

Les défis de la supervision de travaux d'équipe : Stratégies pour prévenir et restaurer

Geneviève Bergeron et Lise-Anne St-Vincent
(avec la collaboration de Cynthia Laforme)



Université du Québec
à Trois-Rivières



Plan de la présentation

- Apports de la coopération
- Discussion autour des défis rencontrés
- Illustration d'un cas typique
- Identification de pistes de prévention et de restauration
- Présentation d'outils

Quels sont les **avantages** à recourir aux travaux d'équipe ?



G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR

Quels sont les **avantages** à recourir aux travaux d'équipe ?

- Mettre à **profit** les forces, les connaissances, les expériences de chacun, et ce autour d'un **objectif commun**
 - L'effet des **pairs** sur l'apprentissage est élevé (Hattie, 2012)
 - L'**apprentissage coopératif** est reconnu comme étant un moyen de construction des connaissances et compétences (Barth, 2004; Vygotsky, 1978)
- Développer des **compétences professionnelles** liées aux relations interpersonnelles
- Réaliser des **projets d'envergures**

G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR

**Est-ce que des
étudiants
regroupés pour un
travail coopératif
nécessairement ?**



G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR

**Il y a coopération dans un travail
lorsque...**

- Les étudiants ont besoin les uns des autres pour réussir une tâche
- Tous les étudiants se sentent responsable du groupe et de l'apprentissage
- Les étudiants s'entraident

G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR

Qu'est-ce qu'une **équipe**?

« Un groupe d'étudiants qui s'engagent à **réaliser conjointement** une production dans le but d'atteindre une **cible commune**, en respectant un mode de fonctionnement partagé, dans un climat sain et de solidarité »

(Cégep de Sainte-Foy, 2013, p. 2)

G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR

Quels **défis** rencontrez-vous liés aux travaux d'équipe ?



G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR

Kimly, Amir, Sophie et... Antoine

Dès la semaine 3 du trimestre, vous avez donné les consignes en classe pour un travail d'équipe écrit à remettre à la semaine 11, soit 8 semaines plus tard. Ce cours s'offre en 3^e année dans la formation, donc la plupart des étudiants ont déjà suivi des cours ensemble.

À la fin du cours de la semaine 7, Kimly, Amir et Sophie vous approchent pour vous signifier avec émotions qu'ils ne veulent plus travailler avec Antoine. Kimly est furieuse : « Nous avons eu 3 rencontres à l'université et il est seulement venu à la première! Et il s'est désisté à la dernière minute! » Amir s'enflamme : « Aujourd'hui, il nous a remis la partie qu'il s'était engagé à faire à la première rencontre et c'est à refaire en entier! ». Sophie renchérit : « On a vraiment essayé de lui expliquer que ça n'allait pas, on lui a écrit plusieurs courriels ».

G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR

Pistes d'intervention préventives

- 1) Présentation du travail
- 2) Formation des équipes
- 3) Établissement du fonctionnement de groupe
- 4) Suivi de la progression



G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR

Pistes d'intervention préventives

1) Présentation du travail

- Rendre **explicite** la pertinence
- Transmettre des **attentes claires**
 - Forme du travail
 - Ressources à mobiliser
 - Résultats escomptés
 - Grille d'évaluation
- Proposer un **moment en classe** où les étudiants partagent leurs représentations respectives du travail

G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR

Pistes d'intervention préventives

1) Présentation du travail (suite)

- Expliquer **pourquoi** le travail se fait en équipe
- Valoriser la coopération et **l'esprit d'équipe**
- Expliciter le fait que **chacun est responsable** de veiller à entretenir un **climat** propice au travail en adoptant des attitudes et des comportements favorables

(Cégep de Sainte-Foy, 2013)

G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR

Pistes d'intervention préventives

2) Formation des équipes

- Privilégier des équipes de 3 ou 4
- Suggérer des critères pour choisir les coéquipiers
- Laisser du temps en classe pour la formation des équipes

(Cégep de Sainte-Foy, 2013; Whitten, Esteves et Woodrow, 2012)

G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR

Pistes d'intervention préventives

3) Établissement du fonctionnement de groupe

- Encourager les étudiants à établir leur mode de fonctionnement et d'organisation
 - Échéancier collectif (p. ex : outil 7)
 - Rôles et tâches durant les rencontres (p. ex : outil 3)
 - Ordre du jour et compte rendu des rencontres (p. ex : outil 2)
 - Liste de ressource (p. ex : outil 8)
- Donner des balises aux étudiants par rapport à ce qu'ils devraient faire en cas de conflit

G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR

Pistes d'intervention préventives

4) Suivi de la progression

- Planifier des **moments en classe** pour questionner les équipes et offrir des rétroactions (+ et -) constructives et précises sur :
 - leur mode de fonctionnement et d'organisation
 - le travail accompli
- Aider les étudiants à **s'évaluer individuellement** ou **collectivement** sur le plan du fonctionnement ou de la participation (p. ex: outils a et b)
- Recueillir les **traces** et documenter la **progression**

(Cégep de Sainte-Foy, 2013)

G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR

*« L'ÉQUIPE IDÉALE N'EST PAS CELLE QUI N'ÉPROUVE AUCUN PROBLÈME, MAIS CELLE QUI ARRIVE À **RÉSOUTRE EFFICACEMENT** SES DIFFICULTÉS. »*

(Cégep de Sainte-Foy, 2013, p.3)

Pistes de **restauration lors de difficultés en équipe**

G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR

Pistes de restauration

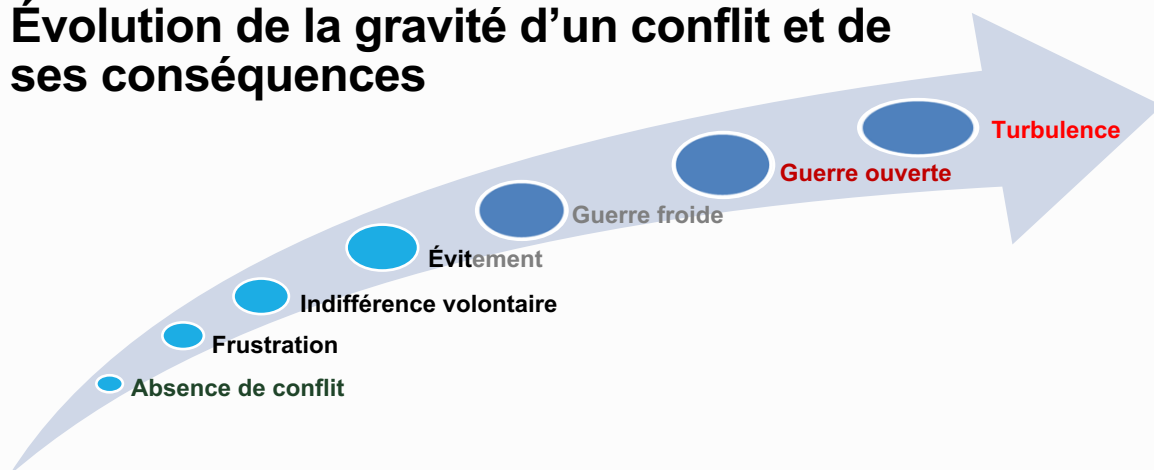
À mesure que le travail
en équipe progresse, les
particularités
individuelles des
coéquipiers se révèlent.



G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR

Pistes de restauration

Évolution de la gravité d'un conflit et de
ses conséquences



(Cégep de Sainte-Foy, 2013)

G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR

Pistes de restauration

1. Responsabiliser les étudiants à clarifier les difficultés entre eux

- Dès la présentation du travail, discuter avec le groupe-classe des possibilités qu'il y ait des tensions
- Exemplifier des situations simples de difficulté (ex: *un membre ne se présente pas au rendez-vous prévu*)
- Proposer quelques outils de résolution et les rendre facilement accessibles

G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR

Exemple d'un extrait d'outil de résolution:

- Décrire avec objectivité le comportement observé
«Tu n'es pas venu à 2 rencontres sur trois»
- Partager son expérience désagréable en exprimant ce que l'on ressent
«Je suis frustré»
- Expliquer les raisons du sentiment exprimé en faisant un lien avec l'impact sur soi ou sur l'équipe
« ...parce que toute l'équipe a perdu du temps parce que nous n'avions pas cette partie »
- Vérifier la perception des personnes, reformuler leur réponse
«Qu'est-ce que tu en penses? Si j'ai bien compris...»
- Impliquer les personnes concernées dans la recherche de solutions
«Qu'est-ce qu'on peut faire pour que ça aille mieux?»

G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR

Pistes de restauration

2. Inciter les étudiants à déterminer le type de difficultés dès qu'elles apparaissent

- Organisation de la tâche?
Ex: piétinement, digression, procrastination
- Relations interpersonnelles?
Ex: silence, querelle, domination
- Résultat de la tâche?
Ex: fiabilité des informations, non-respect des attentes

Référer les étudiants aux outils proposés

G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR

Pistes de restauration

3. Amener les étudiants à trouver des solutions en équipe

- Avez-vous fait un inventaire des solutions possibles?
- Avez-vous analysé si ces solutions étaient réalistes et avantageuses?
- Avez-vous établi un consensus pour choisir les meilleures solutions?



G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR

4. Lorsqu'une médiation est nécessaire...

- Demander aux étudiants de dresser un portrait clair de la situation avant la rencontre:
 - Type de difficultés rencontrées
 - Actions qui ont été posées
 - Ce qui pose encore problème à ce stade-ci
- Les aider à trouver d'autres solutions en faisant des liens avec les outils remis
- Valider leur plan de travail pour la suite
- Effectuer un suivi



G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR

Merci beaucoup!

Genevieve.Bergeron@uqtr.ca

Lise-anne.St-vincent@uqtr.ca

G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR

Pour en savoir plus

- Andriot, I. et Natanson, J. (2008). *Oser le travail de groupe*. France : Éditions CANOPÉ
- Bouchard, N. (2006). *Travailler efficacement en équipe*. Montréal, Québec : Éditions Québecor
- Dionne, B. (2013). *Pour réussir : guide méthodologique pour les études et la recherche*, Montréal, Québec : Beauchemin
- Motoi, I. et Villeneuve, L. (2006). *Guide de résolution des conflits dans le travail en équipe*, Québec, Québec: Presses de l'Université du Québec
- Proulx, J. (1999). *Le travail en équipe*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec
- Tremblay, R. et Perrier, Y. (2006). *Savoir Plus : Outils et méthodes de travail intellectuel*. Montréal, Québec : Chenelière Éducation
- Villeneuve, L. (2011). *Comment travailler en équipe de façon efficace*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec

G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR

Références

- Barth, B-M. (2004). *Le savoir en construction : Former à une pédagogie de la compréhension*. Paris : Retz.
- Cégep de Ste-Foy (n.d.). Babillard des ressources pédagogiques. Dossier thématique : le travail en équipe [en ligne]. Repéré à <http://sites.cegep-ste-foy.qc.ca/babillard/accueil/>
- Cégep de Ste-Foy. (2013). *Trousse de survie au travail en équipe* [en ligne]. Repéré à http://sites.cegep-ste-foy.qc.ca/fileadmin/user_upload/_imported/fileadmin/groups/7/Babillard/2.Planifier/Trousse-survie-travail-equipe.pdf
- Hattie, J. (2012). *Visible learning for teachers*. New-York : Routledge.
- Vygotsky, L.S. (1978). *Mind in society : The development of higher psychological processes*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Whitten, E., Esteves, K.J. et Woodrow, A. (2012). *La réponse à l'intervention. Un modèle efficace de différenciation*. Montréal : Chenelière Éducation.

G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR



OUTIL NO 7 : CALENDRIER SESSION DE PLANIFICATION DU TRAVAIL EN ÉQUIPE

Afin d'accorder tout le temps nécessaire aux étudiantes et aux étudiants qui travaillent en équipe, ce calendrier peut être utilisé par l'enseignante ou l'enseignant qui utilise cette formule dans ses cours. Les étapes importantes sont identifiées en bas du tableau. L'enseignante ou l'enseignant peut les placer dans son calendrier session.

Semaines	Périodes	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		

Étapes du travail en équipe à prévoir durant la session:

- Présentation du travail par l'enseignante ou l'enseignant
- Travail préparatoire individuel
- Formation des équipes
- Activité pour connaître ses co-équipières et sous-co-équipiers (si nécessaire)
- Échanges sur les objectifs personnels que chacun aimerait atteindre à travers le travail en équipe
- Identification d'un objectif commun pour l'équipe
- Établir les règles et procédures, signer le contrat
- Préparation du calendrier des tâches
- Fréquence des rencontres des équipes permettant un échange des opinions, des idées, des connaissances et des savoir-faire
- Mise en commun des réalisations individuelles
- Commentaires sur les parties réalisées
- Ajustements sur les parties réalisées
- Mise en commun des réalisations commentées et ajustées
- Remise du travail final
- Évaluation par l'équipe du travail en équipe
- Auto-évaluation, évaluation par les pairs

Titré de : Analyse réflexive des pratiques professionnelles enseignantes dans l'utilisation du travail en équipe dans le département G.E.E.A au Cégep régional de Lanaudière à Joliette par Marie-Claude Morat

G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR



OUTIL NO 3 : CALENDRIER DES TÂCHES

Ce calendrier peut être utilisé par chacune des équipes pour définir les tâches à faire pour atteindre l'objectif commun, planifier l'échéancier et répartir le travail entre les co-équipières et les co-équipiers. Il peut être réutilisé à chaque rencontre pour faire un suivi du travail réalisé. Une signature des co-équipières et des co-équipiers approuvent le travail réalisé.

Tâches	Echéance	Responsable	Date de réalisation	Compte rendu	Signature des co-équipiers

Titré de : Analyse réflexive des pratiques professionnelles enseignantes dans l'utilisation du travail en équipe dans le département G.E.E.A au Cégep régional de Lanaudière à Joliette par Marie-Claude Morat

G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR



OUTIL NO 2 : LE COMPTE RENDU ÉCRIT

Pour assurer un suivi du travail dans chacune des équipes, un compte rendu peut être écrit par les équipes à chacune des réunions. Selon les objectifs et la nature du travail ainsi que la composition des équipes, un compte rendu plus ou moins élaboré peut être demandé aux étudiantes et aux étudiants. Voici un exemple d'un canevas de compte rendu qui peut être modifié selon les besoins.

Compte rendu écrit

No. de la réunion : _____
 Nom du projet : _____
 Moment de la rencontre : _____
 Lieu de la rencontre : _____
 Présences : _____

Les sujets traités :

1. Nomination d'un animateur (au besoin)
2. Nomination d'un secrétaire
3. Survol des sujets qui seront traités pendant la réunion
4. Lecture du dernier compte rendu
5. Retour sur des dossiers ou des sujets qui sont présentement en progression
6. Nouveaux dossier ou sujets qui nécessiteront un suivi
7. Points d'information
8. Fin de la réunion

Lorsque vous rédigez le compte rendu, à chaque point vous faites un résumé des discussions et des décisions qui sont prises. Si certaines décisions importantes sont prises, tout le monde doit s'impliquer dans la prise de décision et les principales idées sont résumées dans le compte rendu. Lorsque le comité prend sa décision, vous inscrivez dans le compte rendu si la décision a été prise à l'unanimité ou si un vote a été nécessaire.

Tiré de : Analyse réflexive des pratiques professionnelles enseignantes dans l'utilisation du travail en équipe dans le département G.E.E.A au Cégep régional de Lanaudière à Joliette par Marie-Claude Morat



Exemple de liste des ressources de chacun des membres de l'équipe

Indiquez le nom d'un ou plusieurs membres de l'équipe vis-à-vis chacun des éléments listés ci-dessous.

	Nom(s) des membres de l'équipe	
Matériel informatique • Ordinateur • Ordinateur portable • Tablette numérique • Imprimante • Logiciels requis pour réaliser le travail • Autres : _____ _____	⇒	_____ _____ _____ _____ _____ _____
Équipement • Matériel d'enregistrement sonore • Appareil-photo numérique • Caméra vidéo • Moyens de transport (voiture, moto, etc.) • Autres : _____ _____	⇒	_____ _____ _____ _____ _____
Aptitudes • Connaissances sur le sujet • Expression orale • Orthographe et grammaire • Dessin, arts visuels • Capacité de synthèse • Réalisation d'entrevues • Recherche en bibliothèque • Recherche sur Internet • Aptitudes sociales • Technologie/multimédias • Autres : _____ _____	⇒	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____
Autres ressources • Réseau de contacts • Budget • Autres : _____ _____	⇒	_____ _____ _____

Emplacement de ce document dans le *tabillard des ressources pédagogiques* :
 • Planifier un cours/Planifier le travail en équipe/Comment organiser la formation des équipes?
 • Planifier un cours/Planifier le travail en équipe/Comment prévoir l'encadrement des équipes de travail?
 Tiré de : Jacques, J. et Jacques, P., *Le travail en équipe et les présentations publiques : guide pratique*, Groupe Fides, 2013, 116 pages.



**Grille d'autoévaluation liée aux habiletés sociales
lors d'une activité de coopération¹**

Critères	À travailler	Bien	Très bien	Ne s'applique pas
Engagement dans les tâches de coopération				
• Je planifie et j'organise efficacement mon travail en considérant les attentes et les délais à respecter				
• Je contribue équitablement dans les tâches à réaliser				
• J'aide les autres membres lorsqu'ils en ont besoin				
• Je m'engage avec aisance dans la réalisation du travail d'équipe				
Communication				
• J'écoute les autres				
• Je pose des questions				
• Je m'exprime à la 1 ^{re} personne : « Je... »				
• Je m'exprime en respectant les autres				
Gestion des émotions				
• Je demeure calme lorsqu'une situation stressante se présente dans l'équipe				
• J'exprime adéquatement comment je me sens				
• Je conserve un jugement positif de mes compétences durant la réalisation du travail				
Résolution de différends avec les membres				
• J'arrive à trouver des solutions avec les autres membres lorsque nous ne sommes pas d'accord				
• Je demande de l'aide de l'enseignant(e) si nécessaire pour régler un différend				
• Je mets en application les solutions convenues avec les autres membres				

¹ Adaptée de la grille présentée dans Bowen F., Desbiens N, Gendron, M. et Bélanger, J. (2014). L'entraînement aux habiletés sociales. Dans L. Massé, N. Desbiens et C. Lapelle (dir.), *Les troubles de comportements à l'école : Prévention, évaluation et intervention* (2^e éd.) (p.247-262). Montréal : Galien Media.

G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR



**Exemple de grille d'appréciation par les pairs
de la participation individuelle au travail en équipe**

Remarque : Ce type de fiche peut être utilisé à mi-parcours ou à la fin, lorsque le travail est terminé.

Date : _____ Nom : _____

Nombre de rencontres (y compris celle-ci) ayant eu lieu depuis la dernière évaluation : _____

Critères d'évaluation	
___ / 10	Critère 1 – Participation aux rencontres <i>Il s'agit de l'implication dans les discussions et dans le travail à accomplir durant les rencontres de travail.</i>
___ / 10	Critère 2 – Accomplissement des tâches (quantité) <i>La collaboration est jugée sur les tâches que la personne a à accomplir.</i>
___ / 10	Critère 3 – Accomplissement des tâches (qualité) <i>Il faut tenir compte de la rigueur avec laquelle le travail a été mené, de son degré de complexité et de la créativité dont la personne a fait preuve.</i>
___ / 10	Critère 4 – Ouverture aux autres <i>Il faut tenir compte de l'attention que la personne porte aux autres, de son acceptation à remettre en question ses perceptions ou ses opinions, de sa capacité à favoriser le consensus, de son aptitude à chercher des solutions constructives et de se montrer respectueux des autres.</i>
___ / 10	Critère 5 – Engagement dans le travail et respect de l'échéancier <i>Il faut tenir compte de l'investissement de la personne dans son travail quant au respect de ses échéanciers individuels et de l'accomplissement de ses tâches dans les délais fixés.</i>

Commentaires :

Améliorations souhaitables :

Emplacements de ce document dans le *Babillard des ressources pédagogiques* :
Planifier un cours/Planifier le travail en équipe/Comment prévoir l'attachement des équipes de travail?
Adapté de : Jacques, J. et Jacques, P., *Le travail en équipe et les présentations publiques : guide pratique*, Groupe Fides, 2013, 116 pages.

G. BERGERON ET L.-A. ST-VINCENT, 18 OCTOBRE 2017, UQTR