

APPRENDRE EN COLLABORATION AVEC D'AUTRES ...

LE TRAVAIL EN ÉQUIPE

THÉORIE et PRATIQUE

À L'INTENTION DES

ÉTUDIANTS ET DES ÉTUDIANTES

DU PREMIER CYCLE

FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION

UNIVERSITÉ LAVAL

SEPTEMBRE 1996

La rédaction de ce texte a été rendue possible grâce à une subvention octroyée à la Faculté des sciences de l'éducation dans le cadre du budget de promotion de la qualité des études à l'Université Laval, soit au programme de Développement pédagogique 1994-1995. Aïcha Alaoui, Thérèse Laferrière et Danièle Meloche ont assuré, en équipe de travail, la réalisation de ce document.

ISBN 2-9801377-4-X

MENU

Aspects théoriques

INTRODUCTION

1 LA PERTINENCE DE LA FORMULE DU TRAVAIL EN ÉQUIPE

2 L'ÉQUIPE DE TRAVAIL

[2.1 Qu'est-ce qu'une équipe de travail?](#)

[2.2 La cible et la tâche communes](#)

[2.3 La convergence des efforts de chacun des membres](#)

[2.4 La formation des équipes](#)

3 LE RÔLE DE CHACUN DES MEMBRES

[3.1 Les rôles de récepteur et d'émetteur](#)

[3.2 Les rôles d'animateur et de secrétaire](#)

[3.3 Le leadership](#)

4 LES RENCONTRES

[4.1 La première rencontre](#)

[4.2 Les rencontres subséquentes](#)

[4.3 Tenir des réunions efficaces](#)

5 LA COMMUNICATION ENTRE LES MEMBRES

[5.1 L'importance de la communication](#)

[5.2 L'expression des sentiments et des désaccords](#)

[5.3 Les conflits](#)

CONCLUSION

Aspects pratiques

- [Une première rencontre efficace](#)
- [Le choix d'un thème](#)
- [La planification du travail](#)
- [Les rôles, les tâches et les responsabilités des membres](#)
- [Le leadership](#)
- [Exemple d'un ordre du jour](#)
- [Exemple d'un compte rendu](#)
- [Les ressources humaines et matérielles requises](#)
- [Évaluation du travail effectué et de l'avancement des travaux](#)
- [Auto-évaluation du rendement des membres de l'équipe](#)
- [Les conflits de valeurs](#)
- [Les conflits de besoins](#)

RÉFÉRENCES

INTRODUCTION

Une des recommandations contenues dans le *RAPPORT D'ENQUÊTE SUR LE TRAVAIL D'ÉQUIPE* (1993), enquête réalisée par la Commission des affaires étudiantes (C.A.É.) de la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval est à l'origine de la réalisation de ce document. Cette enquête visait à cerner la pertinence d'utiliser la formule du travail en équipe pour la réalisation de travaux de cours effectués dans le cadre des programmes de formation offerts à la Faculté des sciences de l'éducation. La Commission des affaires étudiantes se proposait donc, suite à cette enquête, de formuler des recommandations afin de soutenir l'utilisation du travail en équipe auprès des étudiantes et des étudiants autant que des membres du personnel enseignant.

Ainsi, une des recommandations de la C.A.É. a consisté à proposer qu'un guide sur le travail en équipe soit élaboré et mis à la disposition des étudiantes et des étudiants pour faciliter l'utilisation de cette approche de travail qui contribue assurément à leur formation et pour laquelle ces derniers démontrent un

intérêt certain, en dépit des difficultés qu'elle comporte.

Ce guide se veut donc, avant tout, un outil d'apprentissage pour les personnes qui poursuivent un programme de formation en sciences de l'éducation et qui auront, durant leur scolarité universitaire, à accomplir des travaux de cours en équipe. Au delà de ce but, ce guide vise à mieux préparer les étudiantes et les étudiants au marché du travail et à accomplir leurs rôles sociaux en favorisant le développement des habiletés exigées par le travail en équipe, une formule de plus en plus utilisée.

On le sait, le travail d'équipe est de plus en plus nécessaire afin de satisfaire aux exigences du Québec d'aujourd'hui, ouvert sur le monde et, par conséquent, participant actif en matière de globalisation des marchés et de développement des connaissances. Travailler avec d'autres est nécessaire afin de se partager des tâches de plus en plus complexes et difficiles à réaliser et afin de disposer des connaissances récentes pour accomplir ces mêmes tâches. Mais, on accomplit bien à plusieurs que ce qu'on sait ne pas pouvoir réaliser seul-e! C'est le sentiment de nécessité qui motive à mettre le temps et les efforts requis pour clarifier la tâche, se la répartir convenablement, communiquer ensemble de manière efficace afin d'en arriver à un produit fini satisfaisant.

Comme on le mentionne dans *Cooperative Learning* (Johnson, Johnson et Smith; 1991), l'apprentissage en équipe dépasse la notion de travail de groupe. Pour qu'il y ait apprentissage coopératif, il doit exister des interdépendances entre les membres de l'équipe, chaque membre doit contribuer à l'apprentissage des autres, faire en sorte que chacun-e assume sa part de travail, mettre en pratique les habiletés requises pour que la coopération soit efficace et que le travail en soit un d'équipe et non pas le résultat du travail individuel de plusieurs personnes.

Le guide aborde le travail d'équipe sous différents angles. La première partie, abordant les aspects théoriques, tente de clarifier les notions de base reliées au travail en équipe comme, par exemple, la formation des équipes, le leadership, les rôles d'animateur et de secrétaire. De plus, elle tente de rendre explicites les règles élémentaires qui régissent une équipe de travail et les responsabilités dévolues à chaque membre. Son contenu gravite autour de cinq thèmes généraux dont chacun fait l'objet d'une rubrique.

La première rubrique concerne la pertinence d'utiliser le travail en équipe comme moyen d'apprentissage, comme outil de formation personnelle et sociale et comme formule de travail. La deuxième aborde le thème de la formation des équipes et les caractéristiques propres de cette formule de travail; ce sont: la cible et la tâche communes ainsi que la convergence des efforts de chacun des membres. La troisième rubrique discute des rôles dévolus aux membres. Les rôles d'animateur, de secrétaire, de récepteur et d'émetteur y sont décrits. De plus, on y explique les notions de leadership et de type de leadership, positif et négatif.

Les rencontres font l'objet de la quatrième rubrique qui est elle-même subdivisée en trois parties. Ces dernières exposent les particularités de la première rencontre, celles des rencontres subséquentes et les caractéristiques d'une rencontre efficace. Finalement, la cinquième rubrique est consacrée à la communication entre les membres. L'importance de la communication entre les équipières et les équipiers, l'expression des sentiments qui animent les membres d'une équipe ainsi que les conflits qui peuvent survenir au sein d'un groupe de travail sont des points qui sont abordés.

La deuxième partie, consacrée aux aspects pratiques, présente des outils qui facilitent aux étudiantes et aux étudiants la réalisation d'un travail en équipe. Ces outils prennent des formes variées: procédure, liste d'éléments à considérer, grille d'auto-évaluation, etc. Ils contiennent des trucs pour faciliter la réalisation des différents aspects d'un travail en équipe et, à l'occasion, mettent en évidence des pièges à éviter dans les mêmes circonstances. Dans la partie théorique, les mots et les expressions hypertextuées réfèrent d'ailleurs à ces outils pratiques.

Enfin, la conclusion du texte présente une brève synthèse du texte et tente de mettre en lumière les principales caractéristiques de la formule de travail en équipe.

Aspects théoriques

1 LA PERTINENCE DE LA FORMULE DU TRAVAIL EN ÉQUIPE

Le travail en équipe est un moyen efficace permettant de faire des apprentissages liés à un domaine de formation; c'est un **moyen d'apprentissage** utilisé dans la plupart des programmes de formation générale ou professionnelle.

À ce sujet, il ressort de l'enquête effectuée par la Commission des affaires étudiantes de la Faculté des sciences de l'éducation (1993) que le travail en équipe permet aux étudiantes et aux étudiants, entre autres choses, de mieux assimiler les contenus enseignés dans le cadre d'un cours et d'échanger des idées et des visions différentes sur les contenus étudiés. De plus, cette formule pédagogique augmente la motivation des étudiantes et des étudiants face à la tâche à accomplir et face aux apprentissages à réaliser.

Le travail en équipe est aussi un moyen efficace pour faciliter l'épanouissement personnel de l'individu, pour développer des habiletés et des attitudes favorisant l'affirmation de soi et les relations saines avec les autres. En ce sens, le travail en équipe est un **outil de formation personnelle et sociale** lorsqu'il fournit à l'individu des occasions d'apprendre à se connaître, à reconnaître ses limites, à utiliser son leadership, à se responsabiliser face à d'autres personnes, à faire valoir ses idées et ses points de vue, à s'ouvrir aux autres, à écouter et à questionner les idées des autres.

Le travail en équipe est, enfin, une **formule de travail** utilisée dans la société en général et dans le monde du travail dans tous les secteurs dont l'éducation. En ce sens, par exemple, des professionnels de l'éducation, hommes et femmes, collaborent chaque jour à l'élaboration, à l'application et à l'évaluation de plans d'intervention prévus pour des élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage. Des groupes de parents collaborent avec des membres de la direction d'écoles, primaires et secondaires, et des enseignantes et des enseignants pour identifier des solutions qui visent à résoudre des problèmes ponctuels. Des intervenantes et des intervenants scolaires collaborent avec des collègues, des étudiants, des étudiantes ou des élèves à la réalisation de projets scolaires ou parascolaires. Chaque jour, dans toutes les communautés, des groupes de bénévoles oeuvrent ensemble à la poursuite d'un but commun: l'implantation d'une garderie ou d'un mouvement local de scoutisme; la mise en place d'un service de transport adapté ou d'une école de base-ball; etc.

La et le professionnel de l'éducation doivent donc avoir développé, tout au long de leur formation, les habiletés et les attitudes inhérentes au travail en équipe. Ils auront probablement à recourir à cette formule en l'utilisant comme moyen d'apprentissage et comme outil de formation personnelle et sociale auprès de leurs futurs étudiants et étudiantes qui auront, à leur tour, à développer les habiletés et les attitudes liées au travail en équipe. Ces professionnelles et professionnels auront inévitablement à travailler en équipe avec les autres intervenantes et intervenants scolaires, les parents et les élèves. Elles et ils auront enfin, à titre de citoyens et de citoyennes, de parents, de contribuables, etc., à s'engager dans des groupes pour lesquels la formule de travail en équipe est privilégiée.

2 L'ÉQUIPE DE TRAVAIL

2.1 Qu'est-ce qu'une équipe de travail?

Une équipe peut être définie comme étant un groupe de personnes *interagissant* afin de se donner ou d'accomplir une cible commune, laquelle implique une répartition de tâches et la convergence des efforts des membres de l'équipe. Cette définition fait ressortir trois caractéristiques essentielles que présente une équipe de travail:

- une cible commune: un but ultime à atteindre, un produit final à réaliser;
- une tâche à opérationnaliser: une opération qui s'appuie sur les moyens, ressources et outils de chacun-e ainsi que sur une procédure spécifique à suivre;

- la convergence des efforts de chacun des membres: une collaboration, lors de la réalisation des tâches, qui s'exerce dans un climat de travail sain et de solidarité.

2.2 La cible et la tâche communes

La réalisation d'un travail d'équipe rend nécessaire l'identification d'une cible et d'une tâche communes. La cible correspond davantage au but ultime visé par les membres de l'équipe ou, dit en d'autres mots, à "la fin" poursuivie par les membres du groupe. Pour identifier la cible commune d'une équipe, il suffit de s'interroger sur ce que doit être le produit final qu'ont ensemble à réaliser les membres de l'équipe. La cible peut consister, par exemple, en un rapport d'enquête sur le niveau de satisfaction d'enseignantes et d'enseignants à l'égard d'un outil pédagogique, une critique d'un logiciel pédagogique, le plan d'une leçon de français d'une durée de deux heures au niveau du troisième secondaire, un document audiovisuel, l'implantation d'un service offert à une clientèle particulière, etc.

La tâche, quant à elle, réfère plutôt à la façon dont on doit s'y prendre pour réaliser la cible commune. Quels moyens les équipiers et les équipières utiliseront-ils pour parvenir à leur fin? Dans certains cas, plusieurs ressources, instruments ou outils seront disponibles; plusieurs procédures, méthodes, ou techniques se montreront efficaces; plusieurs contextes paraîtront pertinents. Dans d'autres cas, plusieurs étapes seront à franchir; dans quel ordre seront-elles réalisées? Qui fera quoi?

Il arrive, bien sûr, dans la réalisation d'un travail d'équipe scolaire, que la ou le professeur responsable du cours impose certains éléments liés à la cible ou à la tâche commune de l'équipe. Un professeur ou une professeure peut, par exemple, imposer un thème, un contexte précis ou l'utilisation d'une technique ou d'un outil particulier. Peu importe les précisions qu'il ou elle apporte et les restrictions qu'il ou elle impose, dans tous les cas des choix resteront à faire. La réalisation d'un travail en équipe exige toujours que les membres s'entendent sur la cible visée et sur la tâche à accomplir. En d'autres mots, il doit y avoir consensus au sein de l'équipe sur ce que sont, explicitement, la cible et la tâche communes. Avant d'entreprendre le travail, l'équipe doit donc absolument se donner le temps d'examiner et de clarifier la perception que chacun des membres de l'équipe a de la cible et de la tâche communes.

2.3 La convergence des efforts de chacun des membres

La convergence des efforts de chacun des membres concerne l'apport personnel que chacun fournit à l'équipe et les interactions entre les membres. En ce sens, l'équipe s'avère un système fragile très dépendant des individus qui le composent puisque son énergie totale dépend de celle de chacun de ses membres et de la qualité des interactions entre ces personnes.

Selon Prégent (1990), chaque membre possède une <<énergie disponible>>; celle qu'il met à la disposition de l'équipe en s'impliquant dans la tâche à réaliser et dans les relations avec les autres. Il arrive, à certains moments et pour des raisons diverses (préoccupations personnelles, surcroît de travail, état de santé, etc.), qu'une personne se montre moins intéressée aux activités de l'équipe. À ces moments, une partie de son énergie est transformée en ce que Prégent (1990) appelle <<l'énergie résiduelle>>. Plus l'énergie résiduelle de chaque membre est élevée, moins l'équipe possède d'énergie disponible pour progresser. À l'inverse, plus l'énergie résiduelle des membres est minime, plus l'énergie disponible sera élevée et le fonctionnement de l'équipe sera meilleur.

La convergence des efforts des membres de l'équipe concerne, de plus, les interactions entre les membres. En fait, plus il y aura d'interactions entre les membres de l'équipe, plus celle-ci disposera d'énergie. En ce sens, il est certain que de s'opposer à une idée émise par un membre, ou simplement d'exprimer des réserves quant à une suggestion formulée par un membre, ne réduira pas l'énergie dont dispose l'équipe vers la poursuite de la cible commune. Au contraire, exprimer ouvertement ses idées et ses opinions c'est fournir un apport à l'équipe; c'est alimenter l'équipe en énergie en créant des interactions entre les membres. Ce qui peut réduire l'énergie dont dispose l'équipe, c'est d'envenimer le climat de travail qui règne au sein de l'équipe en utilisant une façon néfaste, ou non appropriée, d'exprimer ses idées, ses opinions ou ses oppositions.

Dit en d'autres mots, tout est dans la façon de s'y prendre pour s'exprimer ouvertement; soit pour appuyer une idée, soit pour exprimer un désaccord ou pour proposer une nouvelle piste. Dans une équipe, chaque membre doit s'exprimer ouvertement et, en même temps, chaque membre a la responsabilité de contribuer à établir et à conserver un climat de travail sain; utiliser un niveau de communication favorisant la confiance mutuelle entre les membres, adopter une attitude respectueuse envers les autres et les assurer d'une certaine confidentialité de l'information véhiculée au sein de l'équipe. De cette façon, en plus de l'énergie que chacun met à la disposition de l'équipe, cette dernière puisera des énergies à travers les interactions saines et constructives qui se produisent entre les membres.

En fait, la formule du travail en équipe se distingue de la formule de travail partagé. Dans une équipe de travail, chaque équipière et équipier doit faire tous les apprentissages prévus par la ou le professeur qui a choisi l'activité en question et participer activement et efficacement à la cible et à la tâche communes. Dit autrement, chaque personne devient donc responsable de l'atteinte du but commun et demeure une ressource pour ses équipières et ses équipiers en contribuant à animer et à soutenir l'équipe de travail par sa motivation, sa participation, ses efforts, son expertise, son savoir, ses habiletés, ses qualités, etc.

2.4 La formation des équipes

Des auteurs, dont Abrami (1993), concluent qu'il n'y a pas de nombre idéal quant à la taille que doit posséder une équipe de travail. En ce qui concerne l'homogénéité d'une équipe, certains critères comme la nature du sujet, le contexte et le hasard peuvent sous-tendre la constitution des équipes de travail.

La constitution d'une équipe peut dépendre du choix du sujet d'un travail. Ainsi, une personne qui opte pour un sujet donné proposé par la ou le professeur se retrouvera avec des personnes qui auront elles aussi manifesté un intérêt pour ce sujet. Parfois, les équipes se forment en fonction de l'endroit où étaient assises les personnes dans la classe au moment de la constitution des équipes. Dans d'autres cas, la ou le professeur aura constitué à l'avance les équipes. À d'autres moments, il ou elle aura plutôt déterminé une taille d'équipe à respecter. C'est ainsi que des étudiantes et des étudiants se retrouveront à compléter une équipe parce qu'ils ou elles sont arrivé-e-s en retard ou parce qu'ils ou elles étaient absent-e-s le jour de la constitution des équipes.

Abrami (1993) reconnaît, qu'en général, les étudiantes et les étudiants ont tendance à préférer travailler avec des personnes qu'ils connaissent déjà, surtout lorsqu'ils ou elles se sentent des affinités avec ces personnes et que celles-ci sont du même niveau académique qu'eux ou elles. En réalité, c'est la nature et l'ampleur du travail à réaliser qui poussent parfois les étudiantes et les étudiants à privilégier le travail avec des personnes déjà connues ou avec qui des affinités sont ressenties. Par exemple, réaliser un travail d'observation dans le milieu semble logiquement nécessiter de chaque membre une certaine disponibilité, un sens de l'organisation et exiger que les personnes établissent une communication efficace entre elles. Dans des cas semblables, les étudiantes et les étudiants présument qu'il vaut mieux travailler avec une personne déjà connue; quelqu'un avec qui une communication est déjà établie, que l'on sait disponible ou que l'on perçoit comme sérieux.

Or, la formule de travail en équipe peut être utilisée comme outil de formation personnelle et sociale. En ce sens, des membres du personnel enseignant peuvent se tourner vers cette formule pour fournir à leurs étudiantes et étudiants des occasions d'apprendre à reconnaître leurs limites, à utiliser leur [leadership](#), à faire valoir leurs points de vue, à questionner les idées des autres, à observer la façon dont les autres manifestent leur leadership, etc. Dans les cas où la formule du travail en équipe est utilisée pour la réalisation d'activités d'apprentissage qui visent aussi l'atteinte d'[objectifs de formation personnelle et sociale](#), il sera préférable que chaque étudiante et étudiant fasse équipe avec des personnes qu'il ou elle ne connaît pas ou qu'il ou elle connaît peu. Dans ces circonstances, souvent la ou le professeur procède à la constitution des équipes ou exige que celles-ci soient constituées au hasard.

3 LE RÔLE DE CHACUN DES MEMBRES

Dans la réalisation d'une activité de groupe pour laquelle la formule du travail en équipe est privilégiée,

chaque membre est responsable de l'atteinte du but commun. En ce sens, chacun-e doit faire les apprentissages prévus par la ou le professeur qui a choisi l'activité en question et participer efficacement et activement à la réalisation de la tâche commune pour l'atteinte de la cible commune. Dans un tel contexte, chaque membre qui compose l'équipe devient aussi une ressource pour les autres et contribue à animer et à soutenir la motivation nécessaire à la participation et à l'apprentissage des autres membres. Paradoxalement, les membres d'une équipe doivent donc garder à l'esprit que la qualité d'un travail réalisé par une équipe dépend, entre autres choses, de la qualité du travail réalisé individuellement par chaque membre.

3.1 Les rôles de récepteur et d'émetteur

Chaque membre de l'équipe est important pour l'apport personnel qu'il ou elle fournit à l'équipe et par les interactions qu'il ou elle crée avec les autres. Toutefois, il faut que le climat qui règne au sein du groupe soit propice à établir un niveau de communication qui permet à chaque membre de s'exprimer librement et d'écouter les autres. Il est essentiel, pour que chacun-e soit entendu et compris, que chaque membre sache adopter au moment opportun les rôles de récepteur et d'émetteur.

Pour bien écouter et comprendre ce que l'émetteur communique, le **récepteur** doit:

- adopter une attitude intéressée sur le plan non-verbal, ou tout au moins une attitude ouverte, compréhensive;
- laisser l'autre s'exprimer jusqu'au bout;
- s'assurer de la bonne compréhension des idées émises par l'émetteur en lui posant des questions ou en reformulant les idées qu'il ou elle a émises;
- être sensible à l'émetteur en s'efforçant de cerner sa réalité et sa perception des choses.

Pour s'exprimer de façon à être écouté et à être compris, l'**émetteur** doit:

- s'exprimer le plus succinctement possible pour éviter d'empiéter sur le temps d'expression des autres membres de l'équipe;
- s'exprimer de façon claire et précise;
- utiliser un langage accessible;
- avoir recours, au besoin, au langage non-verbal.

3.2 Les rôles d'animateur et de secrétaire

En plus des rôles d'émetteur et de récepteur, certains membres de l'équipe seront appelé-e-s à jouer un, ou les deux, des deux rôles explicites que constituent celui de l'animateur et du secrétaire. En effet, ces rôles peuvent être assurés soit par chacun-e des membres de l'équipe tour à tour, soit dévolus à deux personnes que l'on juge aptes et qui assureront ces rôles durant toute la durée du travail.

L'animateur est, bien sur, celui qui anime les réunions de travail. Cette personne est responsable de l'ouverture des réunions, de l'accueil des participantes et des participants et de tout ce qui concerne le bon déroulement des réunions dont le respect des étapes dans lesquelles celles-ci se déroulent et, dit de façon plus générale, du respect des règles de fonctionnement établies par les membres de l'équipe. L'animateur est aussi responsable d'assurer une bonne circulation de l'information au sein de l'équipe et de favoriser un climat de travail sain. Une qualité fort appréciée de l'animateur ou de l'animatrice concerne la capacité de s'adapter rapidement à une situation non prévue et d'arriver à modifier complètement ou en partie un plan d'animation en fonction d'un groupe devant lequel il se trouve.

La littérature sur l'efficacité du travail en équipe attribue la réussite de certaines réunions au fait qu'elles étaient bien animées. Toutefois, l'efficacité d'une réunion ne peut pas dépendre uniquement des qualités de son animateur ou de son animatrice; le degré de préparation et le niveau de participation des autres membres auront des impacts déterminants sur celle-ci.

Quant au **secrétaire**, il ou elle doit noter objectivement les propos et les idées débattues lors des réunions

et qui serviront à la rédaction de documents. Certaines équipes jugent qu'il est utile que la ou le secrétaire produise un [compte rendu](#) plus détaillé de chaque rencontre. D'autres équipes jugent cette procédure trop longue et peu utile en regard des objectifs poursuivis. À ce sujet, il revient à chaque équipe d'établir une modalité qui lui convient en fonction de ses besoins.

Tout comme les autres membres de l'équipe et l'animateur, la ou le secrétaire doit participer activement à la discussion. Dans ces circonstances, il ou elle se départit temporairement de son rôle pour le confier à un autre participant ou participante.

3.3 Le [leadership](#)

Le leadership d'une personne est le pouvoir que celle-ci a d'influencer les membres de son équipe. Plusieurs types de leaders, positifs et négatifs, peuvent influencer le fonctionnement de l'équipe. En fait, toutes les personnes sont susceptibles d'exercer un certain leadership sur les autres membres. Le type de leadership qu'une personne est susceptible de manifester sera sous-tendu par ses caractéristiques personnelles: ses qualités, ses talents, ses expériences antérieures, le type de personnalité qu'elle possède, les croyances auxquelles elle adhère, les valeurs qu'elle véhicule, l'attitude qu'elle entretient envers les autres membres ou envers le travail en équipe, etc. Les types de leadership sont multiples et variés; il en existe probablement autant qu'il existe de personnes. Nous n'en décrivons ici que quelques-uns, sous forme de rôles de leaders positifs et négatifs.

Le leader positif: il ou elle participe à la tâche et tente de maintenir un bon climat au sein de l'équipe; il ou elle s'efforce d'influencer positivement les personnes négatives; il ou elle amène fréquemment des exemples reliés à l'objectif du travail.

L'harmonisateur: il ou elle met beaucoup d'efforts à tenter de concilier deux personnes qui adoptent des points de vue différents l'une de l'autre; il ou elle participe surtout à améliorer le climat qui règne dans le groupe de travail; cette personne fera des interventions du type *<<on est sûrement capable de s'entendre>>*.

L'agressif: la personne agressive a tendance à juger négativement les autres membres de l'équipe, à les blâmer et à rejeter leurs idées; elle dira plus souvent qu'à son tour: *<<c'est la faute de ...>>*; *<<voyons donc, ça n'a pas d'allure>>*.

Le résistant: cette personne s'oppose à tout pour le simple plaisir de s'opposer; elle emploie fréquemment les expressions suivantes: *<<j'suis pas d'accord...>>*, *<<oui, mais...>>* ou encore *<<non, moi j'pense que...>>*.

Le leader négatif: il ou elle amène souvent les membres de l'équipe à déborder du sujet; à parler d'autres choses que du travail ou à retarder inutilement le groupe; on l'entendra dire, par exemple, *<<ça me fait penser à la partie de hockey ...>>*.

L'expert: c'est celui ou celle qui apporte des informations sur le sujet discuté; sa participation s'inscrit surtout au regard de la tâche à accomplir; l'expert dira, par exemple: *<<j'ai lu dernièrement que ...>>* ou *<<dans un cours que j'ai déjà suivi, on disait que ...>>*.

Tous ces rôles, et bien d'autres encore, sont susceptibles d'être empruntés par les membres d'une équipe. Ainsi, implicitement, chacun-e est susceptible d'adopter un rôle de leader sous-tendu par son attitude, sa personnalité, ses qualités personnelles, son expérience, son attitude face aux autres membres de l'équipe, etc.

Enfin, il faut retenir que le leadership des membres de l'équipe est particulièrement important à trois moments précis du travail. À ces trois moments, un type particulier de leadership aura plus d'impact et pourrait faciliter la réalisation du travail de l'équipe.

À l'étape du **choix des procédures et de l'[organisation du travail](#)**, la personne qui arrive à influencer

l'équipe pour établir un mode de fonctionnement efficace, est celle qui joue normalement un leadership fonctionnel.

Le leadership d'expertise est lié à l'influence qu'exerce une personne, au moyen de ses connaissances, ses habiletés, ses compétences pour faire progresser le groupe lors de la **définition des objectifs, des tâches, des orientations** et lors du **choix des moyens à déployer pour réaliser le travail**.

Le leadership socio-affectif est joué par la personne qui, par son esprit ouvert et chaleureux, arrive à établir un climat amical entre les membres de l'équipe principalement lors des **premières rencontres** du groupe de travail.

L'influence des types de leadership peut être positive ou négative. Pour cette raison, il revient à chaque membre de participer au leadership de l'équipe et de demeurer conscient-e de la nature du leadership qu'il ou elle joue lui-même et de celui qui est joué par chacun des autres membres, afin de rétablir l'équilibre au sein de l'équipe chaque fois que le climat de travail est menacé par un leadership négatif.

4 LES RENCONTRES

4.1 La première rencontre

Lorsque les équipes sont formées, soit par la ou le professeur, soit par les étudiantes et les étudiants, elles ne constituent au départ qu'un simple rassemblement d'individus. En ce sens, le groupe devient réellement une équipe de travail que lorsque certaines conditions, qui concernent la détermination des règles et des méthodes de travail, seront réalisées.

Ainsi, lors de la première rencontre, les membres de l'équipe doivent se donner le temps d'échanger librement pour, d'une part, mieux se connaître et, d'autre part, pour cerner la cible et la tâche communes et établir des règles et des méthodes de travail. Ces échanges permettront à chaque membre d'être sensible et attentif aux forces et aux faiblesses inhérentes au groupe et de prévoir les difficultés qui pourraient éventuellement surgir.

Dès la première rencontre, chaque membre doit donc se présenter; mentionner non seulement son nom et son prénom, mais aussi divulguer toutes les informations qu'il juge utiles et nécessaires en regard de la réalisation du travail avec ses coéquipières et ses coéquipiers. Ces informations devraient porter, entre autres choses, sur ses habiletés et ses compétences particulières relatives au travail à réaliser. Un membre pourrait, par exemple, faire valoir son habileté à réaliser des entrevues, à utiliser des appareils audiovisuels ou informatiques, à rédiger des synthèses et des comptes rendus ou à prendre des notes.

Ces premiers échanges, en plus de permettre à chaque personne d'être sensible aux forces et aux faiblesses inhérentes au groupe, favoriseront un bon contact entre les membres et réduiront la confusion et l'embarras que l'on peut vivre à l'égard de l'autre concernant le "comment me perçoit-il?" ou le "comment me juge-t-elle?".

La première rencontre est aussi l'occasion pour les membres de l'équipe de clarifier et de cerner la cible et la tâche communes. Chaque membre doit donc participer activement à la définition des buts à atteindre ou de la cible fixée et à la recherche et au choix des outils de travail qui permettront de réaliser la tâche. Bien sûr, on devra tenir compte des exigences, des contraintes, des précisions ou des restrictions imposées par la ou le professeur; mais les choix qui seront faits devront convenir à chacun-e des membres de façon à ce qu'il y ait un consensus au sein de l'équipe en regard de ce que sont la cible et la tâche communes.

De plus, lors de la première rencontre, il importe que chaque membre de l'équipe exprime sa perception du travail à réaliser et que, conjointement, les membres évaluent le degré de motivation que chacun-e entretient à l'égard de la cible et de la tâche communes. En ce sens, par exemple, chacun-e peut exprimer les liens qu'il ou elle voit entre le travail à effectuer et d'autres travaux réalisés antérieurement, ses préoccupations, ses intérêts, etc. Pendant ces échanges, chaque membre doit être attentif à l'expérience

des autres afin de pouvoir dégager ce qui pourra aider ou nuire à la bonne marche des activités de l'équipe. Il est utile de prendre conscience dès le départ de ce qui peut faciliter et entraver la contribution de chacun-e et de prévoir des stratégies qui favoriseront un fonctionnement efficace de l'équipe.

Enfin, une fois la cible et la tâche communes bien définies, les membres doivent déterminer le fonctionnement de l'équipe de travail et le [partage des tâches](#); [qui se chargera de quoi](#) et quand? À quel rythme se succéderont les séances de travail? Qui les animera? Qui agira à titre de secrétaire? Où auront lieu ces rencontres? Quelles responsabilités seront dévolues à l'animateur, au secrétaire et aux participantes et participants? À quelle fréquence les rôles d'animateur et de secrétaire seront-ils dévolus à d'autres membres? Quelles règles devra-t-on minutieusement observer pour favoriser un fonctionnement efficace de l'équipe de travail et maintenir un climat de communication sain? Lors des rencontres, la personne agissant comme secrétaire prendra-t-elle les présences? Devra-t-elle élaborer un [compte rendu](#) de chaque rencontre? Comment fera-t-on circuler l'information dans le groupe?

Les équipières et les équipiers doivent prévoir des rencontres de travail qui auront lieu à une fréquence régulière; sans quoi les membres de l'équipe pourraient avoir des difficultés à coordonner leurs idées et leurs actions. Lors des rencontres, les membres feront le point, d'une part, sur les étapes déjà franchies et, d'autre part, sur les étapes suivantes du travail. Il est toujours préférable que le calendrier des rencontres ne s'étale pas jusqu'à la date de remise du travail. De cette façon, l'équipe peut bénéficier d'une période de sursis si une difficulté ou un contretemps survient. Par ailleurs, il est recommandé que les premières rencontres soient fixées à intervalle assez court.

Évidemment, la taille de l'équipe, l'ampleur du travail à réaliser et l'efficacité des membres de l'équipe lors des rencontres constituent des facteurs qui influencent le nombre de rencontres requis pour la réalisation d'un travail. Les membres doivent toutefois veiller à ne pas multiplier indûment le nombre de rencontres requis. Par ailleurs, ils doivent en prévoir un nombre suffisant pour éviter que le travail ne devienne la simple juxtaposition d'actions, de parties ou de textes individuels mais qu'il soit plutôt le produit d'un échange d'idées, de points de vue et d'informations.

C'est en discutant de tous les aspects que comporte le travail en équipe que des équipières et des équipiers arrivent à se donner des normes de travail qui facilitent, à chacun, la réalisation des apprentissages significatifs par rapport aux exigences du travail, mais aussi des apprentissages sur le plan personnel. À partir du moment où des règles et une méthode de travail sont fixées par le groupe, mais aussi observées par chacun-e des membres, le groupe forme réellement une équipe de travail.

4.2 Les rencontres subséquentes

Pour favoriser la productivité des membres de l'équipe lors des rencontres, ces dernières doivent être planifiées et un [ordre du jour](#) doit être déterminé pour chaque rencontre. Le plus souvent, il revient à l'animateur de demander aux membres de préciser, à la fin d'une réunion, les éléments qui constitueront l'ordre du jour de la rencontre suivante. De plus, dès l'ouverture d'une réunion, il revient encore à l'animateur de faire adopter par le groupe l'ordre du jour établi.

Tout au long des réunions, il importe que chacun respecte l'ordre du jour et ait constamment en tête que <<le temps passe>> et qu'il y a encore bien des choses à faire. Dans le même ordre d'idée, chacun devrait avoir à coeur de ne pas abuser de son temps de parole. Une discussion doit normalement progresser pour, finalement, aboutir. Un moyen de faciliter la progression d'une discussion, consiste à demander à un membre d'en faire un résumé. Ceci permet au groupe de poursuivre la discussion comme si les membres tissaient une étoffe puisque, en bout de ligne, il s'agit de rechercher ensemble une solution qui intègre tous les points de vues.

Pour qu'un temps de parole égal soit alloué à chaque intervenante et intervenant, il convient de minuter les interventions de chacun-e des membres. De plus, chaque personne devrait songer au fait qu'il vaut mieux intervenir plusieurs fois durant une réunion, sur des points différents, que de s'efforcer de formuler une seule intervention portant sur des points variés.

De plus, lorsqu'une personne intervient, elle doit situer son intervention dans le contexte général de la discussion. Tout cela doit se faire dans un délai très court. Les autres membres peuvent, pendant ce temps, prendre en note l'essentiel de son argumentation. Ainsi, lorsque l'exposé ou les remarques d'un membre suggèrent à un autre membre une intervention, cette personne peut communiquer plus efficacement ses réactions en ayant sous les yeux un schéma, ou tout au moins, les mots clés qui ont provoqué dans son esprit cette intervention.

Avant de clôturer une réunion, trois activités aideront la productivité du groupe: un membre formule un bref résumé du travail accompli; le groupe établit l'ordre du jour de la réunion suivante; le groupe procède à une évaluation du travail accompli.

En ce qui touche l'évaluation du travail accompli, elle concerne deux volets: l'évaluation de l'avancement des travaux en regard de la cible et de la tâche communes et l'évaluation du rendement et de la satisfaction des membres de l'équipe.

Le premier volet consiste à s'assurer de la qualité du travail réalisé au moyen de différents critères que sont, par exemple, la cohérence des différentes parties du travail, la rigueur des arguments premiers, la validité des sources de référence utilisées, etc.

Le deuxième volet, soit l'évaluation du rendement des membres et de leur degré de satisfaction, consiste plutôt à analyser le fonctionnement de l'équipe de travail pour s'assurer, entre autres choses, que les règles qui ont été établies par les membres sont suivies. Ainsi, lors de l'évaluation du rendement des participantes et des participants, chaque personne peut procéder à un auto-questionnement concernant la qualité de sa participation, son niveau d'implication, le type de leadership qu'il a manifesté et sa capacité d'assumer les rôles d'émetteur et de récepteur. Des échanges entre les membres devraient s'ensuivre au sujet du rendement de l'équipe et de l'apport de chacun-e à la progression du travail de l'équipe. Ensemble, les participantes et les participants trouveront les solutions qui permettront de pallier les aspects déficients au regard du rendement de l'équipe de travail.

4.3 Tenir des réunions efficaces

Comme on le souligne dans une rubrique précédente de ce guide, des auteurs qui se sont intéressés à l'efficacité du travail en équipe attribuent la réussite de certaines réunions au fait qu'elles étaient bien animées. Toutefois, l'efficacité d'une réunion ne dépend pas uniquement des qualités de son animateur; le degré de préparation et le niveau de participation des membres auront un impact déterminant sur celle-ci.

Chaque membre doit donc préparer la rencontre suivante à l'aide de l'ordre du jour établi à la dernière réunion. Chacun doit effectuer une réflexion concernant les points de discussion dont il sera question à la prochaine réunion et identifier des éléments qu'il ou elle pourra soumettre à ses équipiers et équipières lors de la réunion suivante. Lorsque les membres ne préparent pas individuellement et à l'avance une réunion, les échanges qui s'y produisent risquent d'être superficiels et de provoquer chez les membres le sentiment commun à l'effet que le groupe tourne en rond; qu'il n'avance pas vers l'atteinte des objectifs qu'il poursuit.

Dans une équipe de travail, le degré de participation des membres devient la responsabilité de chacun-e. En ce sens, chacun-e a la responsabilité de participer à la tâche, d'exprimer son opinion sur chaque point de discussion, d'effectuer une recherche et une réflexion personnelle concernant chaque aspect du travail à réaliser et d'accomplir les tâches spécifiques que lui aurait confiées le groupe. Par ailleurs, chaque membre a aussi la responsabilité de favoriser la participation des autres membres de l'équipe, c'est-à-dire: de ne pas accaparer tout le temps de parole disponible durant les réunions; de ne pas s'approprier toutes les tâches spécifiques qui doivent être attribuées à une personne et de ne pas utiliser à outrance un type de leadership qui pourrait réduire la participation des équipières et équipiers.

Enfin, la responsabilité revient à chaque membre de l'équipe de veiller à ce que les autres membres participent activement à la tâche et, le cas échéant, de s'enquérir auprès d'une personne concernée des difficultés qui l'empêchent de participer pleinement pour lui offrir le support requis ou des éléments

potentiels de solution.

Enfin, on ne pourrait terminer cette rubrique sans mentionner qu'une rencontre efficace doit se dérouler dans le respect des règles établies par les membres de l'équipe concernant les divers aspects de son fonctionnement comme, par exemple, l'absentéisme et le retard aux réunions, le temps de parole alloué à chacun, [les rôles dévolues aux participantes et aux participants](#), etc.

5 LA COMMUNICATION ENTRE LES MEMBRES

5.1 L'importance de la communication

Une des particularités du travail en équipe concerne les liens que cette formule exige entre les membres qui composent une équipe; une collaboration, une convergence des efforts de chacun des membres et un partage des responsabilités qui doivent s'exercer dans un climat de travail sain et de solidarité.

Dans une équipe, les membres doivent s'écouter et se comprendre et, pour ce faire, chacun doit s'exprimer librement. L'expression des idées et des points de vue de chacun-e permet une bonne circulation des informations intrinsèques à la tâche à réaliser. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue que la communication concerne aussi les informations extrinsèques à la tâche à réaliser, c'est-à-dire l'expression des sentiments qui animent les membres de l'équipe. Sans cette circulation d'informations, intrinsèques et extrinsèques à la tâche à réaliser, des malentendus et des insatisfactions peuvent naître et provoquer chez certain-e-s des membres le sentiment d'être isolé-e et de ne pas participer à la cible et à la tâche communes.

Bref, dans une équipe de travail, la communication entre les membres est essentielle. Elle doit englober autant les informations liées au sujet dont traite le travail que celles liées aux sentiments qui animent les membres de l'équipe qui participent à la tâche.

5.2 L'expression des sentiments et des désaccords

On soulignait, dans une rubrique précédente de ce guide, que le climat qui règne au sein d'un groupe dépend, entre autres choses, de la façon dont les membres s'y prennent pour exprimer leurs suggestions, leurs oppositions ou leurs réserves concernant les différents aspects d'un travail à réaliser. Le même discours s'applique lorsqu'il s'agit d'exprimer des sentiments, des malaises ou des tensions concernant, par exemple, l'attitude, le comportement ou la façon d'échanger ou de travailler d'une personne. En ce sens, l'expression des sentiments doit aussi se faire de façon adéquate, soit dans le respect des membres de l'équipe, en utilisant un niveau de communication favorisant la confiance mutuelle entre les personnes et en assurant la confidentialité des propos échangés au sein de l'équipe. Ainsi, l'expression des sentiments qui nous animent au regard de la dynamique du groupe, des interactions qui s'y produisent, du [partage des tâches](#), du rôle dévolu à chacun-e des pairs ou de tout autre aspect de la vie du groupe, alimentera l'équipe en énergie en créant des interactions entre ses membres.

La communication d'informations intrinsèques, ou liées au sujet dont traite le travail, est facilitée lorsque les membres de l'équipe savent adopter, au moment opportun, les rôles d'émetteur et de récepteur. L'expression des sentiments, des tensions et des malaises nécessite, outre les habiletés exigées par les rôles d'émetteur et de récepteur, des habiletés plus pointues: une compréhension de ce qui se passe dans le groupe, la capacité d'analyser les sentiments qui nous habitent en tant qu'individu et membre d'une équipe et la capacité d'exprimer de façon constructive des remarques, des pistes nouvelles ou des critiques qui s'adressent à des membres de l'équipe.

En somme, tous les membres d'une équipe ne peuvent pas toujours être d'accord sur tout. Le désaccord fait partie du quotidien d'une équipe. Effectivement, une volonté ferme de la part de chaque équipière et équipier à entretenir au sein du groupe des relations interpersonnelles saines constitue, au départ, un élément qui contribue à favoriser un climat de travail sain pour une équipe. C'est dans cette optique, d'ailleurs, que certaines personnes évitent d'exprimer leurs désaccords, leurs réserves ou leurs sentiments concernant la dynamique du groupe ou de certains de leurs pairs. Pourtant, s'abstenir d'exprimer ses

réserves ou son désaccord concernant la tâche à accomplir ou les règles de l'équipe ne contribue pas nécessairement à procurer un climat de travail sain. Une telle situation contribue souvent à modifier en <<énergie résiduelle>> <<l'énergie disponible>> de la personne qui vit le désaccord; ce qui a pour effet de réduire l'énergie dont dispose l'équipe et de freiner l'avancement de ses travaux. Chaque membre a donc avantage à communiquer ses réserves, ses désaccords et ses sentiments, au risque de créer un conflit, plutôt que de garder pour lui ou pour elle ses critiques ou ses réticences qui, elles aussi, nuiront autrement à l'avancement des travaux du groupe.

5.3 Les conflits

Il existe deux types de conflits: les [conflits de valeurs](#) et les [conflits de besoins](#). La nature d'un conflit détermine la façon dont on doit y faire face.

Les conflits de valeurs

Les conflits de valeurs sont des divergences d'opinions amenées par des croyances ou des goûts opposés, des types de personnalité ou des origines sociales différentes, etc. Les conflits de valeurs peuvent embrouiller la communication entre des membres, créer des malentendus entre des membres, provoquer chez certain-e-s autres le sentiment d'être isolé-e et de ne pas participer à la cible et à la tâche communes. Bref, les conflits de valeurs peuvent nuire à l'avancement des travaux d'une équipe; ils doivent donc être dissipés. Par ailleurs, il est souvent difficile d'être confronté à des valeurs différentes des siennes et encore plus difficile de tenter de les changer. Donc, il est vain de convaincre une personne d'épouser d'autres valeurs que les siennes; il vaut mieux comprendre qu'il s'agit là de différences individuelles entre des personnes.

L'emploi du <<je>>, le respect de l'autre ainsi que l'empathie sont des moyens à la disposition de tous qui aident à dissiper les conflits de valeurs. Avec de tels outils, les personnes concernées arrivent généralement à se comprendre, à expliquer leurs différences, à les accepter et elles trouvent une façon de transiger pour poursuivre la réalisation de la tâche commune puisque, en dépit des conflits de valeurs, l'équipe doit atteindre la cible commune.

Les conflits de besoins

Les conflits de besoins surgissent plutôt lorsque des membres d'une équipe éprouvent des besoins contradictoires ou inconciliables. La définition des objectifs poursuivis, l'organisation du travail, le partage des responsabilités deviennent souvent des sources de conflit de besoins. La réalisation d'une tâche commune implique pourtant la participation active de tous et la convergence des efforts de chacun-e des membres. Pour cette raison, lorsqu'un conflit de besoins survient, tous les membres de l'équipe doivent participer à la recherche d'une solution satisfaisante; une solution qui favorise la poursuite de la tâche commune vers l'atteinte de la cible commune.

Bien sûr, dans la réalité, les conflits ne sont pas toujours tous supprimés complètement. Pourtant, ils ne doivent pas non plus être ignorés. Pour cette raison, on dira que l'efficacité d'une équipe de travail dépend, du moins en bonne partie, de la façon dont ses membres communiquent et gèrent leurs conflits.

Dans cet ordre d'idée, les membres d'une équipe doivent adopter une attitude positive à l'égard d'un membre qui prend l'initiative de clarifier un problème ou de débattre d'une question. Il vaut généralement mieux pour tout le monde que chacun-e communique ses réserves et ses désaccords, au risque de créer des conflits, que de laisser des insatisfactions provoquer chez certaines personnes le sentiment d'être isolé-e et de ne pas participer à la cible et à la tâche communes.

En définitive, le travail en équipe ne doit pas être perçu principalement comme une occasion d'étudier ou de participer à une dynamique de groupe. Dans la formule du travail en équipe, la participation de chaque membre est requise avant tout en regard de la réalisation de la tâche commune et de l'atteinte de la cible commune. La cible et la tâche communes doivent constituer la priorité de chaque individu. Les

interactions entre les membres sont des éléments qui favorisent l'atteinte de la cible commune et, dans cet esprit, les divers points de vue amenés par les membres d'une équipe, même s'ils sont parfois les objets de conflits, constituent le potentiel de l'équipe.

CONCLUSION

Vraisemblablement, la formule du travail en équipe présente diverses utilités. On l'utilise comme moyen d'apprentissage, comme outil de formation personnelle et sociale et comme formule de travail de groupe. Quelle que soit son utilité, elle se distingue par trois éléments principaux que sont: la cible et la tâche communes ainsi que la convergence des efforts de chacun des membres.

La cible et la tâche communes réfèrent respectivement au but poursuivis par les équipières et les équipiers et à la façon dont les membres de l'équipe parviendront à atteindre le but commun visé. La cible et la tâche communes doivent constituer les préoccupations premières de chaque membre de l'équipe. La convergence des efforts des membres concerne l'apport personnel que chacun-e fournit à l'équipe autant que les interactions entre les membres.

Cette formule se distingue donc de la formule du travail partagé. Dans une équipe de travail, chaque équipière et équipier doit faire tous les apprentissages prévus par la ou le professeur qui a choisi l'activité en question et devenir personnellement compétent-e par rapport à l'objet d'apprentissage pour participer activement et efficacement à la cible et à la tâche communes. De cette façon, chaque personne devient responsable de l'atteinte du but commun et demeure une ressource pour ses pairs en contribuant à animer et à soutenir l'équipe de travail par sa motivation, sa participation, ses efforts, son expertise, son savoir, ses habiletés, ses qualités, etc.

Dans la formule du travail en équipe, la communication occupe une place importante; il est essentiel que chaque membre soit entendu-e et compris-e. Pour ce faire, chacun-e doit adopter, au moment opportun, les rôles d'émetteur et de récepteur. L'émetteur efficace utilise un niveau de langage accessible, recourt en temps opportun au langage non-verbal et s'exprime clairement et succinctement pour ne pas empiéter sur le temps de parole des autres. En contrepartie, le récepteur efficace adopte une attitude intéressée, laisse l'émetteur s'exprimer jusqu'au bout et pose des questions pour s'assurer d'avoir bien saisi ses propos et ses idées.

La formule du travail en équipe se caractérise donc essentiellement par l'utilisation d'un certain mode de fonctionnement. À ce sujet, Plenchette-Brissonnet (1982) soutient: *<<On ne devrait pas parler d'équipe, mais de travail en équipe: l'équipe n'est que le regroupement d'individus qui, de façon ponctuelle, travaillent en équipe.>>* (p.13)

De nos jours, dans tous les milieux de travail, on s'attend à ce que les employé-e-s soient formé-e-s au travail en équipe. Ainsi, la présence de divers intervenant-e-s dans les institutions scolaires requiert de ces professionnels et professionnelles la capacité de travailler en équipe. Le développement des habiletés liées à cette formule de travail devient donc essentiel pour toutes ces personnes. À cet égard, on a inséré, dans la majorité des programmes d'études en sciences de l'éducation, des objectifs de formation liés au travail en équipe et on encourage les membres du personnel enseignant à recourir à cette formule.

C'est dans cette optique, par exemple, que le Comité de révision du Baccalauréat en Enseignement au Préscolaire et au Primaire (BEPP) soulignait dans son Projet de révision du programme (1994):

<<C'est en fournissant aux étudiantes et aux étudiants des occasions variées de travailler en équipe à divers travaux et projets que le programme leur permettra d'apprendre à confronter leurs points de vue, à raffiner leur argumentation, à rechercher les convergences possibles, à bâtir des projets communs, à apprécier enfin les avantages de la collaboration professionnelle en éducation. Du même coup, c'est la voie de l'utilisation du travail d'équipe comme approche pédagogique dans les classes du préscolaire et du primaire qui y trouve, de manière concrète, un appui et un

Aspects pratiques

UNE PREMIÈRE RENCONTRE EFFICACE

Ces éléments constituent des pistes pour favoriser l'efficacité de la première rencontre effectuée dans le cadre de la réalisation d'un travail en équipe.

- Nommer un animateur ou une animatrice par intérim: une personne qui consent à agir à titre d'animateur ou d'animatrice jusqu'à ce que le groupe procède à l'attribution définitive des rôles des membres de l'équipe.
- Nommer un ou une secrétaire par intérim: une personne qui consent à agir à titre de secrétaire du groupe jusqu'à ce que le groupe procède à l'attribution définitive des rôles des membres de l'équipe.
- Faire un tour de table pour donner l'occasion à chaque personne de se présenter: de se nommer et de divulguer toutes les informations qu'elle juge utiles et nécessaires en regard de la réalisation du travail.
- Faire un second tour de table pour donner l'occasion à chacun-e d'exprimer sa compréhension et sa perception du travail à réaliser avec les autres membres de l'équipe. Les membres peuvent se remémorer, au besoin, les objectifs liés à la réalisation du travail, les consignes données par la ou le professeur à ce sujet, sans oublier les restrictions et les limites imposées.
- À ce moment-ci, l'animateur ou l'animatrice peut suggérer que l'équipe tente de cerner une première définition de ce que sont la cible et la tâche communes.
- S'il revient aux membres de l'équipe de déterminer le sujet du travail, ces derniers peuvent recourir à la procédure proposée dans ce document et qui concerne le [choix du thème](#) d'un travail en équipe.

- Si le thème ou le sujet du travail a été établi par la ou le professeur, les membres de l'équipe peuvent aborder l'étape de la [planification du travail](#).

- Les membres peuvent ensuite procéder à l'[attribution des rôles des membres de l'équipe](#).
- Avant de clôturer cette première rencontre, l'animateur ou l'animatrice demande à un membre de faire une brève synthèse de cette première réunion.
- Enfin, les membres prévoient la date de la prochaine rencontre et établissent ensemble l'[ordre du jour](#) de la rencontre suivante.

LE CHOIX D'UN THÈME

Cette procédure vise à faciliter le choix d'un thème lorsque ce sont les membres de l'équipe qui doivent arrêter le sujet du travail.

- Chaque membre de l'équipe consulte individuellement le matériel pédagogique lié à la poursuite du cours: le recueil de textes, les notes de cours, le plan de cours ou d'autres documents qu'on a à sa disposition concernant le cours ainsi que les bibliographies contenues dans ces documents.
- Lors de la rencontre suivante, chaque membre présente au groupe au moins une suggestion au regard du choix du thème et explique, en ses propres mots, l'intérêt et la pertinence de chaque thème qu'il ou elle propose par rapport aux objectifs du cours, aux objectifs du travail et aux consignes données par la ou le professeur. Ensuite, il ou elle répond aux questions de ses équipiers et de ses équipières concernant le thème proposé.
- Lorsque toutes les suggestions ont été présentées, chaque membre de l'équipe donne son opinion concernant les suggestions émises, à savoir ce que chaque thème veut dire pour lui ou elle, l'intérêt qu'il ou elle porte à l'étude de ces thèmes et la pertinence des thèmes par rapport aux objectifs du cours, du travail et aux consignes liées à ce travail. Chaque membre exprime aussi son opinion concernant l'ensemble des suggestions émises, à savoir le ou, au besoin, les thèmes qui devraient

être retenus par le groupe.

- Lorsque tous les membres de l'équipe se sont exprimés sur tous les thèmes proposés, chaque membre est invité-e à arrêter son choix sur un seul thème lors d'un vote général.

Si à la suite de cette opération il y a consensus sur un thème, le tour est joué! L'équipe a arrêté son choix.

Si deux ou plusieurs thèmes ont retenu l'attention des membres de l'équipe, ces derniers devront pousser plus à fond leur réflexion, c'est-à-dire:

- faire une ébauche des étapes qu'implique la réalisation du travail portant sur chaque thème; faire la liste des ressources nécessaires pour l'étude de chaque thème;
- estimer les ressources que possèdent actuellement les membres de l'équipe au regard de l'étude de chaque thème;
- dresser la liste des ressources disponibles, des ressources manquantes des avantages, des difficultés, et des efforts à déployer en regard de l'étude de chaque thème;
- comparer les thèmes en fonction des éléments énumérés à l'étape précédente en éliminant des thèmes, jusqu'à ce qu'il n'en reste qu'un.

LA PLANIFICATION DU TRAVAIL

La poursuite des étapes suivantes devrait faciliter, pour des équipières et des équipiers, la planification de leur travail en équipe.

1. Faire une liste des étapes requises pour la réalisation du travail.
2. Décrire chaque étape du travail en regard des tâches spécifiques (démarches, déplacements, recherches, lectures, rédaction, réflexion, etc.) qu'exige sa réalisation.
3. Estimer les [ressources humaines et matérielles](#) (outil ou équipement, habiletés ou expériences des membres, relations, etc.) dont dispose actuellement l'équipe, au moyen de ses membres, pour la réalisation de chacune des étapes du travail.
4. Identifier les difficultés éventuelles à surmonter et la quantité d'efforts à consentir aux tâches spécifiques pour la réalisation de chaque étape du travail en fonction des ressources disponibles et des ressources manquantes de l'équipe.
5. Pondérer la quantité de temps à consentir à la réalisation de chacune des étapes, les unes par rapport aux autres, en fonction des éléments énumérés précédemment.
6. Répartir le temps dont on dispose pour la réalisation du travail en regard du temps requis pour l'exécution de chacune des étapes du travail.
7. Établir un calendrier des rencontres; fixer la date et l'heure des rencontres de travail.

Des pièges à éviter lors de la planification du travail

- Éviter de négliger la planification du travail et d'aborder sa réalisation avec une attitude *Roger bon temps*.
- Éviter de prévoir un échéancier qui s'étale jusqu'à la date de remise du travail; il est toujours plus prudent de garder une période de sursis au cas où un imprévu surviendrait et retarderait dans le temps la réalisation des étapes suivantes du travail.
- Éviter de prévoir des rencontres trop rapprochées les unes des autres dans le temps; les membres doivent avoir tout le temps nécessaire pour préparer adéquatement chaque rencontre.

LES RÔLES, LES TÂCHES ET LES RESPONSABILITÉS DES MEMBRES

Cet outil vise à faciliter l'attribution des rôles, des tâches et des responsabilités dévolues à l'animateur ou à l'animatrice, au secrétaire et à chaque participante et participant. Toutes ces tâches et responsabilités doivent être assumées par un ou des membres de l'équipe. Il revient donc au groupe de déterminer quelle personne se chargera de:

<u>Tâches et responsabilités</u>	<u>Nom du ou des participant-e-s</u>
Rédiger l' <u>ordre du jour</u>	.
Convoquer les réunions	.
Réserver le local pour tenir la réunion	.
Accueillir les membres lors des réunions	.
Ouvrir les réunions	.
Animer les réunions	.
Distribuer le temps de parole lors des rencontres	.
Prendre en note les points importants lors des rencontres	.
S'assurer que l'information circule efficace- ment entre les membres de l'équipe	.
Au besoin, agir comme représentant-e auprès de la ou du professeur-e ou de la classe	.
.	.
.	.
.	.
.	.
.	.
.	.
.	.
.	.
.	.
.	.

LE LEADERSHIP

Cet outil est la traduction d'un questionnaire élaboré en 1969 par Morris et Hackmans (tiré de Napier et Gershenfeld; 1985). Il peut servir à l'auto-évaluation du type de leadership que manifeste une personne face à un groupe de travail. Les données de l'auto-évaluation peuvent aussi être cumulées à celles obtenues des pairs. De cette façon, une personne peut comparer la perception qu'elle a du rôle qu'elle joue au sein de l'équipe à celles de ses équipières et de ses équipiers.

Nom de la personne évaluée:

Indiquez de quelle façon chaque énoncé correspond à la personne qui est évaluée. Encerclez le chiffre qui exprime le mieux votre opinion.

1. Cette personne pousse l'équipe à progresser vers la cible commune.

1 2 3 4 5
Ne correspond pas à la personne Correspond à la personne

2. Cette personne est *la tête pensante* du groupe; elle suggère une solution à tous les problèmes que rencontre le groupe.

1 2 3 4 5
Ne correspond pas à la personne Correspond à la personne

3. Cette personne est très créative.

1 2 3 4 5
Ne correspond pas à la personne Correspond à la personne

4. Cette personne ne considère que ses propres idées et ses propres points de vue.

1 2 3 4 5
Ne correspond pas à la personne Correspond à la personne

5. Cette personne influence l'opinion des autres.

1 2 3 4 5
Ne correspond pas à la personne Correspond à la personne

6. Cette personne interrompt les autres lorsque ceux-ci s'expriment.

1 2 3 4 5
Ne correspond pas à la personne Correspond à la personne

7. Cette personne critique ceux qui présentent un point de vue différent du sien.

1 2 3 4 5
Ne correspond pas à la personne Correspond à la personne

8. C'est une personne réservée et distante.

1 2 3 4 5
Ne correspond pas à la personne Correspond à la personne

9. Cette personne est le véritable leader du groupe.

1 2 3 4 5
Ne correspond pas à la personne Correspond à la personne

10. Cette personne travaille mieux lorsqu'elle est avec d'autres.

1 2 3 4 5
Ne correspond pas à la personne Correspond à la personne

11. Cette personne nuit au bon fonctionnement du groupe.

1 2 3 4 5
Ne correspond pas à la personne Correspond à la personne

12. Cette personne participe activement aux discussions du groupe.

1 2 3 4 5
Ne correspond pas à la personne Correspond à la personne

13. Cette personne distrait le groupe de ses préoccupations.

1 2 3 4 5
Ne correspond pas à la personne Correspond à la personne

14. L'attitude de cette personne met en péril les chances de succès du groupe.

1 2 3 4 5
Ne correspond pas à la personne Correspond à la personne

15. Cette personne semble tendue et nerveuse.

1 2 3 4 5
Ne correspond pas à la personne Correspond à la personne

Exemple d'un ordre du jour d'une rencontre effectuée dans le cadre de la réalisation d'un travail en équipe

.....

ORDRE DU JOUR

(Rencontre 4)

Projet: Animation en arts plastiques

Mardi le 17 octobre 1995

De 9h00 à 11h30

AU TSE-00 (S'il y a trop de monde, on cherchera un endroit plus calme en temps opportun)

.....

Points à l'ordre du jour:

4.1 Adoption de l'ordre du jour.

4.2 Compte rendu de la démarche effectuée par Nicole C. et Louis F. auprès des intervenant-e-s en arts plastiques de l'école La Source.

4.3 Modifications à apporter dans le texte de présentation du projet.

4.4 Répartition des tâches spécifiques pour la période d'animation à l'école La Source.

4.5 Divers.

4.6 Résumé de la rencontre.

4.7 Évaluation du travail accompli.

4.8 Ordre du jour de la rencontre suivante.

Pierre P., secrétaire

LE COMPTE RENDU

Exemple d'un compte rendu d'une rencontre effectuée dans le cadre de la réalisation d'un travail en équipe

COMPTE RENDU

(Rencontre 4)

Projet: Animation en arts plastiques

Mardi le 17 octobre 1995, de 9h00 à 11h30

Local TSE-00

Étaient présents:

Pierrette A. (animatrice)

Nicole C.

Françoise M.

Pierre P. (secrétaire)

Xavier R.

Était absent: Louis F.

4.1 Adoption de l'ordre du jour.

L'ordre du jour est accepté des membres.

4.2 Approbation du compte rendu de Nicole C. de la dernière réunion.

Nicole C. fait la lecture du compte rendu de la troisième réunion. Françoise M. suggère un ajout au texte, à savoir que la dernière phrase du deuxième paragraphe se lise ainsi: *Nicole C. et Louis F. se chargeront aussi de rencontrer le Directeur de l'école pour lui présenter notre projet d'animation.* Tous les membres approuvent cette modification et le compte rendu est entériné.

4.3 Compte rendu de la démarche effectuée par Nicole C. et Louis F. à l'école La Source auprès des intervenant-e-s en arts plastiques et du Directeur.

Nicole C. relate l'entretien que Louis F. et elle-même ont eu avec Madame Lord et Monsieur Blais, les intervenant-e-s en arts plastiques de l'école La Source. Suite à cette rencontre, il est entendu que l'animation aura lieu le vendredi 3 novembre 1995 de 1h30 à 2h45. Nous remettrons à Monsieur Blais, avant le 27 octobre, un plan détaillé de l'activité.

Nicole C. et Louis F. n'ont pu rencontrer le directeur de l'école puisqu'il était absent. Cette rencontre est remise au 20 octobre 1995 à 10h30.

4.4 Modifications à apporter dans le texte de présentation du projet.

Deux modifications importantes sont proposées. Pierrette A. suggère que la 3e rubrique devienne la deuxième et vice-versa. Xavier R. propose d'ajouter un paragraphe à l'introduction pour expliquer les objectifs terminaux de l'activité proposée aux élèves. Après une brève discussion, les membres acceptent les deux suggestions. Xavier R. se chargera du paragraphe à ajouter tandis que Pierrette A. se chargera de modifier l'ordre des rubriques et d'ajuster le texte en fonction des modifications apportées.

4.5 Répartition des tâches spécifiques pour la période d'animation à l'école La Source.

Les membres conviennent que la participation de tous est essentielle lors de la période d'animation à l'école. Deux membres seront requis pour effectuer la démonstration. Deux membres seront plutôt affectés à la distribution du matériel nécessaire et les deux autres seront chargés d'assister les élèves. Après une discussion, il est convenu que Xavier R. et Nicole C. effectueront la démonstration, que Pierrette A. et Pierre P. se chargeront de distribuer le matériel et que Françoise M. et Louis F. assisteront les élèves qui éprouvent des difficultés.

etc. etc.

LES RESSOURCES HUMAINES ET MATÉRIELLES REQUISES

Lors du choix du sujet et de la planification du travail, l'équipe a à établir la liste des ressources humaines et matérielles dont elle dispose et de celles qu'elle aura à se procurer. La grille qui suit vise à aider les membres de l'équipe à dresser une liste complète de ces ressources. Pour l'utiliser, les membres de l'équipe doivent:

- (1) Cocher, dans la liste des ressources, celles requises par l'équipe au regard de l'atteinte de la cible visée et de la tâche à réaliser;**
- (2) Compléter la liste des ressources exigées au regard du thème choisi pour le travail et des particularités de la cible et de la tâche communes;**
- (3) Écrire le nom du ou des membres qui peuvent fournir l'une ou l'autre des ressources requises.**

Les ressources	Cochez celles requises par l'équipe	Écrivez le nom du membre qui peut fournir chaque ressource requise
Une personne habile à effectuer des recherches dans des centres documentaires multimédias archives, bibliothèque, vidéothèque, etc.;	.	.
Une personne apte à effectuer des lectures en langue anglaise;	.	.
Une personne habile à rédiger des textes de différents types;	.	.
Une personne habile à solliciter d'autres personnes pour obtenir un entretien, un service, un conseil, etc.;	.	.
Une personne habile à faire une entrevue auprès de personnes ressources;	.	.
Une personne apte à utiliser du matériel audiovisuel;	.	.
Une personne apte à utiliser l'ordinateur et, au besoin, des logiciels particuliers;	.	.
Une personne érudite dans le domaine auquel est lié le sujet du travail;	.	.

Un endroit (local) où l'équipe pourra établir ses <i>quartiers généraux</i> ;	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.

ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DU TRAVAIL EFFECTUÉ ET DE L'AVANCEMENT DES TRAVAUX

Avant la clôture de chaque rencontre, les membres procèdent à une évaluation du travail accompli. Cette évaluation concerne, entre autres choses, la qualité du travail effectué et l'avancement des travaux de l'équipe en regard de la tâche commune vers l'atteinte de la cible commune. Les questions suivantes servent à faciliter l'auto-évaluation que doivent faire les membres d'une équipe du travail qu'ils ont jusqu'à maintenant accompli.

La qualité du travail effectué

- Les sources d'information utilisées par les membres de l'équipe pour la réalisation du travail sont-elles valables?
- Les arguments premiers utilisés pour la réalisation du travail sont-ils bons?
- Les étapes du travail actuellement complétées sont-elles cohérentes avec les objectifs du cours et, plus particulièrement, avec les objectifs liés à la réalisation du travail?
- Les étapes du travail actuellement complétées sont-elles conformes aux consignes données par la ou le professeur pour guider la réalisation du travail?
- Les différentes parties du travail sont-elles cohérentes (homogènes) les unes par rapport aux autres?
- Le texte est-il bien écrit? (clair, dénué de fautes d'orthographe et d'erreurs de syntaxe)
- Tous les membres de l'équipe sont-ils et sont-elles pleinement satisfait-e-s de la qualité des étapes actuellement complétées?

L'avancement des travaux de l'équipe

- Le plan de travail initial est-il respecté? Le cas échéant, tous les membres de l'équipe étaient-ils et elles en accord avec les modifications qui y ont été apportées?
- L'échéancier est-il respecté? Le cas échéant, comment l'équipe arrivera-t-elle à respecter le délai consenti par la ou le professeur pour la réalisation de ce travail?
- Toutes les étapes du travail que l'on pense actuellement achevées sont-elles effectivement complétées?
- La démarche utilisée ou les étapes du travail actuellement complétées semblent-elles mener le groupe vers l'atteinte de la cible visée?

L'AUTO-ÉVALUATION DU RENDEMENT DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE

Avant de clôturer une rencontre, chaque membre procède à l'auto-évaluation de son rendement ou, dit autrement, s'interroge sur la qualité de sa participation au sein de l'équipe. Pour ce faire, chaque membre peut estimer la façon dont il ou elle s'est acquitté des tâches et des responsabilités dévolues à chacun-e des membres d'une équipe.

À titre de participant-e, et en temps opportun, à quelle fréquence ai-je:	Rarement ou jamais	La moitié du temps	Le plus souvent	Toujours
Exprimé mon opinion sur les points qui ont été discutés lors des rencontres?
Écouté attentivement et jusqu'au bout les points de vue, les idées et les suggestions apportés par les autres?
Effectué une réflexion et une recherche personnelle concernant les différents aspects du travail à réaliser?
Préparé à l'avance la rencontre en amorçant une réflexion sur les points à être discutés et en identifiant des éléments à soumettre au groupe?
Effectué les tâches spécifiques que le groupe m'avait confiées?
Favorisé la participation des autres membres; laissé du temps de parole aux autres et laissé les autres effectuer des tâches spécifiques?
Utilisé un type de leadership qui favorise un climat de travail sain et la participation des autres?
Observé toutes les règles de travail définies par l'équipe?
Exprimé de façon adéquate mes désaccords et mes réserves?
Adopté une attitude positive à l'égard des personnes qui manifestent leurs réserves ou leurs désaccords face à un aspect du travail ou à la dynamique d'un ou de plusieurs membres de l'équipe?
Conservé une attitude verbale et non-verbale respectueuse envers les autres membres de l'équipe?
Adopté une attitude ouverte à l'égard des autres et de leurs points de vue?
Assisté activement (de corps et d'esprit) à chaque réunion?
Veillé à ce que les autres membres participent activement aux activités du groupe?
.
.

LES CONFLITS DE VALEURS

Les conflits de valeurs sont des divergences d'opinion amenées par des croyances, des origines sociales, des types de personnalité ou des goûts différents. Ils peuvent embrouiller la communication entre des membres d'une équipe et nuire à l'avancement de ses travaux. Ces éléments peuvent aider à mieux composer avec un conflit de valeurs, voire à faciliter sa résolution.

- Conserver une attitude respectueuse envers la personne qui nous oppose dans un conflit.
- Prendre tout le temps qu'il faut pour discuter de la situation avec la personne à un moment approprié; à un moment qui convient aux deux partis.
- Prendre le temps d'exprimer son point de vue jusqu'au bout, de préciser les expériences et les intérêts qui le motivent, de façon claire et cohérente.
- S'assurer d'être bien compris de l'autre personne; lui laisser le temps de reformuler notre idée ou notre opinion.
- Donner à l'autre personne l'opportunité de nous poser des questions et lui répondre clairement et directement.
- Donner à l'autre personne le temps d'exprimer son point de vue et de répondre à nos questions.
- Être sensible à l'autre en tentant de cerner sa réalité, sa perception des choses ainsi que les expériences et les intérêts qui motivent son opinion.
- Avoir en tête d'autres idées que celle que nous avons proposée à prime abord et qui est à l'origine du conflit; s'ouvrir à un autre comportement, une autre idée, une autre piste, etc.
- Proposer un compromis satisfaisant pour les deux partis.

Si cette démarche échoue

- Discuter, avec la personne concernée, de la pertinence d'aborder le sujet ou la question qui nous oppose avec les autres membres de l'équipe lors de la prochaine rencontre.
- Éviter de liguer les autres membres de l'équipe contre la personne qui nous oppose dans le conflit.
- Lors de la rencontre avec le groupe, s'adresser à tous les membres plutôt que de ne parler qu'à la personne qui nous oppose dans le conflit.
- Lorsqu'il devient impossible de régler complètement le problème, accepter un compromis équitable pour les deux partis et le respecter.

Des pièges à éviter

- S'abstenir de tenter de convaincre une autre personne d'épouser des valeurs différentes des siennes.
- Éviter de juger négativement une personne sous prétexte qu'elle véhicule des valeurs différentes des nôtres.

LES CONFLITS DE BESOINS

Des conflits de besoins peuvent naître lorsque des membres d'une équipe éprouvent des besoins contradictoires ou inconciliables concernant un aspect du travail à réaliser ou le fonctionnement de l'équipe. Les conflits de besoins doivent être dissipés puisqu'ils entravent l'avancement des travaux de l'équipe. Des éléments peuvent faciliter la résolution des conflits de besoins; ce sont:

- Conserver une attitude respectueuse envers la personne qui nous oppose dans un conflit de besoins.
- Prendre le temps de réfléchir pleinement à la situation; de considérer les deux points de vue différents et les impacts de chacun sur l'avancement des travaux de l'équipe, sur la tâche et la cible communes.
- Aborder le sujet ou la question qui est source du conflit avec les autres membres de l'équipe lors d'une rencontre officielle du groupe.
- Lors de cette rencontre, s'adresser à tous les membres plutôt que de ne parler qu'à la personne qui nous oppose dans le conflit.

- Présenter son point de vue sous l'angle de la réalisation du travail, de ses objectifs ou de la cible commune.
- Prendre le temps d'exprimer son point de vue jusqu'au bout de façon claire et cohérente en s'assurant d'être bien compris de ses pairs.
- Écouter le point de vue des personnes qui présentent une opinion différente ou opposée à la nôtre, reformuler leurs propos et, au besoin, leur poser des questions pour cerner le mieux possible leur perception et leur réalité.
- Lorsqu'il devient impossible de s'entendre sur l'un ou l'autre des points de vue proposés, il faut considérer des compromis adéquats; des compromis qui tiennent compte le plus possible des deux points de vue opposés mais, surtout, qui favorisent l'avancement des travaux de l'équipe.
- Respecter la décision finale prononcée par la majorité des membres de l'équipe.

Des pièges à éviter

- Éviter de liguer des membres de l'équipe contre les personnes qui nous opposent dans un conflit.
- Éviter de juger négativement les personnes qui adoptent un point de vue différent du nôtre.
- Éviter de plus de considérer le conflit de besoins comme une querelle entre deux ou plusieurs individus; il consiste plutôt en une occasion pour le groupe de prendre des décisions majeures au regard de la réalisation du travail de l'équipe.

RÉFÉRENCES

Abrami, Philip C. (1993). *Using cooperative learning*. Center for the Study of Classroom Processes, Education Department, Concordia University, Montréal, Canada, 294 pages.

Comité de révision du BEPP (1994). *Projet de révision du programme de Baccalauréat en enseignement au préscolaire et au primaire*. Document inédit, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval, Sainte-Foy, Canada, 146 pages.

Commission des affaires étudiantes (1993). *Rapport d'enquête sur le travail d'équipe*. Document inédit, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval, Sainte-Foy, Canada, 24 pages.

Johnson, David W., Roger T. Johnson et Karl A. Smith (1991). *Cooperative Learning: Increasing College Faculty Instructional Productivity*, Jonathan D. Fife, Series Editor, 152 pages.

Napier, Rodney et Matti K. Gershenfeld (1985). *GROUPS, Theory and Experience*, Third edition. Houghton Mifflin Company, Boston, U.S.A., 551 pages.

Plenchette-Brissonnet, Claudine (1982). *Une méthode de travail en équipe: à l'usage des travailleurs sociaux et des formateurs*. Editions ESF, Paris, France, 137 pages.

Prégent, Richard (1990). *La préparation d'un cours*. Éditions de l'École Polytechnique de Montréal, Montréal, Canada, 274 pages.