS »..... | p.364 |
| <u>ANNEXE 4</u> : « ANALYSE CROISEE DES ENTRETIENS »..... | p.369 |
| Bibliographie..... | p.396 |
| Table des matières..... | p.403 |
| Abstract..... | p.409 |

Abstract

Se poser la question de savoir si l'individualité a sa place dans le groupe de travail oblige à s'interroger sur la vision des individus composant ce même groupe. Est-ce l'objectif commun qui les intéresse ? La performance ou les relations interindividuelles ? Peut-on concevoir qu'un groupe de travail puisse atteindre son objectif premier en prenant compte les intérêts de chacun ? Si son but n'est pas de créer du lien, peut-on concevoir qu'un groupe de travail ne soit formé que dans un souci de productivité ?

Mots-clés : individualité - groupe de travail – performance – relations -intérêts personnels - productivité

To wonder whether the individuality has its place in the workgroup oblige to wonder about the individual vision composing this group. Is it the common objective which interests them? Performance or interpersonal relations? Can we conceive that a workgroup can reach oh the relations, we can conceive that a workgroup is trained only for his productivity ?

Keywords : Individuality – workgroup – performance - relations - personal interests - productivity