

## Fiche 5 Comment constituer un groupe de travail ?

Le référent-formation ne peut pas porter seul une telle démarche. Il est vivement conseillé de créer un groupe de travail représentatif du personnel. Cela implique qu'il ne doit pas être uniquement composé de professionnels des métiers « dominants » de l'association, mais qu'il accueille aussi d'autres fonctions, administratives ou techniques par exemple.

Dans les petites associations, ce groupe de travail peut correspondre à l'équipe dans sa totalité.

Avant toute chose, on clarifiera les relations de ce groupe avec, quand il y en a, les représentants des travailleurs (voir fiches 21 et 22). Il s'agit, au minimum, pour le bon déroulement du projet et pour que la phase de concertation se passe au mieux, d'informer au préalable les représentants du personnel. Faut-il les inclure dans le groupe de travail ? La réponse se fait ici au cas par cas. Tout dépend de la façon dont les relations collectives se déroulent habituellement et de la culture organisationnelle. En tout cas, il est important de préciser que ce groupe est, et n'est, qu'un groupe de travail, pas un organe de négociation, ni un lieu de décision.

Pour la concertation sociale stricto sensu, il est utile de rappeler que des moments et des lieux sont prévus à cet effet. Le Conseil d'entreprise, le CPPT ou la délégation syndicale ont aussi des tâches relatives à la formation. Il s'agira de préciser le lien entre ce groupe de travail et ces différents lieux de concertation.

La taille idéale d'un groupe de travail se situe entre 4 et 6 personnes. En dessous de ce nombre de participants, les relations entre les personnes sont parfois trop intenses et l'apport de points de vue différents est moins grand. Au-delà de ce nombre, les communications sont moins aisées et la procédure de travail doit être plus construite. Sans compter les problèmes de conciliation des différents agendas.

Lors d'une première réunion, mieux vaut s'assurer que les objectifs sont compris et partagés par tous les participants. Une présentation de la démarche « plan de formation » par le référent-formation garantit un langage et des attentes communs. Il est souhaitable de mettre par écrit la durée de ce groupe de travail, ses objectifs et les résultats attendus, ses ressources, ses contraintes, ses exigences de production, ses modalités de communication entre les réunions, la périodicité des réunions, les indicateurs de réussite.

Une clarification des rôles de chacun dans le processus favorisera l'aboutissement concret : qui fait quoi, dans quels délais ? Comment communiquerez-vous avec les personnes ne faisant pas partie du groupe de travail ?

Savoir qui prend les décisions finales et selon quelle(s) procédure(s) permet d'éviter bien des déboires en cours de route.

Pour qu'un groupe de travail soit efficace, il est utile d(e) :

- préparer la réunion en envoyant un ordre du jour, des documents de travail (avec délai de lecture raisonnable), rappeler les procédures établies et fixer les échéances ;
- mettre en place une animation qui veille à la poursuite de l'objectif, à la mise en place d'une méthode de travail appropriée, à la régulation de la prise de parole, au respect du temps. Ne pas oublier de choisir un secrétaire en début de réunion, pour garder des traces de ce qu'il s'est dit et des suivis à envisager ;
- évaluer si l'objectif a été atteint, comment le groupe a fonctionné.



***Le groupe de travail doit***

- ***représenter la diversité du personnel;***
- ***se fixer*** { ***des objectifs***  
***une méthode de travail***  
***un calendrier***
- ***concevoir dès le départ les modalités de communication vers tous les acteurs de l'organisation.***