

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
Comité de pédagogie universitaire

Facilitation de la résolution de conflits dans le travail en équipe

*Guide de formation et d'accompagnement
pédagogique
à l'intention
des enseignantes et des enseignants*

Ina Motoi

À la mémoire de Louise Villeneuve, décédée en 2008, professeure au Module de travail social de l'UQAT, co-auteure du *Guide de résolution de conflits dans le travail d'équipe* publié en 2006 par l'UQAT et en 2009 par les PUQ.

Remerciements

Je remercie le Fonds de pédagogie universitaire (FIR) de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue et plus particulièrement Madame Hélène Bilodeau et Madame Claude Boucher de leur soutien à la diffusion des apprentissages proposés dans le *Guide de résolution de conflits dans le travail en équipe*.

Révision linguistique

Chantale Trépanier

Pour alléger le texte, le genre féminin est indiqué par un « e » entre tirets quand l'usage nécessite que les deux genres soient représentés.

Ina Motoi, Ph. D. est professeure et responsable du Microprogramme en résolution de conflit au Module de travail social de l'UQAT. Elle est co-auteure du *Guide de résolution de conflits dans le travail d'équipe*. De 2000 à 2003. Elle a été aussi coordonnatrice du *Certificat en résolution de conflit et médiation*, offert en français à Toronto, par le Collège Atkinson (Éducation permanente) de l'Université York en collaboration avec l'Institut de leadership social et communautaire des femmes.

©2012

Table des matières

Introduction de la formation	4
But de la formation	7
Objectifs spécifiques.....	7
Durée de la formation	7
Matériel pédagogique	7
Nombre maximum de participant-e-s	7
Méthode d’animation.....	8
Le processus d’apprentissage proposé par cette formation	9
Comment faciliter la résolution de conflits dans le travail d’équipe?.....	11
Mettre en place un processus distinctif de consolidation du lien social.....	15
Deux cheminements d’apprentissage proposés	17
Démarrage de la réflexion	18
Cheminement A : Prévention des conflits dans le travail d’équipe.....	18
Mettre en place un processus d’apprentissage collectif dans un groupe-classe	20
Cheminement B : Faciliter la résolution de conflits	21
Différentes manières d’utiliser le <i>Guide</i>	22
La résolution de conflits dans le travail d’équipe.....	23
Le mot de la fin.....	24
ANNEXE I.....	25
BIBLIOGRAPHIE.....	28

Introduction de la formation

Les étudiant-e-s sont appelé-e-s à travailler en équipe dans les différentes activités pédagogiques à l'intérieur de divers cours donnés dans plusieurs programmes d'étude. Le travail en équipe se situe au cœur de l'approche coopérative, de l'apprentissage par problème ou de la réflexion critique en équipe. De plus, *travailler en équipe* et *résoudre des conflits* sont deux compétences faisant partie d'un savoir-faire recherché par les employeurs chez les diplômé-e-s.

Cependant, pour plusieurs d'entre nous, étudiant-e-s ou enseignant-e-s, il n'est pas facile de travailler en équipe. Nous n'aimons pas être au cœur de conflits, avoir à négocier des solutions, notre place dans une équipe, notre disponibilité ou le partage du travail à faire. Tout cela prend du temps et nous n'en avons pas beaucoup. Avant tout, nous sommes axés sur les résultats, dont les notes. Nous voulons collaborer seulement avec ceux et celles qui croient à la productivité et à la performance. Nous sommes individualistes et nous croyons que le meilleur doit gagner et mener les autres, et nous croyons être les meilleurs. Nous préférons souvent faire le travail des autres plutôt que de négocier avec eux les différentes contraintes ou les divergences. C'est une lourde tâche. Cette perspective managériale est à l'opposé de la perspective d'apprentissage par le dialogue et la pensée critique définie par le modèle universitaire.

Dans les cours, des groupes de copains se présentent comme des équipes de travail, en pensant se faciliter la vie en équipe, ce qui n'est pas toujours le cas! Pourtant, la mésentente, le différend et le conflit mobilisent l'apprentissage comme nécessité de comprendre comment se débrouiller. Celui-ci est le contexte nécessaire et la raison même du travail qu'ils ont à faire en équipe. C'est là qu'ils construiront en pratiquant leurs savoir-faire, savoir-dire et savoir-être nécessaires pour leur future profession. C'est souvent leur premier contact avec cette dernière. Ils ne peuvent pas se permettre d'escamoter les étapes de l'apprentissage mises de l'avant par l'enseignant-e selon sa propre stratégie pédagogique. L'apprentissage vise la compréhension de chacun-e de ce qui est en jeu, et le travail en équipe est la stratégie facilitant cette compréhension à partir de ses propres forces et faiblesses.

La compréhension est un acte individuel qui se forge par l'apprentissage, par essais et par erreurs, dans un contexte interactionnel favorable aux questionnements et aux doutes. Le travail en équipe se veut une dynamique relationnelle qui facilite cet apprentissage. À l'université, cette dynamique permet de prendre contact avec la réalité du futur milieu de travail et ses difficultés réelles. Dans ce milieu, nous pouvons et nous devons prendre le temps pour comprendre ce qui se passe dans une équipe de travail. C'est là une situation d'apprentissage privilégiée.

La dynamique relationnelle dans l'équipe permet aussi d'avoir plusieurs points de vue sur une même situation ou un même phénomène, en permettant d'en saisir la complexité¹. C'est tout le contraire de la simplification qui est la réduction de la situation qu'on rencontre dans l'équipe à une seule de ces facettes : les résultats. On isole ainsi son objet d'étude ou de travail plutôt que de le relier au contexte de construction de la connaissance qui est l'équipe de travail. Le conflit est l'obstacle qui s'y dresse et qui ne doit pas être mis de côté mais pris en considération, car il se trouve au cœur de ce qui doit être appris, donc compris.

Parmi les facteurs qui influencent l'engagement des étudiant-e-s à la réussite de leurs études se retrouve le climat de classe. Celui-ci peut être un levier sur lequel les enseignant-e-s peuvent agir. Pour pouvoir intervenir dans ce sens, ceux-ci ont, cependant, besoin de développer leur propre savoir-faire en ce qui concerne la résolution de conflits, de connaître les outils nécessaires de facilitation en cas de conflit et les façons de les utiliser, de mettre l'accent sur les processus d'apprentissage et non seulement de mettre l'emphase sur les résultats.

Ainsi, pour faire face à tout conflit éventuel, il est essentiel d'enclencher, dès le début du cours, un processus d'apprentissage collectif, basé sur la compréhension et la solidarité entre les étudiant-e-s. Cela se construit pas à pas par un travail relationnel tissé dans les équipes de travail.

¹ Morin, Edgar. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Seuil, Points Essais.

Un processus d'apprentissage à travers deux cheminements

La présente formation propose un processus d'apprentissage de base à travers deux cheminements. Cela permet d'offrir deux ateliers pédagogiques qui ont pour but d'outiller les enseignant-e-s à la résolution de conflits dans le travail d'équipe :

- A. Prévention des conflits
- B. Facilitation de la résolution de conflits

Ces deux parcours se superposent ou se différencient l'un de l'autre selon la visée de la formation à donner et des attentes des participant-e-s. Dans une vision intégrale, ils s'imbriquent l'un dans l'autre et participent à une même édification, celle d'une méthode à pratiquer.

But de la formation

S'outiller pour faciliter la résolution de conflits dans les équipes de travail formées dans les cours.

Objectifs spécifiques

1. S'outiller soi-même en ce qui concerne la résolution de conflits pour comprendre où, comment et pourquoi on se situe par rapport à une situation de conflit.
2. Identifier des moyens afin d'outiller les étudiant-e-s pour qu'ils soient en mesure de gérer eux-mêmes la situation conflictuelle dans le travail en équipe.
3. Savoir prévenir les conflits dans le travail d'équipe.

Durée de la formation

Un ou deux ateliers de trois heures chacun.

Matériel pédagogique

Guide de formation et d'accompagnement pédagogique à l'intention des enseignantes et des enseignants, participant-e-s, facilitatrice ou facilitateur.

Ce guide sera distribué à tous et toutes. Il s'agit de voir et d'avoir les mêmes documents afin d'encourager la transparence de l'apprentissage offert et, éventuellement, la formation de multiplicateurs et de multiplicatrices.

Chaque personne présente recevra aussi le document :

Motoi, Ina et Louise Villeneuve (2009). *Guide de résolution de conflits dans le travail d'équipe*. Québec : UQAT et PUQ.

Ce *guide* est vendu au coût de 10 \$. Il servira de référence tout au long de la formation.

Des diapositives *power point* sont aussi disponibles pour faciliter l'animation et seront imprimées et données aux participant-e-s pour qu'ils soient en charge de leur propre apprentissage.

Nombre maximum de participant-e-s

20

Méthode d'animation

Le déroulement de la journée prend la forme de deux ateliers. Chaque atelier correspond à un cheminement. Le processus d'apprentissage collectif est la trame de ces cheminements et en même temps l'acquis spécifique auquel on arrive à la fin de la journée.

La personne qui donnera la formation peut choisir lequel des ateliers est le plus approprié en fonction des besoins spécifiques des participant-e-s, de l'hétérogénéité ou de l'homogénéité du groupe, de la durée dont elle dispose pour la donner, etc. Elle peut aussi donner les deux ateliers et viser un apprentissage plus complet et plus complexe.

D'un côté, il s'agit de déterminer ce qui est pertinent pour chacun-e des participant-e-s, et cela, en termes d'exemples par rapport à leur champ disciplinaire ou à leur expérience, et à leurs attentes ou objectifs individuels (à identifier au début de l'atelier). Il peut aussi être intéressant de chercher la diversité et les divergences de perspectives entre les participant-e-s à la formation afin de nourrir une approche basée sur l'hétérogénéité et la complexité.

D'un autre côté, chaque groupe a son propre équilibre à bâtir entre ce qui est homogène et ce qui est hétérogène, entre ce qui simple et ce qui est complexe, entre ce qui est divergeant et ce qui est convergeant, entre ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas.

La structure de la formation repose sur quatre dimensions :

- Présentation de diverses notions et questions;
- Expérimentation à partir des exercices tirés du *guide*;
- Réflexion de groupe :
 - partage de ce qui a été expérimenté et de la réflexion individuelle qui l'accompagne;
 - identification de liens entre la théorie et la pratique, et entre les vécus, les pensées et les ressentis des participant-e-s;
 - clarification des apprentissages réalisés;
- Interaction de tous ces éléments par la construction d'une synthèse de groupe.

Le processus d'apprentissage proposé par cette formation

Cette formation est structurée de façon à valider ce que les participant-e-s retiennent comme sens de leurs expériences passées et présentes de résolution de conflits. Les participant-e-s auront un rôle actif dans le groupe en édifiant des actes de compréhension autant individuels que collectifs.

Quatre notions sont mises de l'avant pour permettre le maintien de ce rôle actif :

- ✓ ***Apprentissage expérientiel*** dans et par la compréhension de l'action qui facilite la transformation de l'expérience en apprentissage²;
- ✓ ***Identité positionnelle*** comme rapport du sujet qui situe sa position face au monde et aux autres³. Dans un contexte d'enseignement, on peut parler d'identité positionnelle professionnelle en tant qu'enseignant(e) ayant un rôle spécifique. Chaque position est située en la découpant des autres positions.
- ✓ ***Relation de proximité*** entre des semblables qui vivent ensemble et ont un objectif commun, relation axée sur l'échange, le partage par la solidarité et la réciprocité. Se lier aux autres par une dynamique relationnelle de reconnaissance: statuts, rôles et valeurs similaires.
- ✓ ***Égalité épistémologique*** entre les participant-e-s et les facilitateurs parce qu'il y a égalité des capacités à construire de la connaissance et de les interpréter.

Dans un groupe, le sens est construit individuellement mais aussi de façon interactive. Il est donc important d'offrir des moyens au groupe pour que chaque participant-e- puisse choisir par quel moyen, il ou elle convaincra⁴ les autres de l'authenticité et de la pertinence de sa compréhension. Chaque personne interprète son expérience et celle des autres, déconstruit sa compréhension professionnelle de la facilitation de la résolution de conflits en fonction de son expérience personnelle. Chacun-e comprend ainsi comment sa propre réflexion a construit sa compréhension comme enseignant-e et comment il ou elle est arrivé-e- à cette connaissance professionnelle. L'apprentissage est un cheminement épistémologique.

² Racine, G. (2000). *La production des savoirs d'expérience chez les intervenants sociaux*. Paris : l'Harmattan, coll. Action & savoir.

³ Chambon, A. (1993). *Les stratégies narratives du récit et de la parole. Comment progresse et s'échafaude une méthode d'analyse*. Sociologies et sociétés, vol. XXV, no. 2.

⁴ Perelman, C. et L. Olbrechts-Tyteca. (2008). *Traité de l'argumentation*. Bruxelles: Éditions de l'Université de Bruxelles.

Cette méthode pourrait permettre aux participant-e-s de se faire reconnaître par les autres comme enseignant-e-s et membres de leur profession, de construire leur propre questionnement et leurs propres réponses pendant la formation, de s'approprier ainsi le pouvoir de bâtir leur propre connaissance de la résolution de conflits et d'aller voir ce qu'elles ou ils veulent construire et pourquoi.

L'équipe est un milieu interactionnel d'apprentissage et
le conflit un moyen pour apprendre.

Comment faciliter la résolution de conflits dans le travail d'équipe?

En premier lieu, nous clarifierons notre rôle par rapport aux conflits qui ont lieu dans les équipes de travail dans les cours que nous donnons. Pour cela nous nous poserons trois questions essentielles qui vont forger le regard que nous allons poser sur ces conflits:

- C'est le conflit de qui?
- Quel est notre rôle?
- Quel est le rôle du conflit?

C'est le conflit de QUI?

Pour répondre à cette question, il faut d'abord préciser entre qui et qui le conflit prend place. Est-ce un conflit entre étudiant-e-s ou bien entre étudiant-e-s et professeur-e ou encore entre étudiant-e-s et milieux de pratique, etc.? Dans ces ateliers, nous allons regarder les conflits entre étudiant-e-s en tant que membres d'une équipe. Cela ne nous empêchera pas d'utiliser certaines de ces notions dans d'autres contextes conflictuels.

Le conflit appartient à ceux et à celles qui le vivent. C'est LEUR conflit. Ce n'est pas le conflit de l'enseignant-e. C'est aux étudiant-e-s, en tant que membres d'une équipe de travail, à le résoudre. C'est à eux de faire cet apprentissage de la communication et de la vie en équipe et de porter la responsabilité du conflit et de sa solution.

Quel est notre rôle en tant qu'enseignant-e-?

Souvent, nous nous retrouvons à peser le conflit et à essayer de comprendre son impact sur notre enseignement.

Notre rôle en est un d'encadrement,
d'enseignement, de facilitation
et non pas un de résolution du conflit.

L'enseignant-e n'a surtout pas à résoudre le conflit à la place de ceux à qui il appartient, mais à l'**encadrer** en précisant:

- Le *contexte* dans lequel le conflit prend place (objectifs du cours, rôles différents de l'enseignant-e et de l'étudiant-e, limites de temps, circonstances spécifiques, hétérogénéité ou homogénéité des participant-e-s, etc.);
- L'*activité d'apprentissage* et ses objectifs;
- Les attitudes de *professionnalisme* et de *coopération* à acquérir par cette expérience d'équipe et qui doivent gouverner la résolution du conflit;
- L'équipe de travail en tant que *milieu* et *moyen* d'apprentissage;
- Les *apprentissages* à faire par rapport au travail d'équipe, et cela, dans le cadre du cours afin d'acquérir un savoir-vivre, un savoir-faire et un savoir-être en équipe pour soi comme être humain, mais aussi comme citoyen et comme professionnel-le pour répondre aux attentes de ses futurs employeur-e-s et des milieux de pratique;
- L'incontournable *évaluation*, par une note, des apprentissages réalisés et des acquis par rapport au fonctionnement en équipe et donc de la prévention et de la gestion des conflits;
- Les *conséquences* de l'absence de résolution du conflit et de prise de responsabilités individuelles et collective en ce qui concerne sa résolution.

Notre rôle est d'offrir des outils spécifiques pour la résolution de conflits :

- La communication (le message Je, la reformulation, la rétroaction);
- La connaissance des processus à l'œuvre dans une équipe;
- La méthode de prise de décision de groupe;
- Le contrat d'équipe;
- Le compte-rendu;
- Etc.

Notre rôle est aussi de **faciliter** la résolution du conflit. Nous ne sommes pas responsables de l'identification des **solutions** aux conflits présents dans les équipes en tant que:

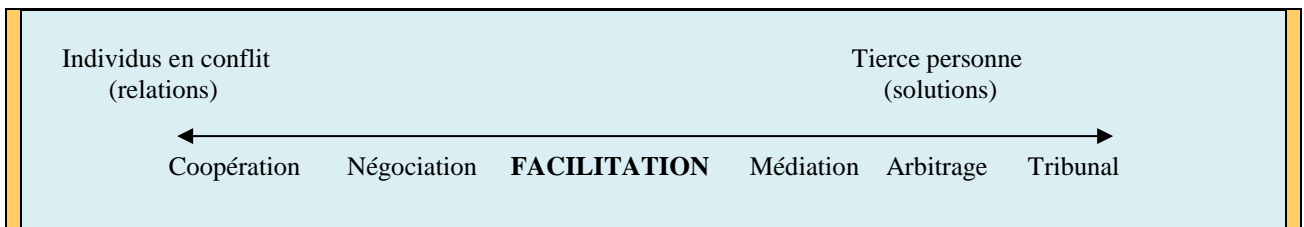
- Juges qui ont à dire qui a raison et qui a tort, qui gagne et qui perd et nous ne faisons pas de procès;
- Arbitres qui imposent une solution, la meilleure;

- Médiateurs et médiatrices qui, en tant que tierce partie, soutiennent la communication et le dialogue entre les parties adverses.

Jouer ce rôle de résolution de conflit à la place des étudiant-e-s serait les empêcher d'acquérir ce savoir-vivre en équipe et ce savoir-faire qui consistent à être en mesure de résoudre des conflits dans le travail d'équipe, savoirs qui sont si utiles dans la vie et tant recherchés par les employeurs.

Nous ne sommes pas impliqués dans les *relations* de proximité existant dans leur équipe de travail. Nous ne sommes non plus leader de leur équipe et responsable de la réalisation de leurs tâches. Nous ne participons pas aux processus de fonctionnement de leur équipe (solidarité, production et entretien). C'est aux étudiant-e-s de faire l'apprentissage de l'équilibration de ces trois processus, de leurs diverses personnalités, de leurs conditions de vie et d'étude, etc. Nous sommes dans le réel et nous devons vivre avec toutes ses difficultés et ses satisfactions, qui sont au cœur du savoir-faire à apprendre.

Le schéma⁵ suivant permet de situer notre rôle sur un continuum de la résolution de conflits et de mettre en perspective notre responsabilité par rapport à la résolution de conflits :



⁵ Inspiré du tableau de The Alberta Teachers' Association. Traduction par inconnu.

Pour mieux comprendre le concept de facilitation, il est important de faire une distinction essentielle entre facilitation et contrôle :

Facilitation	Contrôle
<ul style="list-style-type: none"> - de la mise en perspective de la situation conflictuelle; - du processus d'apprentissage à saisir de son expérience; - de la compréhension des différents processus présents dans le groupe; - des liens à faire entre la théorie et la pratique. 	<ul style="list-style-type: none"> - du contexte du travail en équipe; - des procédures (consigne du travail à faire en équipe); - de la méthode de travail proposée; - de l'évaluation du travail effectué par l'équipe; - de l'évaluation de l'apprentissage de la résolution de conflit.

La facilitation de la résolution de conflits par les étudiant-e-s eux-mêmes permet de focaliser l'équipe et ses membres sur le processus d'autorégulation⁶ à construire dans leur équipe. Celui-ci est le pivot de la vie et du travail en équipe. C'est un travail relationnel avant tout.

Quel est le rôle du conflit?

La situation de conflit est une expérience essentielle à vivre, puisqu'elle permet aux membres d'une équipe de faire l'apprentissage de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas sur le plan de :

- La communication dans un groupe donné;
- Leur propre mode de communication et cela en rapport avec leurs intérêts;
- Leur rôle et leur responsabilité professionnelle dans une équipe de travail;
- Les relations avec les autres.

Le conflit, pris en compte et résolu, permet de consolider l'équipe et de faire les apprentissages nécessaires afin de devenir un-e- professionnel-le-.

⁶ *Guide de résolution de conflits dans le travail en équipe*, p. 40-41.

**Résoudre un conflit ce n'est pas de la magie,
c'est un travail relationnel
à faire par des étudiant-e-s
afin d'apprendre à vivre et à fonctionner en équipe.**

Mettre en place un processus distinctif de consolidation du lien social

En apprenant à poser un autre regard sur le conflit et sa résolution, nous, en tant qu'enseignant-e-s, pouvons faciliter la paix et l'esprit de collaboration et de solidarité dans l'équipe et dans le groupe-cours. Cela se fait en se reliant les uns aux autres par nos émotions, nos idées, nos comportements et nos solutions, c'est un travail relationnel. Ainsi, s'installe un climat propice à l'apprentissage et à l'enseignement. C'est ce dont vont se rappeler les étudiant-e-s, avant tout, de leurs années d'études. Pour faciliter et établir ce contexte, il s'agit de poser des limites, d'encadrer les activités pédagogiques, de situer et d'évaluer les apprentissages. Voici deux concepts qui participent à la mise en place de ces processus de solidarité et d'autorégulation.

L'équipe est une communauté d'apprentissage

Il est primordial de saisir l'équipe comme une communauté d'apprentissage axée sur l'apprentissage en tant que processus et résultat à obtenir, et non seulement sur les résultats du travail à faire. La tâche ne se réalise pas de façon automatique. Il s'agit d'un travail collectif et non pas de la somme de travaux individuels. Il est ainsi essentiel de se soutenir et s'accompagner les uns les autres dans l'apprentissage à faire, et cela, dans un esprit gagnant-gagnant, pour qu'ensemble, les membres de l'équipe réalisent leur projet et leurs apprentissages.

La compréhension, qui est le résultat de l'apprentissage, est un acte individuel. Mais l'équipe, en tant que groupe, construit aussi sa propre compréhension de ce qui se passe en son sein comme une perspective qui lui est propre. Cette vision de groupe est aussi à évaluer et à situer, et non pas seulement l'acte individuel qui est cependant premier et souverain. Le but de l'apprentissage est cet acte individuel et aussi cet acte collectif, auquel nous ne sommes pas habitués. Il y a un équilibre à bâtir entre l'acte individuel et l'acte collectif et le prendre en main comme conscience de soi.

Construction, consolidation et réparation des liens sociaux

Dans une équipe, l'apprentissage se fait par l'échange et la construction de relations entre ses membres, ainsi que le maintien de ces relations. Il est donc essentiel de faciliter dans notre groupe-classe une culture de paix afin de dépasser les vécus d'indifférence et d'incompréhension de certain-e-s étudiant-e-s. Ces deux vécus ne font qu'appeler l'exclusion du groupe de certains membres, et le conflit peut générer l'escalade de la violence verbale, psychologique, etc. Parlons surtout en termes de *qualité de vie* et de *communautés où il fait bon vivre*⁷ dans l'équipe qui est un milieu de vie.

Distinction entre différend et conflit

Le *différend* est un désaccord entre des personnes qui résulte d'une différence, d'une divergence d'opinions, de valeurs, d'intérêts, de perspectives sur une même situation, etc. Le conflit est un désaccord qui escalade et auquel on ne trouve pas de solution.

Les membres d'une équipe doivent gérer eux-mêmes leurs différends et leurs conflits plutôt que de se tourner vers l'autorité que nous représentons : dire autrement, se parler, s'expliquer, se proposer des solutions, etc. Pour cela, il s'agit d'apprendre à exercer une responsabilité collective par rapport au travail en équipe et se donner une voix.

L'enseignant-e construit un cadre universitaire où les étudiant-e-s peuvent échanger sur la façon de se mobiliser en tant que communauté d'apprentissage autour de la prévention et de la gestion des conflits. Donc, miser sur leur capacité citoyenne, présente et potentielle, à entretenir la paix communautaire dans chaque équipe à l'aide des ressources spécifiques enseignées. L'apprentissage qui en résulte est durable et vaut la peine d'être construit dans l'équipe.

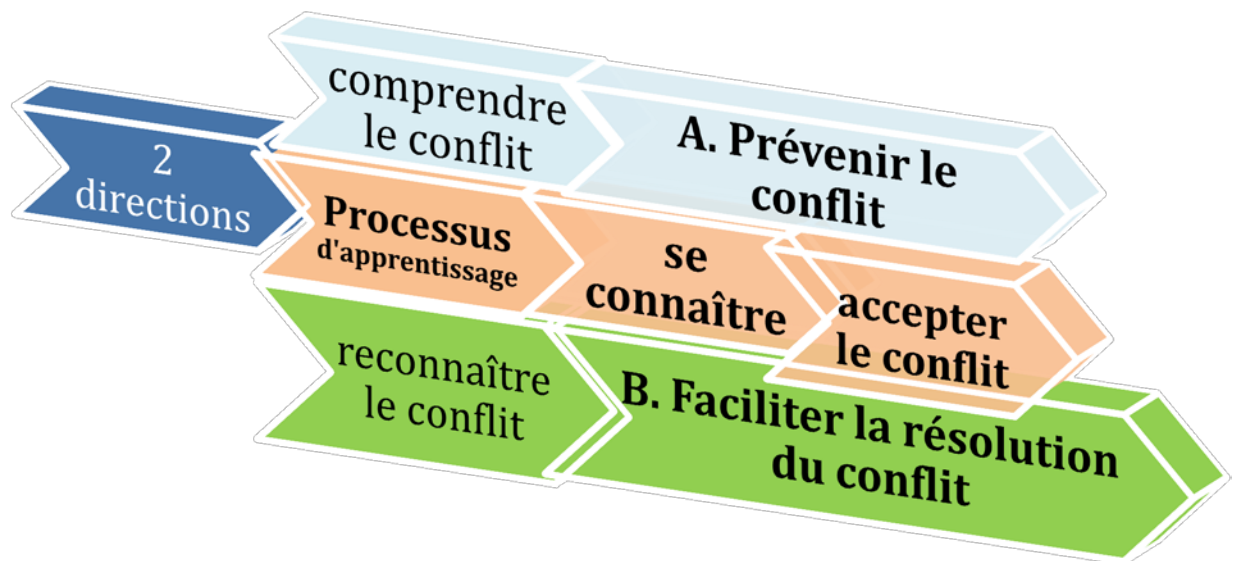
⁷ Un des points qui est ressorti lors de la consultation qui a eu lieu à Amos en Abitibi le 4 juin 2008. Exemple : « chaque milieu de travail est une communauté où nous pouvons développer une qualité de vie ».

Deux cheminements d'apprentissage proposés

Un processus d'apprentissage collectif de base comprend les dimensions suivantes: se connaître, reconnaître le conflit, comprendre le conflit et accepter le conflit. Il se fait tout le long des deux ateliers, dont chacun se déploie séparément puisqu'ils représentent deux angles de vue différents sur le même apprentissage :

- A. Cheminement qui vise la prévention des conflits;
- B. Cheminement qui vise la facilitation de la résolution de conflits.

Leur présentation, sous forme de blocs, permet de comprendre la mobilité et la flexibilité que l'enseignant-e se donne pour construire le savoir, le savoir-faire et le savoir-être qui facilitent le savoir-vivre en équipe.



Démarrage de la réflexion

Heure Durée	Activités	Notions	Références Guide	# diapositive power point
9h-9h10	Accueillir les participants et distribuer le <i>Cahier de formation</i> , le <i>Guide de résolution de conflits dans le travail d'équipe</i> et le document <i>power point</i> .	Multiplicateur Multiplicatrice		
9h10-9h35 12 minutes	Se présenter soi-même et demander aux participant-e-s de se présenter en associant <u>un</u> mot à la résolution de conflits (ce à quoi le conflit les fait penser) ou une attente par rapport à la formation. Demander aux participant-e-s de se donner des objectifs personnels pour cette formation et de les écrire.			
3 minutes	Indiquer le but et les objectifs spécifiques de la formation.	Finalité de la formation Utilité sociale		2
4 minutes	Démarrer le processus d'apprentissage collectif de ce groupe (se connaître, comprendre le conflit, reconnaître le conflit et accepter le conflit) et situer les deux cheminements proposés.	Apprentissage collectif Cheminement d'apprentissage		3
3 minutes	Présenter le déroulement de la formation.			4
3 minutes	Montrer le processus d'auto-apprentissage proposé dans le <i>guide</i> .	Processus d'apprentissage	p.6	

Cheminement A : Prévention des conflits dans le travail d'équipe

Heure Durée	Activités	Notions	Références Guide	# diapositive power point
9h35-10h30	1. SITUER SA PROPRE COMPRÉHENSION DE CE QU'EST UN CONFLIT			
2 minutes	Présenter les 2 étapes.			5
15 minutes	Identifier en groupe des conflits vécus soi-même ou que les étudiant-e-s vivent dans les équipes de travail.			

	Faire individuellement, l'un à la suite de l'autre, les exercices suivants: 1.1 <i>Mes croyances face aux conflits</i> 1.2 <i>Mes comportements et mes réactions face à un conflit</i> (points 1, 2 et 3)	Influence des croyances Cohérence entre croyances et comportements	p.9 p.10-11	
15 minutes	Identifier individuellement des stratégies utilisées face aux conflits (ex. 1.2, point 4).	Stratégie de résolution de conflits	p. 11	6
	Animer une réflexion de groupe sur les liens à faire avec : - les conflits identifiés au préalable; - les différents concepts mis de l'avant tout en partageant ce qui a été identifié comme significatif (ceux et celles qui le souhaitent).	Habitudes de résolution de conflits		
5 minutes	Présenter le tableau <i>Expérience de résolution de conflits</i> .		p.14	
3 minutes	Faire individuellement l'exercice <i>Son influence dans l'équipe</i> .	Influence	p.51	
15 minutes	Animer une réflexion de groupe sur ce que chaque participant(e) a appris en tant que personne sur son rapport avec le conflit.			7
10h35-10h50	PAUSE			
10h50-12h30	2. SE DONNER COMME GROUPE-CLASSE UN MÊME VOCABULAIRE ET UNE MÊME COMPRÉHENSION POUR PARLER DES CONFLITS			8
7 minutes	Expliquer la diversité des conflits et leurs définitions.	Diversité des conflits	p.30 et 31	9
20 minutes	Faire découvrir le rôle de l'enseignant-e par rapport à la prévention des conflits à partir de plusieurs questions.	Encadrement Enseignement Facilitation Rôle du conflit		10, 11, 12, 13, 14, 15,16, 17, 18 et 19
10 minutes	Présenter le processus d'autorégulation dans une équipe.	Processus Autorégulation Équilibre Travail relationnel	p.40-41	20, 21

Mettre en place un processus d'apprentissage collectif dans un groupe-classe

Heure Durée	Activités	Notions	Référence Guide	# diapositive power point
13h30-14h45 20 minutes	Expliquer comment mettre en place un processus d'apprentissage collectif. Étapes.			22
	Identifier la deuxième étape : clarifier les rôles et se responsabiliser.		p.72	23, 24
	Faire découvrir le <i>Sens des mots</i> et des exemples.	Comportement Besoin Attente Valeur Expérience	p.34-35	
10 minutes	Présenter l'exercice <i>Conflit ou opportunités?</i>	Mieux-être affectif Choix	p. 17	
5 minutes	Faire individuellement l'exercice <i>Un conflit vécu.</i>		p. 12-13	
30 minutes	Identifier la troisième étape : s'outiller 1. Savoir communiquer Alternar présentation et exercices à faire en groupes de deux : ✓ message JE; ✓ reformulation; ✓ rétroaction.	Message JE Reformulation Rétroaction	p.42 p.43-44 p.45-46 p.47-48-49	
	2. Présenter la méthode de prise de décision. Diviser le groupe en équipes de 3-4 personnes et faire l'exercice <i>Prendre une bonne décision d'équipe</i> comme une équipe. Échanger sur les points forts et les points difficiles.	Prise de décision	p.53 p.54	
10 minutes	Faire un tour de table et animer une réflexion de groupe sur ce que chacun-e a appris comme processus de prévention des conflits dans les équipes de travail à			

	mettre en place dans le cours-groupe.			
14h45-15h	PAUSE			

Cheminement B : Faciliter la résolution de conflits

Heure Durée	Activités	Notions	Références Guide	# diapositive power point
15h-15h50	1. RECONNAÎTRE LE CONFLIT			25
10 minutes	Faire individuellement l'exercice <i>Dix difficultés rencontrées dans le travail en équipe</i> . Continuer avec l'exercice <i>Solutions possibles</i> .	Diversité des situations conflictuelles et des solutions possibles	p.24-25 p.27-28	26
5 minutes	Montrer le <i>Développement du conflit</i> .	Tension Perspective sur le conflit	p.55-56	27
20 minutes	Exposer les <i>Trois positions généralement adoptées dans une situation de résolution de conflits</i> . Faire en groupe de deux l'exercice <i>Je me situe</i> points 2 et 3 en vous référant aux équipes composées d'étudiant-e-s dans les cours que vous donnez. Animer une réflexion de groupe autour de la distinction entre processus et résultats.	Pouvoir Gagner Perdre Coopération Processus Résultats	p.74-75 p.73	28
10 minutes	Présenter l'exercice <i>Reconnaître les processus dans le travail d'équipe</i> .	Diversité des processus	p.60-61	29
5 minutes	Expliquer le <i>Choix de résoudre le conflit</i> .	Volonté Responsabilité	p.68	30
15h50-16h30	2. FAIRE LE CHOIX DE RÉSOUDRE LE CONFLIT			
5 minutes	Faire identifier deux outils de groupe <i>Le contrat d'équipe</i> et <i>Le compte-rendu</i> .	Engagement Planification Travail individuel versus travail collectif	p. 69 p.70-71	
10 minutes	Expliquer l'exercice <i>Je me positionne</i>	Position	p.76-77	

	<i>dans le conflit.</i> Animer une réflexion autour de l'utilisation de cette méthode de prise de conscience et des choix que les étudiant-e-s peuvent faire par rapport à la façon de résoudre le conflit.	Questionnement Objectif d'apprentissage		
10 minutes	Indiquer à nouveau le rôle de l'enseignant-e par rapport à la facilitation de la résolution de conflits (récapitulation).			31
15 minutes	Présenter la démarche du <i>Guide d'auto-apprentissage</i> , outil à la disposition des étudiant-e-s			32
15 minutes	Faire un tour de table et animer une réflexion de groupe autour de ce que chaque participant(e) a appris en ce qui concerne la facilitation de la résolution de conflits dans le travail en équipe des étudiant-e-s			33

Différentes manières d'utiliser le *Guide*

L'auto-apprentissage

Chaque étudiant(e) peut parcourir le *guide* à son rythme et peut explorer différentes situations conflictuelles dans les équipes de travail. Chaque enseignant(e) peut aussi l'utiliser à sa guise.

L'utilisation dans le groupe-cours

- Présenter le *guide* aux étudiant-e-s en tant que référence pour le travail en équipe;
- Référer les étudiant-e-s à des activités précises, selon le genre de conflit rencontré, pour qu'ils comprennent les aspects spécifiques de la résolution de conflits qui peuvent faciliter leur cheminement en tant que membre d'une équipe;
- Identifier certaines activités et enseigner les notions mises en évidence par celles-ci, tout en les illustrant par les activités en question;

Utiliser le *guide* pour y référer lors de la prévention et de la résolution de conflits, dans la gestion de la classe.

La résolution de conflits dans le travail d'équipe

(exemple de publicité)
2 ateliers pédagogiques
à l'intention des enseignants et des enseignantes
Val-d'Or

Dans les différentes activités pédagogiques les étudiant-e-s sont appelé-e-s à travailler en équipe. C'est un ingrédient essentiel de l'approche coopérative ou de l'apprentissage par problème. De plus, la compétence à travailler en équipe est perçue par les employeurs comme une habileté recherchée chez nos futur(e)s diplômé(e)s.

9 h à 12 h Prévention des conflits dans le travail d'équipe

Définition et diversité des conflits.

Rôle de l'enseignant-e et de par rapport à la prévention des conflits. Processus d'autorégulation dans une équipe.

Croyances, valeurs, comportements, besoins et habiletés de communication. Mettre en place un processus d'apprentissage collectif.

Première étape : se donner un même vocabulaire pour parler des conflits.

13 h à 16 h Gestion de la situation conflictuelle en travail d'équipe

Reconnaître les difficultés rencontrées dans le travail en équipe.

Solutions possibles.

Développement du conflit.

Décision d'équipe et choix de résoudre le conflit.

Quelques méthodes de résolution de conflits.

Un *guide d'auto-apprentissage* pour cheminer et se positionner par rapport aux conflits.

Rôle de l'enseignant et de l'enseignante par rapport à la gestion de la situation conflictuelle dans le travail en équipe.

→ Chaque personne présente recevra un *Guide de résolution de conflits dans le travail d'équipe* par Ina Motoi et Louise Villeneuve, professeures au Module de travail social de l'UQAT.

→ Les participant-e-s pourront s'inscrire pour la journée complète ou seulement à une partie.

Le mot de la fin

C'est à vous maintenant de porter votre connaissance de la facilitation de la résolution de conflits en équipe. Qu'elle vous accompagne et qu'elle soit enrichie par votre expérience humaine et professionnelle! C'est un bagage épistémologique qui pourra faciliter votre positionnement et votre cohérence en tant qu'enseignant-e dans un cours-groupe.

ANNEXE I

Exercice : Réflexion critique individuelle sur le fonctionnement de notre équipe***Objectif de l'exercice :***

1. Identifier la présence des processus de production, de solidarité et d'autorégulation dans son travail en équipe afin de comprendre quelle est l'origine du conflit et le prévenir.

Démarche :

1. Les membres de l'équipe remplissent individuellement le tableau ci-dessous lors de la troisième rencontre d'équipe. Ensuite, ils comparent leurs réponses et essaient d'identifier les similitudes et les différences, ainsi que leurs conséquences possibles sur le travail en équipe.
2. Ils refont l'exercice à mi-parcours de la durée de l'équipe de travail. S'il y a des différends ou des conflits, ils utilisent les ressources existantes : le contrat, le compte rendu.
3. À la fin du projet, chacun-e remplit à nouveau le questionnaire pour le ou la professeur(e), qui peut ainsi évaluer leur implication dans le fonctionnement de l'équipe. Les commentaires dans le tableau permettent de faire une réflexion critique sur le travail d'équipe.

4. Réflexion critique individuelle sur le fonctionnement de notre équipe

Évaluez chacun des membres de l'équipe, ainsi que vous-même, en inscrivant un chiffre de 1 (à développer) à 5 (bien développé).

<i>Dimensions</i>	<i>Noms des membres de l'équipe</i>				<i>Commentaires</i>
Ouverture aux autres					
1. Sommes-nous capables de travailler avec tout le monde?					
2. Acceptons-nous et valorisons-nous les différences?					
3. Nous écoutons-nous les uns les autres activement?					
4. Exprimons-nous notre appréciation de l'autre et le remercions-nous?					
5. Élaborons-nous nos idées à partir des idées des autres?					
Confiance					
1. Nous faisons-nous mutuellement confiance?					
2. Demandons-nous et offrons-nous de l'aide?					
3. Sommes-nous responsables ensemble du projet?					
4. Exprimons-nous notre désaccord avec respect?					
5. Notre désaccord est-il reçu avec respect?					
Réflexion critique					
1. Posons-nous des questions et nous questionnons-nous les uns les autres?					
2. Demandons-nous à quelqu'un de justifier sa réponse/sa conclusion?					
3. Questionnons-nous les idées des autres?					
4. Avons-nous un esprit critique par rapport à nous-mêmes?					
5. Faisons-nous des analyses et des synthèses?					

Droit à l'erreur					
1. Acceptons-nous que personne ne soit parfait et que cela soit normal?					
2. Acceptons-nous les erreurs de nos co-équipier-e-s?					
3. Vérifions-nous la compréhension des autres?					
4. Apprenons-nous de nos erreurs?					
Engagement					
1. Avons-nous des buts communs?					
2. Participons-nous activement et jouons-nous fidèlement nos rôles?					
3. Vérifions-nous l'existence d'un consensus?					
4. Partageons-nous les stratégies utilisées pour parvenir à une réponse?					
5. Faisons-nous les efforts nécessaires pour la réussite du projet?					
6. Réglons-nous nos conflits ensemble?					
7. Jouons-nous le rôle de médiateur ou médiatrice?					
Synthèse des commentaires (faire des liens, donner des exemples, etc.)					

BIBLIOGRAPHIE

- ASOLFI, Jean-Pierre. (1997; 2006). *L'erreur, un outil pour enseigner*. Issy-les-Moulineaux : ESF éditeur.
- BAILLARGEON, Normand. (2005). *Petit cours d'autodéfense intellectuelle*. Montréal : LUX
- BELLENGER, Lionel et Marie-Josée Couchaere. (2000). *Techniques de Questionnement. Poser et se poser les bonnes questions*. Issy-les-Moulineaux : ESF éditeur.
- DANIEL, Marie-France. (2005). *Pour l'apprentissage d'une pensée critique au primaire*. Québec : PUQ.
- ECKMANN, Monique. (2004). *Identités en conflit, dialogue des mémoires*. Genève : les éditions Institut d'études sociales.
- GABORIAU, Patrick et Daniel Terrole. (2007). *SDF. Critique du prêt-à-penser*. Toulouse : éditions Privat.
- JONNAERT, Philippe. (2002). *Compétences et socioconstructivisme. Un cadre théorique*. Bruxelles : de boeck.
- LE GUERNIC, Agnès. (2009). *Sortir des conflits. Méthode et outils pratiques, avec l'analyse transactionnelle*. Paris : InterÉditions-Dunod.
- MOTOI, Ina et Louise Villeneuve. (2009). *Guide de résolution de conflit dans le travail en équipe*. Québec : PUQ et UQAT.
- PALLASCIO, Richard et autres (sous la direction de). (2004). *Pensée et réflexivité. Théories et pratiques*. Québec : PUQ.
- RACINE, G. (2000). *La production de savoirs d'expérience chez les intervenants sociaux*. Paris : éd. L'Harmattan.
- SCHLEIFER, Michael (sous la direction de). (2010). *La formation du jugement*. Québec : PUQ.
- SLOOVER, Jean. (2001). *Manuel de survie à la pensée unique*. Bruxelles : éditions Labor/éditions Espaces de libertés.