

Annexe 3 – Message Je et rétroaction

Message Je	Formule pour le message Je
<p>Le message « Je »⁹ permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clarifier la situation avec la personne; - Éviter l'escalade et les attaques; - Communiquer à l'autre ce qui est attendu sans le menacer; - Spécifier les comportements inacceptables ou encouragés; - Exprimer le sentiment que ce comportement fait vivre; - Vérifier, au moment jugé opportun, si notre perception est partagée; - Rechercher une solution conjointe. 	<p>Quand... (décrire la situation, le comportement spécifique) Je me sens... (triste, en colère, ignoré, incompetent...) Parce que... (nommer la conséquence que ce comportement a sur moi) Pouvons-nous négocier une solution commune... (rechercher une issue).</p>

Rétroaction ¹⁰	Formule pour donner et recevoir une rétroaction ¹¹	
Définition	Donner une rétroaction	Recevoir une rétroaction
<p>La rétroaction ou <i>feed-back</i> correspond à toute information ou signification en retour qui, partant du récepteur, revient à l'émetteur.</p> <p>La rétroaction a pour but d'améliorer ou de rendre consciente, la personne qui la reçoit, de l'impact de ses comportements ou de sa performance.</p>	<p>Clarifier ses intentions. Se demander à quoi servira la rétroaction à donner.</p> <p>Être concret. Se baser sur des faits ou des comportements observables.</p> <p>Utiliser le message Je. Faire part de ses perceptions, ses observations, ses sentiments ou ses émotions.</p> <p>Justifier la critique. Énoncer les raisons de la critique et en expliquer les fondements.</p> <p>Proposer la rétroaction plutôt que de l'imposer. S'assurer que la personne soit disposée à la recevoir.</p>	<p>Solliciter la rétroaction. Demander la rétroaction que vous êtes prêt à recevoir.</p> <p>Demander une rétroaction spécifique. La rétroaction touche à une situation spécifique sans tout remettre en question.</p> <p>Reformuler la rétroaction. S'assurer d'avoir bien compris le message et de l'utiliser de façon constructive.</p> <p>Vérifier si la rétroaction est partagée par d'autres ou si elle est isolée.</p> <p>Tenir compte de la rétroaction. Se donner le temps de l'entendre et d'en évaluer la pertinence.</p> <p>Commenter la rétroaction. Souligner ce qui vous est utile.</p>

⁹ Dans Motoi, I. et Villeneuve, L. (2007). *Guide de résolution de conflits dans le travail en équipe*. Rouyn-Noranda : Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.

¹⁰ Dans Villeneuve, L. (1994). *L'encadrement du stage supervisé*. Montréal : Ed. Saint-Martin, p.100.

¹¹ Synthèse de Jocelyne Labrèche, professeure au département des Sciences du développement humain et social à partir du livre Lyons, G. (1976). *Constructive Criticism*. Berkeley : California.

Perception et valorisation d'une cible commune

Consignes

Pour favoriser le bon démarrage d'une équipe, il est essentiel que ses membres s'expriment face à leurs attentes envers le groupe afin de s'entendre sur une façon d'aborder le travail.

1. Complétez le questionnaire individuellement (10 minutes).
2. Échangez vos réponses en équipe (20 minutes).
3. Établissez des règles de fonctionnement et une cible commune en équipe (20 minutes).

Objectifs de l'exercice :

- Partager ses propres expériences de travail en équipe et prendre conscience de celles des autres;
- S'entendre sur des règles communes de fonctionnement;
- Favoriser l'engagement de chacun face au bon fonctionnement de l'équipe.

Pistes de réflexion pour établir les règles de fonctionnement et de la cible commune :

- **S'assurer de la cohérence des parties de l'exercice :** Comment vos règles vous aideront-elles à atteindre votre cible commune?
- **S'assurer d'une interprétation commune des mots choisis :** C'est quoi, une bonne note? C'est quoi, le respect? etc.

Recommandations

Il est suggéré aux équipes de conserver les règles de fonctionnement et la cible commune dans le cahier de projet et de s'y référer ou de les ajuster au besoin.

I) Réflexion individuelle

1) Notez vos bonnes et mauvaises expériences de travail en équipe :

Exemples : Les retards fréquents, une faible implication de certains, etc.

2) Identifiez vos forces et vos faiblesses dans le travail en équipe :

Exemples : Je suis bon pour détendre l'atmosphère, je gère bien le stress, je suis bien organisé, je suis timide et je m'exprime rarement, etc.

3) Identifiez quelles sont les règles de fonctionnement que vous considérez comme les plus importantes à suivre par les membres d'une équipe de travail :

Exemples : La ponctualité, les tours de parole, le respect de chacun, etc.

4) Identifiez ce qui est le plus important, pour vous, dans un travail en équipe et vos objectifs à l'égard du travail en équipe :

Exemples : L'obtention d'une bonne note, connaître d'autres personnes, avoir du plaisir, etc.

II) Discussion en équipe pour une cible commune

Prenez le temps de partager chacune de vos réponses en groupe afin que les attentes de chacun soient connues de tous.

ATTENTION ! Cette mise en commun est essentielle avant d'établir votre cible commune

Cible commune de l'équipe

Nom de l'équipe :

Noms des membres de l'équipe	Coordonnées/Courriels
	Responsable des courriels :
*	*
*	*
*	*
*	*
*	*
*	*
*	*
*	*
*	*

Plage horaire pour rencontres hors-cours : _____

Règles de fonctionnement (est-ce que nos règles vont nous aider à atteindre notre cible?) :

Cible commune de l'équipe :

Annexe 1 – Exemple de contrat d'équipe

Date : _____

Nous (noms des membres de l'équipe) : _____

Objectifs (savoir, savoir-faire, savoir-être)	Moyens à utiliser	Échéancier	Productions à effectuer
<p>ÉNUMÉRER les caractéristiques de l'étudiant qui effectue un retour aux études (Savoir).</p> <p>TROUVER des stratégies pour atténuer les difficultés reliés au stress, à la gestion du temps et au budget (Savoir-faire).</p> <p>ÊTRE ATTENTIFS aux modifications provoquées par ce changement de vie (Savoir-être).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Recherche documentaire ; 2) Faire des fiches de lecture ; 3) Comparer nos infos ; 4) Faire une synthèse ; 5) Élaborer un schéma des connaissances. ; 6) Inventorier les solutions proposées dans la recherche documentaire ; 7) Décrire nos expériences en lien avec les difficultés rencontrées ; 8) Élaborer un scénario de présentation en classe ; 9) Noter individuellement les prises de conscience ou les changements qui émergent et les inclure dans le travail. 	<p>Semaine 1 : tâches 1-2</p> <p>S. 2 : tâches 3-4</p> <p>S. 3-4 : tâches 5-6</p> <p>S. 5-6 : tâches 7-8 et partager la rédaction.</p> <p>S. 7 : présenter 1^{re} version et corriger le texte.</p> <p>S. 8 : revoir l'ensemble et se pratiquer.</p> <p>S. 9 : présenter et déposer le travail.</p>	<p>Fiches de lecture.</p> <p>Production de la synthèse et du schéma.</p> <p>Journal de bord personnel : expériences, observations des changements chez soi et chez autrui.</p> <p>Rapports de rencontres.</p> <p>Évaluation des séances.</p> <p>Travail à déposer.</p>

Engagement

Les membres de l'équipe s'engagent à :

Être présents et ponctuels à une rencontre aux 15 jours en après-midi;

Remplir leurs responsabilités en termes de rôles partagés et de tâches respectives;

Respecter l'opinion des autres;

Prendre en compte les valeurs et les habiletés de coopération.

En cas de non-respect du contrat, le membre de l'équipe s'expose à :(Exemple : faire une tâche supplémentaire, subir une perte de points pour la note finale, etc.)

Signature des membres de l'équipe :

Signature du professeur : _____

Quoi faire pour chaque réunion

Avant chacune des réunions

Fournir à tous les membres l'ordre du jour dans lequel sont indiqués les points à discuter ;
Compléter les tâches individuelles qui étaient désignées.

Au début des réunions

Arriver à l'heure ;
Consacrer quelques minutes au climat du groupe : « Comment ça va ? » ;
Formuler l'objectif de la réunion et lire le contenu de l'ordre du jour ;
S'assurer auprès des participants que tout est clair et compris ;
S'assurer de la motivation des membres ;
Éliminer les éléments qui risquent de diminuer la concentration (ex. : téléphone cellulaire).

Tout au long de la réunion

S'exprimer ouvertement et clairement si on a une opinion à partager ;
Participer activement autant comme émetteur que récepteur, poser des questions et demander des explications ;
Respecter les autres membres de l'équipe ;
Se demander : « Qu'est ce que je peux faire pour faciliter ou favoriser le travail en équipe ? » ;
Limiter les pertes de temps et intervenir seulement si c'est pertinent ;
Prendre des pauses.

À la fin de la réunion

Résumer le travail accompli pendant la réunion ;
Évaluer à quel point le travail est avancé et ce qui reste à faire ;
Rappeler les tâches individuelles à faire pour la prochaine rencontre.

Rôles et tâches présents durant les rencontres de travail en équipe

Animateur

- Anime les rencontres et les discussions tout en présentant l'objectif de la réunion ou du travail à accomplir et peut gérer le temps ;
- Crée un climat où tous sont invités à participer ;
- Aide les membres de l'équipe à s'organiser ;
- S'assure que tout le monde a la chance de s'exprimer ;
- Prend des notes et fait des synthèses de préférence sur un tableau ;
- Utilise la reformulation pour s'assurer d'une compréhension univoque ;
- Freine les membres de l'équipe qui occupent une trop grande place et motive les silencieux à faire valoir leurs idées et leurs opinions.

Scribe

- Prend des notes pendant les rencontres et s'assure de les distribuer aux membres ;
- Résume et fait la synthèse des informations pour aider l'animateur ;
- Consigne le matériel et les documents nécessaires à la réalisation du travail.

Gestionnaire du temps

Pour alléger la tâche de l'animateur, un gestionnaire du temps peut être désigné.

- Gère le temps durant les rencontres ;
- S'assure que le travail est en progression et que l'équipe n'accumule pas de retard ;
- Informe les membres de l'équipe en cas de retard.

Porte-parole

Parfois l'équipe choisit une personne différente du scribe ou de l'animateur. Celle-ci :

- Représente les membres de l'équipe ;
- Communique les résultats au professeur ou à la classe ;
- S'exprime clairement et établit des contacts avec des experts, s'il y a lieu.

2 Grille d'évaluation du fonctionnement : tâches et relations

Ce type d'évaluation a pour but de :

- Prêter attention à la vie de l'équipe ;
- Apporter des changements, si besoin est.

Nom : _____ Date : _____

Nom des coéquipiers :

Consignes

À partir de la séance qui vient de prendre fin, il suffit d'indiquer sa perception suivant les énoncés. Par la suite, les coéquipiers sont invités à partager leurs réponses.

L'échelle de mesure est de 1 à 5 ; 5 est le plus haut degré.

Tâches et relations entre les membres					
Chacun savait ce qu'il devait faire au début de la séance.	1	2	3	4	5
Chacun avait rempli ses tâches individuelles.	1	2	3	4	5
Tous les membres ont communiqué clairement leurs idées.	1	2	3	4	5
Tous les membres ont collaboré à l'avancement de la tâche.	1	2	3	4	5
Durant la séance, le climat de travail était favorable.	1	2	3	4	5
De façon générale, qu'est-ce qui se dégage au sein de l'équipe :					
au regard de la tâche :					
au regard du climat de travail :					
au regard de la valeur et de l'habileté mises de l'avant :					

3 Grille d'autoévaluation et d'évaluation des rôles attribués

Objectif : Évaluer l'assignation des rôles et apporter des améliorations à la prochaine séance.

Consignes : Chaque membre évalue individuellement et ensuite on partage en équipe.

Autoévaluation et évaluation de l'animateur

Équipe : _____ Nom de l'animateur : _____ Date : _____

Degré d'appréciation : 1: Tout à fait en désaccord à 4: Tout à fait d'accord.

L'animateur démarre efficacement le travail.	1	2	3	4	1	2	3	4
L'animateur sait mettre en évidence la tâche à accomplir.	1	2	3	4	1	2	3	4
L'animateur a su stimuler la participation de tous les membres.	1	2	3	4	1	2	3	4
L'animateur réussit à faire atteindre le ou les objectifs visés.	1	2	3	4	1	2	3	4
L'animateur sait faire respecter le temps prévu.	1	2	3	4	1	2	3	4
L'animateur réussit à clore les discussions ou les tâches à accomplir.	1	2	3	4	1	2	3	4
Globalement, comment qualifiez-vous le travail de l'animateur?								
Excellent travail <input type="checkbox"/> Bon travail <input type="checkbox"/> Travail faible <input type="checkbox"/> Travail inacceptable <input type="checkbox"/>								

Commentaires ou suggestions pour l'animateur ou l'équipe

Autoévaluation et évaluation du scribe

Équipe : _____ Nom du scribe : _____ Date : _____

Degré d'appréciation : 1: Tout à fait en désaccord à 4: Tout à fait d'accord.

Le scribe note les opinions ou les décisions représentant les membres de l'équipe.	1	2	3	4	1	2	3	4
Le scribe sait mettre en évidence les opinions ou les idées divergentes.	1	2	3	4	1	2	3	4
Le scribe a su stimuler la participation en résumant le contenu.	1	2	3	4	1	2	3	4
Le scribe réussit, par ses interventions, à clarifier propos et opinions.	1	2	3	4	1	2	3	4
Le scribe réussit à transcrire les idées de tous en termes précis et clairs.	1	2	3	4	1	2	3	4
Le scribe a déposé un rapport de qualité correspondant aux attentes.	1	2	3	4	1	2	3	4
Globalement, comment qualifiez-vous le travail du scribe?								
Excellent travail <input type="checkbox"/> Bon travail <input type="checkbox"/> Travail faible <input type="checkbox"/> Travail inacceptable <input type="checkbox"/>								

Commentaires ou suggestions pour le scribe ou l'équipe

Autoévaluation et évaluation des participants

Équipe : _____ Nom : _____ Nom : _____ Date : _____

Degré d'appréciation : 1: Tout à fait en désaccord, 4: Tout à fait d'accord.

Je respecte les règles de fonctionnement établies par l'équipe.	1	2	3	4	1	2	3	4
J'exprime mon opinion ou mes idées, elles visent à faire progresser l'équipe.	1	2	3	4	1	2	3	4
Je tente d'être un bon participant en étant émetteur et/ou récepteur.	1	2	3	4	1	2	3	4
J'ai contribué de façon optimale à l'atteinte de l'objectif commun.	1	2	3	4	1	2	3	4
J'ai contribué de façon optimale à rendre l'atmosphère de travail agréable.	1	2	3	4	1	2	3	4
J'ai su m'adapter ou répondre aux attentes d'un travail en équipe.	1	2	3	4	1	2	3	4
Globalement, comment qualifiez-vous votre participation?								
Excellente contribution <input type="checkbox"/> Bonne contribution <input type="checkbox"/> Faible contribution <input type="checkbox"/> Contribution inacceptable <input type="checkbox"/>								

Commentaires ou suggestions pour le participant :

Exemple de compte rendu

Date : Le 18 janvier 2007

Membres présents : Karine, Stéphanie et Gilbert

Membres absents : Nathalie et Sébastien

Contenu des discussions et répartition des tâches

- Les lectures ont été faites et même s'ils sont absents, nous avons aussi le travail de Nathalie et de Sébastien ;
- Pour la nouvelle répartition des lectures, chacun mettra sur fiches les idées principales et les citations importantes ;
- Chacun fera des recherches sur Internet et en bibliothèque, en lien avec nos sujets subdivisés ;
- Les tâches attribuées à chacun devront être faites aussi par les absents. Karine leur fera le message.

Évaluation

Dans l'ensemble :

- L'ordre du jour fut respecté ;
- Les relations sont considérées agréables par l'équipe ;
- Les tâches sont accomplies par chacun et jugées de bonne qualité ;
- Les absences ont été signalées et aucun retard n'est à mentionner ;
- Par contre, des pertes de temps ont été identifiées.

Demande des membres

- Karine souhaite que les rencontres d'équipe soient mieux gérées afin de s'assurer que tous les points à l'ordre du jour soient discutés sans se bousculer et que les délais pour le travail soient respectés.

Propositions discutées par l'équipe

- Pour améliorer la gestion du temps, on limite le temps de parole ainsi que les bavardages. Cela permettra de : 1) appliquer la valeur de solidarité puisque Gilbert a des obligations personnelles à respecter et le prolongement des rencontres lui pose problème ; 2) en adoptant ce moyen, nous mettons en place l'habileté de travailler de façon plus efficace (voir 2.4) ;
- On nomme un gestionnaire du temps. Proposition rejetée, car l'animateur peut remplir cette responsabilité et les 5 membres peuvent se discipliner ;
- L'animateur/trice fait respecter le temps de parole et signale les écarts dans les discussions (proposition adoptée).

Modalités adoptées

- L'animateur fait respecter le temps de parole et chaque membre s'engage à se restreindre à un temps de parole de 3 minutes/sujet mentionné à l'ordre du jour ;
- Un temps de 5 minutes supplémentaires de discussion en groupe est prévu à la fin de chaque thème.

Date de la prochaine rencontre : 2 février 2007 à 13 h au local D-300.

Scribe : Gilbert Animatrice : Stéphanie Date du rapport : 23 janvier 2007