Atelier pédagogique

**La gestion du travail**

**en équipe**

***Le rôle de l’enseignant dans l’organisation du travail en équipe et dans la résolution de conflits qui peuvent interférer avec l’apprentissage***

ETS, UQAC, UQAR et UQAT

Conception du document :

Ina Motoi, ETS

Jules Richard. ETS

Jacinthe Tardif, UQAR

Le présent document a été élaboré dans le cadre d’un projet du **Fonds de développement académique du réseau (FODAR)** de l’Université du Québec avec la participation de l’ETS, l’UQAC, l’UQAR et l’UQAT.

Merci à tous ceux qui ont contribué : et aux membres du groupe ECEM : Hélène Bilodeau et Claude Boucher de l’UQAT, Sylvie Doré et Daniel Oliva de l’ETS, Claude Galaise de l’UQAR et Damien Hallegatte de l’UQAC.

Merci à tous les professeurs et chargés de cours qui ont participé à la mise à l’essai de nos ateliers, leurs commentaires ont permis de bonifier ce matériel.

© 2011

Dans ce document, le masculin est utilisé à titre épicène.

Le terme « professeur » sera utilisé ici pour désigner toute personne offrant une prestation de cours universitaire : professeur, chargé de cours, chargé d’enseignement ou étudiant des cycles supérieurs.

|  |
| --- |
| TABLE DES MATIÈRES |

[Introduction 4](#_Toc295469138)

[Objectifs de l’atelier 5](#_Toc295469139)

[En bref 5](#_Toc295469140)

[Le concept de « Travail en équipe » 6](#_Toc295469141)

[Activité : Ma représentation du travail en équipe 7](#_Toc295469142)

[**Les composantes d’un travail en équipe efficient** 8](#_Toc295469143)

[**Activité 4- L’énergie dans une équipe** 10](#_Toc295469144)

[**POUR UNE MEILLEURE GESTION DU TRAVAIL EN ÉQUIPE** 11](#_Toc295469145)

[Synthèse des propos de la première partieActivité 5- Visionnement du vidéo 13](#_Toc295469146)

[Activité 5- Visionnement du vidéo 14](#_Toc295469147)

[Mises en situation 16](#_Toc295469148)

[Réflexion individuelle — Synthèse de l’atelier 19](#_Toc295469149)

[Pour aller plus loin – suggestions de lecture 21](#_Toc295469150)

# Introduction

Introduction

Une vaste étude menée à l’École de technologie supérieure (ETS, 2006) visant à identifier les facteurs de motivation et de persévérance des étudiants a permis de distinguer les caractéristiques pouvant intervenir sur la réussite étudiante. Monsieur Rolland Viau qui a dirigé les travaux de cette recherche a, par la suite, pu définir le profil d’apprentissage des étudiants. La présentation des résultats de l’enquête a été faite en distinguant les facteurs de réussite qui sont du ressort de l’administration, ceux qui relèvent des étudiants et ceux sur lesquels les enseignants peuvent avoir une certaine influence. Il a ainsi proposé quatre leviers dont la prise en compte pourrait permettre aux enseignants d’améliorer les chances de réussite des étudiants. Ces leviers sont : les activités proposées aux étudiants, les pratiques évaluatives, le climat de classe et le professeur lui-même.

C’est à partir de ces données qu’un groupe de travail formé de membres provenant de l’ETS, de l’UQAT, de l’UQAC et de l’UQAR a proposé un projet FODAR visant la production et la diffusion d’ateliers de formation considérant le profil d’apprentissage des étudiants et s'adressant dans un premier temps aux enseignants des différentes constituantes du Réseau UQ. L’atelier **« Travail en équipe »** est issu des travaux de cette équipe.

Quelles sont les conditions à mettre en place pour optimiser l’apprentissage en groupe? Quel est notre rôle en tant qu’enseignant dans ce processus? Que faire lorsque les choses se gâtent? C’est à ces questions que le présent document tente de répondre; il présente quoique brièvement, les composantes du travail en équipe efficient et propose diverses stratégies pour prévenir et corriger des situations problématiques afin de maintenir un climat propice à l’intérieur de l’équipe. Une liste de références bibliographiques est incluse afin que les personnes intéressées puissent approfondir certains concepts ou aspects présentés de façon globale dans le présent guide.

Le but de cet atelier est de faire vivre aux participants l’expérience du travail en équipe, notamment en ce qui concerne :

* + La prise de décision en groupe
  + La répartition des tâches
  + L’organisation générale du travail

## Objectifs de l’atelier

À la fin de cette formation, les participants devraient être en mesure :

* + D’identifier les différentes composantes d’une équipe de travail performante.
  + D’adopter une démarche systémique de manière à optimiser l’organisation du travail en équipe.
  + De reconnaitre les principales difficultés rencontrées par les membres d’une équipe.
  + D’agir comme facilitateur, le cas échéant, dans la résolution de conflits dans une équipe.

## En bref

La première partie de cet atelier présente certaines composantes théoriques adaptées au travail en équipe en milieu universitaire. À partir des questionnements et commentaires des participants, diverses réalités de l’enseignement universitaire seront abordées. Nous traiterons entre autre, des attitudes et des moyens que nous pouvons prendre pour composer efficacement avec une organisation efficace du travail en équipe. Pour ce faire, trois thèmes seront exploités :

1. Cadre de référence commun en ce qui a trait au concept du «travail en équipe».
2. Pour une meilleure gestion du travail en équipe.
3. L’évaluation du travail en équipe : processus et produit.

Durée : 2-3 heures

La seconde partie aborde dans un premier temps la notion de conflit dans le travail en équipe. Quelle est la différence entre conflit et difficulté? Quel est le rôle de l’enseignant dans une véritable situation conflictuelle? Quelle démarche pouvons-nous présenter aux étudiants pour résoudre d’éventuels conflits? Ces questions seront abordées autour de trois thèmes :

1. Un conflit vs une difficulté.
2. Notre rôle en tant qu’enseignant : encadrer le conflit.
3. Une démarche de résolution à proposer aux étudiants.

Certains cas structurés ainsi que des mises en situation provenant du vécu des participants seront également analysés pour compléter cette partie. Les participants auront l’occasion d’échanger, de réfléchir sur les « comment et pourquoi » d’une gestion de classe favorisant l’apprentissage.

Durée : 2-3 heures

Le concept

# Le concept de « Travail en équipe »

**Définition d’une équipe de travail**

**Un groupe de personnes interagissant afin d’accomplir un travail commun, ce qui implique une répartition de tâches et la convergence des efforts des membres de l’équipe**.

(*APPRENDRE EN COLLABORATION AVEC D'AUTRES. LE TRAVAIL EN ÉQUIPE THÉORIE ET PRATIIQUE À L'INTENTION DES ÉTUDIANTS ET DES ÉTUDIANTES DU PREMIER CYCLE.* FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION UNIVERSITÉ LAVAL, SEPTEMBRE 1996).

Cette définition fait ressortir trois (3) caractéristiques essentielles :

* + Une cible commune (but ultime à atteindre)
  + Une tâche à opérationnaliser (moyens, ressources)
  + Une convergence des efforts (collaboration, climat de travail sain…)

**Un groupe de gens différents partageant un objectif commun et coopérant afin de l’atteindre de manière remarquable.**

*(A. Samson : Comment favoriser le travail d’équipe, 2011)*

## Activité : Ma représentation du travail en équipe

Graffiti rotatif : Construction d’un cadre de référence commun

En équipe de 3 ou 4, chacun ayant une feuille de papier légal. Écrivez au haut de la feuille : «**Cadre de référence du travail en équipe»**. Chacun des membres de l’équipe écrit sur sa feuille un des quatre aspects suivants :

* Définition;
* Les éléments d’une équipe performante;
* Les 8 valeurs essentielles;
* Les 5 habiletés interpersonnelles et cognitives nécessaires.

Dans un premier temps, vous avez 2 minutes pour réfléchir au thème qui vous a été assigné. Au signal, on fait la rotation des feuilles et ainsi de suite jusqu’à ce que les 4 aspects aient été couverts par chacun des membres de l’équipe.

Durée : 8 minutes

En plénière : partage sur les différents concepts

Ma **représentation** du **travail en équipe en milieu universitaire** se décrit comme suit :

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# **Les composantes d’un travail en équipe efficient**

LES COMPOSANTES DU

TRAVAIL EN ÉQUIPE

Selon Scholtes (2000) et Sansom (2011), les ingrédients essentiels assurant la réussite dans un travail en équipe se résument à :

* + **Un sens individuel des responsabilités**
  + **Une mission commune**
  + **Des rôles bien définis**
  + **La communication précise**
  + **Des comportements d’équipe favorables**
  + **Des procédés de décisions bien définis**
  + **La participation équilibrée**
  + **Un leadership partagé**
  + **Des règles de base bien établies**
  + **La reconnaissance du processus de groupe**
  + **Une grande ouverture au changement**

Jim Howden(2000) mentionne que les 8 valeurs suivantes contribuent à entretenir une saine atmosphère sur les plans affectif et cognitif à l’intérieur de l’équipe et favorisent des relations interpersonnelles harmonieuses. Entre autre, il s’agit de :

* + **L’ouverture aux autres**
  + **La confiance**
  + **Le plaisir**
  + **Le droit à l’erreur**
  + **L’entraide**
  + **L’engagement**
  + **L’égalité**
  + **La solidarité**

Howden (2000) mentionne également que les habiletés interpersonnelles et cognitives nécessaires au bon fonctionnement de l’équipe sont :

* **Aptitudes en communication**
* **Comportements sociaux positifs**
  + **Écoute**
  + **Entraide**
  + **Encouragement**
  + **Résolution de conflits**

|  |
| --- |
| **NOTES…** |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

# **Activité 4- L’énergie dans une équipe**

**Résoudre l’équation suivante:**

**Et = E p + Es +E e +**

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

# **POUR UNE MEILLEURE GESTION DU TRAVAIL EN ÉQUIPE**

Les principes

**Les équipes: imposées ou non.**

**Le contrat d’équipe : avantages.**

**Évaluation de la dynamique de travail de l’équipe.**

**Ces évaluations sont-elles notées ou non?**

**Qu’évalue-t-on? Le contenu du travail ou le fonctionnement de l’équipe**

**Une même note pour tous?**

**Former les étudiants à la rédaction de documents techniques**

* **Avis de convocation et ordre du jour**
* **Compte rendu de réunion**
* **Notes de service**
* **Rapports et devis techniques**

**Former les étudiants à l’adoption de bons comportements d’équipe**

* **Écoute active**
* **Reformulation**
* **Valeurs et habiletés**

# Synthèse des propos de la première partieActivité 5- Visionnement du vidéo

**Que retenons-nous de cette matinée?**

**Quelles sont les choses importantes à mettre en pratique?**

Synthèse

Observation de : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

**PROBLÈME vs CONFLIT**

**Développement du conflit**

**RÉACTIONS FACE AU CONFLIT**

**Le rôle de l’enseignant**

# Mises en situation

Mises en situation

**Travail en équipe autour d’une situation.**

**Prenez connaissance de la situation suivante portant sur l’organisation du travail en équipe. Amener des propositions de solution.**

Réflexion

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Réflexion individuelle — Synthèse de l’atelier | | | |
|  | | Ce que je retiens des discussions et des activités réalisées… | |
|  | | Pour mon enseignement? | |
|  | |  | |
|  | |  | |
|  | |  | |
|  | |  | |
|  | |  | |
|  | | |  |
|  | | Au sujet de mes étudiants? | |
|  | |  | |
|  | |  | |
|  | |  | |
|  | |  | |
|  | |  | |
|  | | |  |
|  | Ce que j’aimerais explorer davantage… | | |
|  | |  | |
|  | |  | |
|  | |  | |
|  | |  | |
|  | |  | |
|  | |  | |
| 3. | | Je choisis un élément que je compte mettre en pratique immédiatement | |
|  | |  | |
|  | |  | |
|  | |  | |
|  | |  | |

# Pour aller plus loin – suggestions de lecture

Pour aller plus loin

Howden, J. et M.. Kopiec. (2000). *Ajouter aux compétences- Enseigner, coopérer et apprendre au post secondaire*. Montréal :Chenelière/McGraw-Hill.

Motoi, I., J. et L. Villeneuve. (2006). *Résolution de conflits dans le travail en équipe*. Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.

Peters Luc. (2009). *Méthodes pour enseigner et apprendre en groupe*. Bruxelles : de Boeck.

Scholtes, P. et al.. (2000). *Réussir en équipe- Guide pratique d’animation, d’amélioration et de formation.*  Montréal : Actualisation.

[https://cours.etsmtl.ca/seg/jrichard/le\_travail\_en\_equipe/](https://courrier.uqar.qc.ca/exchweb/bin/redir.asp?URL=https://cours.etsmtl.ca/seg/jrichard/le_travail_en_equipe/)