

Faire face aux parasites et aux mollassons dans une équipe

PAR BARBARA OAKLEY

Traduction par plusieurs personnes au département de LOG/TI de [cette adaptation](#) de "It Takes Two to Tango: How 'Good' Students Enable Problematic Behavior in Teams," Barbara Oakley, Journal of Student Centered Learning, Volume 1, Issue 1, Fall, 2002, pp. 19–27.

Un scénario

Vous trouverez généralement que vos coéquipiers universitaires sont aussi motivés que vous à apprendre. Parfois, vous pouvez rencontrer une personne qui crée des difficultés. Ce document vous fournit des conseils pratiques pour ce type de situation.

Pour commencer, imaginons que vous ayez été affecté à une équipe pour les devoirs et les travaux de laboratoire ce semestre avec trois autres étudiants : Mary, Henry et Jack. Mary travaille bien, elle fait de gros efforts et elle fait volontiers des choses comme chercher de l'aide supplémentaire du professeur ou du chargé de laboratoire. Henry est irritant. Il est sympathique, mais il ne fait tout simplement pas d'effort pour créer un travail de qualité. Il remet timidement les devoirs partiellement résolus et avoue avoir passé la fin de semaine à regarder Netflix en rafale. Jack, cependant, n'a causé que des problèmes. En voici quelques exemples :

- Lorsque vous avez essayé d'organiser des réunions au début du semestre, Jack n'a tout simplement pas pu vous rencontrer, car il était trop occupé.
- Jack fait rarement sa part des devoirs. Quand il le fait, c'est presque toujours faux – il a manifestement passé juste assez de temps pour griffonner quelque chose qui ressemble à du travail, mais qui est inutile.
- Jack n'a jamais répondu aux messages. Lorsque vous le confrontez à ce propos, il nie avoir reçu des messages ou dit qu'il est « trop occupé pour répondre ».
- Jack est absent à chaque réunion. Il promet toujours qu'il sera là, mais ne se présente jamais.
- Ses compétences en rédaction sont correctes, mais il ne semble pas pouvoir faire quoi que ce soit de bien en programmation ou pour les rapports de laboratoire. Il soumet (commit) du code qui ne compile pas, ou qui n'a pas de tests ou qui ne passe pas les tests déjà écrits, ou il écrase le code écrit par les autres. Vous avez cessé de lui assigner du travail parce que vous ne voulez pas manquer les délais stricts de votre professeur.
- Jack se plaint constamment de ses semaines de travail de cinquante heures, de sa lourde charge scolaire, de ses mauvais manuels et de ses mauvais professeurs. Au début, vous aviez pitié de lui, mais récemment vous vous demandez si Jack se sert de vous.

- Jack parle fort et avec assurance lorsque vous essayez de discuter de ses problèmes. Il pense que les problèmes sont la faute de tous les autres. Il est tellement sûr de lui qu'on ne peut s'empêcher de se demander parfois s'il a raison.

Votre groupe était finalement tellement écœuré que vous êtes allés discuter de la situation avec le professeur Distrain. À son tour il a parlé devant tout le groupe à Jack, qui a dit de façon sincère et convaincante qu'il n'avait pas vraiment compris ce que tout le monde voulait qu'il fasse. Le professeur Distrain a déclaré que le problème devait être dû à un manque de communication efficace dans le groupe. Il a remarqué que Mary, Henry et vous aviez l'air en colère et agité, tandis que Jack avait simplement l'air abasourdi, un peu blessé et pas du tout coupable. Il était facile pour le professeur Distrain de conclure qu'il s'agissait d'un groupe dysfonctionnel et que tout le monde était à blâmer, probablement Jack en dernier.

Le bilan : *vous et vos coéquipiers devez porter le chapeau. Jack aura les mêmes bonnes notes que tout le monde sans travailler. En plus, il a réussi à vous faire mal paraître pendant qu'il y était.*

Ce que cette équipe a mal fait : absorber

C'était un groupe « absorbeur ». Dès le début, les autres ont absorbé le problème lorsque Jack a fait quelque chose de mal et ont été fiers d'effectuer le travail quel qu'en soit le prix. Les **parasites** s'attendent à ce que vous travailliez avec dévouement jusqu'au bout. Cependant, plus vous êtes gentil (ou plus vous croyez être gentil), plus le parasite pourra se servir des autres dans l'université et dans la vie. En absorbant les problèmes du parasite, vous le conditionnez, par inadvertance, à croire qu'il est normal de s'attribuer le mérite du travail réalisé par les autres.

Ce que cette équipe aurait dû faire : refléter

Il est important de refléter au parasite son comportement dysfonctionnel, afin que ce soit lui qui en paie le prix plutôt que vous. N'acceptez jamais les accusations, le blâme ou les critiques d'un parasite. Conservez votre propre sens de la réalité malgré ce que dit le parasite (c'est plus facile à dire qu'à faire). **Montrez que vous avez des limites : vous n'acceptez pas des comportements qui les dépassent.** Communiquez clairement ces limites et agissez en conséquence de manière cohérente. Par exemple, voici ce que le groupe aurait pu faire :

- Lorsque Jack n'a pas pu trouver le temps de se rencontrer dans son emploi du temps chargé, même lorsque des alternatives ont été suggérées, vous deviez décider si Jack était un parasite. Jack était-il brusque, suffisant et pressé de partir ? Ce sont des signes suspects. Quelqu'un devait dire à Jack à l'avance soit de trouver du temps pour se rencontrer, soit d'en parler au professeur.
- Si Jack ne rend rien, son nom ne figure pas sur le travail remis. (Remarque : si vous savez que votre coéquipier contribue généralement bien à l'équipe, il est approprié de

l'aider si quelque chose d'inattendu survient.) De nombreux professeurs permettent à une équipe de « virer » un étudiant, de sorte que le parasite potentiel doit travailler seul le reste du semestre. Discutez de cette option avec votre équipe et puis votre professeur si l'étudiant n'a pas contribué à un ou deux devoirs.

- Si Jack remet des devoirs ou des rapports de laboratoire mal préparés, vous devez lui dire qu'il n'a pas contribué de manière significative, de sorte que son nom ne figurera pas sur le travail soumis. Peu importe ce que dit Jack, restez sur vos gardes ! Si Jack devient agressif, montrez son travail au professeur. **Faites-le la première fois que Jack rend un mauvais travail, avant qu'il n'en profite.** N'attendez pas un mois, lorsque vous serez frustrés.
- Mettez la barre haute tôt, car les parasites ont une capacité particulière à détecter à quel point ils peuvent s'en tirer.
- Si Jack ne répond pas aux courriels, ne répond pas aux messages directs ou ne se présente pas aux réunions, ne perdez plus votre temps à le contacter. (Il peut être utile, en particulier dans l'industrie, d'utiliser le courrier électronique à des fins de contact, car une trace écrite de la tentative de contact est alors disponible. Copier le courrier électronique au superviseur de Jack ou à d'autres personnes importantes peut souvent produire des résultats étonnamment efficaces.)
- Gardez à l'esprit que la seule personne qui peut gérer les problèmes de Jack est Jack. Vous ne pouvez pas le changer. Vous ne pouvez changer que votre propre attitude pour qu'il ne profite plus de vous. Seul Jack peut changer Jack. D'ailleurs il n'aura aucune incitation à changer si vous faites tout son travail pour lui.

Des gens comme Jack peuvent être des manipulateurs habiles. Or, lorsque vous découvrez que ses problèmes sont sans fin et qu'il en est lui-même la cause, le semestre est déjà terminé et il est parti pour répéter ses manipulations dans un nouveau groupe qui ne se doute de rien. Arrêtez de permettre ces comportements dysfonctionnels au début du jeu, avant que le parasite ne profite de vous et du reste de votre équipe !

Henry, le Mollasson

Mais nous n'avons pas encore parlé d'Henry. Bien qu'Henry se soit levé avec le reste du groupe pour manifester contre le comportement irrationnel de Jack, il ne contribue pas vraiment à sa part. (Si vous vous imaginez comme fatigué et ennuyé, ayant plus envie de regarder YouTube que de faire vos devoirs – tout le monde a des moments comme ça – vous visualisez bien le **mollasson**.)

La meilleure façon de gérer un mollasson comme Henry est d'utiliser les techniques pour traiter un parasite : définissez des attentes fermes et explicites, puis tenez-y. Bien que les mollassons ne soient pas aussi manipulateurs que les parasites, ils testeront certainement vos limites. Si vos limites sont floues, vous partagez alors le blâme si vous avez le travail d'Henry à refaire en plus du vôtre.

Mais je n'ai jamais aimé dire aux gens quoi faire !

Si vous êtes une personne gentille qui a toujours évité la confrontation, travailler avec un mollasson ou un parasite peut vous aider à développer un caractère ferme. Soyez patient avec vous-même pendant que vous apprenez. Les premières fois que vous essayerez d'être ferme, vous vous surprendrez peut-être à penser : « mais maintenant, il ou elle ne m'aimera pas, ça n'en vaut pas la peine ! » Mais beaucoup de gens comme vous ont eu exactement la même réaction troublée les premières (ou même beaucoup de) fois où ils ont essayé d'être fermes. Continuez d'essayer et restez fermes ! Un jour, cela vous semblera plus naturel et vous ne vous sentirez plus aussi coupable d'avoir des attentes raisonnables envers les autres. En attendant, vous découvrirez que vous aurez plus de temps à consacrer à votre famille, à vos amis ou à vos devoirs, car vous n'effectuez pas le travail de quelqu'un d'autre en plus du vôtre.

Attitudes permettant à un parasite ou à un mollasson de profiter de vous

- Manque de volonté de laisser un paresseux échouer et par la suite apprendre de ses propres erreurs.
- Dévotion à l'idéal du « bien de l'équipe » d'une façon excessive, en ignorant à quel point ça permet aux autres de profiter de vous. Parfois, vous montrez – et en êtes secrètement fier – une loyauté irrationnelle envers les autres.
- Vous aimez rendre les autres heureux, même à votre détriment.
- Vous sentez toujours que vous devez faire mieux - votre meilleur n'est jamais assez.
- Votre volonté d'interpréter la moindre contribution d'un paresseux comme un « progrès ».
- Vous êtes prêt à faire des sacrifices personnels pour ne pas abandonner un parasite sans vous rendre compte que vous vous dévalorisez dans ce processus.
- Une attitude de martyr de longue souffrance – personne d'autre que vous ne pourrait supporter ça.
- Vous avez la capacité de coopérer, mais pas de déléguer.
- Vous êtes consciencieux de manière excessive.
- Vous avez tendance à vous sentir responsable des autres au détriment d'être responsable de vous.

Une circonstance connexe : vous faites tout le travail

Dès que vous vous rendez compte que tout le monde vous laisse le travail – ou effectue un travail si mauvais que vous êtes obligé de tout faire – vous devez prendre des mesures. De nombreux professeurs vous laissent la latitude de demander un transfert dans une autre équipe. (Vous ne pouvez pas changer de groupe sans autorisation.) Votre professeur vous posera probablement quelques questions avant de prendre les mesures appropriées.

La suite - la vie professionnelle et personnelle

Vous rencontrerez des mollassons et des parasites tout au long de votre carrière professionnelle. Les mollassons sont relativement anodins, peuvent souvent être fermement guidés pour effectuer un travail raisonnablement bon et peuvent même devenir vos amis. Cependant, les parasites sont des personnes complètement différentes, qui peuvent graduellement gagner votre confiance, puis la détruire. (Les parasites peuvent rarement essayer de se lier d'amitié avec vous et de coopérer une fois que vous avez gagné leur respect, car ils ne peuvent pas vous manipuler. Cependant, ce n'est pas parce qu'ils ont changé leur comportement envers vous qu'ils ne continueront pas à faire la même chose aux autres.)

Parfois, un collègue, un subordonné, un superviseur, un ami ou une connaissance pourrait être un parasite. Si tel est le cas, et que votre vie personnelle ou professionnelle est affectée, il sera utile de garder à l'esprit les techniques suggérées ci-dessus.