



## FILIÈRE DE FORMATION

**Techniques  
d'Habillement / Production**

## GUIDE DE SOUTIEN

**Module 7  
Attitudes professionnelles  
Mars 2008**

<b>TABLE DES MATIÈRES</b>
---------------------------

1. INTRODUCTION .....	2
2. TABLEAU SYNTHÈSE DU PROGRAMME D'ÉTUDES .....	3
3. PROGRAMME D'ÉTUDES, MODULE N° 7.....	4
4. GUIDE PÉDAGOGIQUE, MODULE N° 7 .....	6
5. FONCTION, RÉFÉRENTS ET STRUCTURE DU PLAN DE MODULE .....	8
6. PLAN DE MODULE, MODULE N° 7 .....	9
7. INFORMATION RELATIVE À LA CONCEPTION ET À L'INTERPRÉTATION DE LA PLANIFICATION GLOBALE D'UN MODULE .....	11
8. PLANIFICATION GLOBALE DU MODULE N° 7 .....	13
9. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS D'ENTRAÎNEMENT ET DE TRANSFERT SELON LA PLANIFICATION GLOBALE DU MODULE.....	14
10. SECTION DES NOTES TECHNIQUES ET DES MOYENS MEDIA.....	16

## 1. INTRODUCTION

Dans le contexte particulier de la formation professionnelle en APC, le programme d'études énonce par un objectif opérationnel chacune des compétences à développer chez le stagiaire. La planification pédagogique s'effectue suivant les paramètres de chaque objectif opérationnel : les conditions d'évaluation, les critères généraux de performance, les précisions sur le comportement attendu et les critères particuliers de performance. Lors de la planification pédagogique, le peut aussi référer à l'analyse de situation de travail pour vérifier les attentes des employeurs dans la fonction de travail que le lauréat occupera à la fin de sa formation.

La planification pédagogique en approche par compétences repose sur la mise en œuvre d'une pédagogie active centrée sur l'acquisition des compétences par le stagiaire. Pour traduire les objectifs opérationnels en activités d'apprentissage significatives et représentatives des savoir faire exigés du monde du travail, le formateur planifie un environnement éducatif qui situe le stagiaire au cœur de l'acte d'apprendre lui permettant traiter de façon efficace l'information, de développer de nouveaux comportements et ainsi construire ses compétences.

La planification pédagogique permet d'anticiper et de préparer la situation d'enseignement en fonction des objectifs, des contenus et des critères d'évaluation du programme d'études d'une part et, d'autre part, en prenant en compte les phases d'acquisition d'une compétence et les différentes façons d'apprendre des stagiaires.

Le Guide de soutien pour le module « Attitudes professionnelles » du programme d'études « Techniques d'Habillement/Production » propose une démarche d'organisation de l'enseignement. Ce module de compétence spécifique est d'une durée de 30 heures dont une heure et demie doit être consacrée à l'évaluation certificative à la fin du module.

Les ressources éducatives sont organisées selon le plan de module qui permet d'associer les ressources aux préalables et précisions sur le comportement figurant au niveau de la compétence dans le programme d'études et le guide pédagogique. Le Guide de soutien comprend l'ensemble des ressources utilisables dans un parcours de formation pour aider le stagiaire dans ses apprentissages dans un contexte d'approche par compétences et pour faciliter l'action du formateur. Les ressources sont les suivantes :

1. Le tableau synthèse des modules du programme d'études
2. Le module tel que prescrit au « Programme d'études »
3. Le module tel que suggéré au « Guide pédagogique »
4. La fonction, les référents et la structure du plan de module
5. Le plan du module
6. L'information relative à la conception et à l'interprétation de la planification globale d'un module
7. La planification globale du module
8. La description des activités d'entraînement et de transfert selon la planification globale
9. La section des notes techniques et des moyens media

Le « Tableau synthèse du programme d'études », le « Module du programme d'études » ainsi que le « Module du guide pédagogique » sont d'abord fournis pour rappeler, aux utilisateurs de ce guide, les paramètres et permettre la juste interprétation de la planification suggérée. On trouvera ensuite une explication particulière pour le Plan de module et pour la Planification globale du module.

## 2. TABLEAU SYNTHÈSE DU PROGRAMME D'ÉTUDES

Dans le présent tableau synthèse du programme d'études, le module 7 apparaît en grisé.

	N°	Titre du module	Durée (heures)	Unités*
THP – 01	1	Métier et formation	30	2
THP – 02	2	Matières textiles	30	2
THP – 03	3	Équipements et accessoires de confection	60	4
THP – 04	4	Techniques de piquage et d'assemblage	90	6
THP – 05	5	Mesures d'hygiène, de santé, de sécurité et de protection de l'environnement	30	2
THP – 06	6	Normes de qualité	60	4
THP – 07	7	Attitudes professionnelles	30	2
THP – 08	8	Interprétation des patrons	60	4
THP – 09	9	Chronométrage des opérations	15	1
THP – 10	10	Résolution de problèmes	30	2
THP – 11	11	Aménagement des postes de travail	90	6
THP – 12	12	Communication en milieu de travail	30	2
THP – 13	13	Initiation au milieu de travail (Stage I)	75	5
THP – 14	14	Interaction avec l'atelier de coupe	30	2
THP – 15	15	Exploitation de logiciels	60	4
THP – 16	16	Confection d'échantillons	165	11
THP – 17	17	Lancement d'une production	180	12
THP – 18	18	Moyens de recherche d'emploi	30	2
THP – 19	19	Application d'équilibrage	30	2
THP – 20	20	Supervision d'un groupe de production	120	8
THP – 21	21	Contrôle de la production	90	6
THP – 22	22	Aléas de la production	30	2
THP – 23	23	Formation du personnel	60	4
THP – 24	24	Contrôle de l'État du parc machines	30	2
THP – 25	25	Intégration au milieu du travail (Stage 2)	240	16

\* Une unité équivaut à 15 heures

### 3. PROGRAMME D'ÉTUDES, MODULE N° 7

#### MODULE 7 : ATTITUDES PROFESSIONNELLES

**Code : THP 07**

**Durée : 30 heures**

#### OBJECTIF OPÉRATIONNEL

##### COMPORTEMENT ATTENDU

Pour démontrer sa compétence, le stagiaire doit **adopter des attitudes professionnelles** selon les conditions, les critères et les précisions qui suivent.

##### CONDITIONS D'ÉVALUATION

- Individuellement
- À partir de mises en situation
- À l'aide de documentation

##### CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE

- Esprit d'équipe
- Utilisation de techniques appropriées
- Manifestation d'objectivité

<b>PRÉCISIONS SUR LE COMPORTEMENT ATTENDU</b>	<b>CRITÈRES PARTICULIERS DE PERFORMANCE</b>
A. Travailler en équipe.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interprétation univoque du but du travail, par tous les membres de l'équipe</li><li>• Respect de ses engagements</li><li>• Acceptation des opinions différentes des siennes</li><li>• Prises de décision consensuelles ou majoritaires selon le cas</li><li>• Participation active des membres de l'équipe ;</li><li>• Manifestation d'objectivité</li><li>• Interaction appropriée avec les autres membres de l'équipe</li></ul>
B. Créer un climat de confiance.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mise en place d'éléments favorisant un climat de confiance</li><li>• Détection rapide des mécanismes de défense</li><li>• Adoption d'un comportement de maîtrise du stress</li><li>• Écoute empathique</li><li>• Maîtrise de soi</li><li>• Reconnaissance des besoins des autres</li></ul>
C. Réagir dans des situations conflictuelles.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Attitude correcte en cas de conflit</li><li>• Respect des règles de courtoisie</li><li>• Maîtrise de soi</li></ul>

#### 4. GUIDE PÉDAGOGIQUE, MODULE N° 7

### MODULE 7 : ATTITUDES PROFESSIONNELLES

**Code : THP 07**

**Durée : 30 heures**

#### OBJECTIF OPÉRATIONNEL

##### COMPÉTENCE

Adopter des attitudes professionnelles.

##### PRÉSENTATION DU MODULE

Ce module de compétence transversale est dispensé à la première session de la formation. Dans ce module le stagiaire apprend à travailler en équipe.

Pour ce faire, le stagiaire doit travailler en équipe de façon harmonieuse, créer un climat de confiance et gérer des situations conflictuelles.

##### CONTEXTE DE RÉALISATION

- À l'aide d'outils appropriés
- À partir de :
  - mises en situations
  - études de cas

##### RÉFÉRENCES

**Profils d'équipes et cultures d'entreprise.** Éd. Organisation. Paris.

**Les attitudes.** Éd. Organisation univers. Paris.

SAVOIRS PRÉALABLES ET PRÉCISIONS	ÉLÉMENTS DE CONTENU
<p><b>A. Avant de travailler en équipe, le stagiaire doit :</b></p> <p>1. Décrire les règles du travail en équipe.</p> <p>2. Déterminer les facteurs favorables ou nuisibles au travail en équipe.</p> <p>3. Définir les rôles et les compétences des membres de l'équipe.</p> <p><b>B. Avant de créer un climat de confiance, le stagiaire doit :</b></p> <p>4. Décrire un climat de confiance.</p> <p><b>C. Avant de réagir dans des situations conflictuelles, le stagiaire doit :</b></p> <p>5. Enumérer les différents types de conflits.</p> <p>6. Décrire les méthodes de gestion des conflits.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règles de travail en équipe</li> <li>• Facteurs favorables</li> <li>• Facteurs nuisibles</li> <li>• Rôles</li> <li>• Compétences</li> <li>• Éléments favorisant un climat de confiance</li> <li>• Mécanismes de défense</li> <li>• Responsabilité personnelle</li> <li>• Motivation</li> <li>• Performance</li> <li>• Comportement de maîtrise du stress</li> <li>• Écoute empathique</li> <li>• Maîtrise de soi</li> <li>• Reconnaissance des besoins des autres</li> <li>• Types de conflits :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- conflit intra individuel</li> <li>- conflit interpersonnel</li> <li>- conflit intragroupe</li> <li>- conflit intergroupe</li> <li>- conflit vertical</li> <li>- conflit horizontal</li> </ul> </li> <li>• Sources des conflits</li> <li>• Attitude en cas de conflit</li> <li>• Règles de courtoisie</li> <li>• Maîtrise de soi</li> <li>• Compromis</li> <li>• Conciliation</li> <li>• Stratégie autocritique</li> </ul>



## 5. FONCTION, RÉFÉRENTS ET STRUCTURE DU PLAN DE MODULE

### Fonction

Le plan de module a pour fonction de clarifier le projet d'enseignement et de le transmettre dans une forme communicable tout d'abord aux membres de la direction du centre. Il est aussi présenté aux stagiaires lors de la première séance de formation afin de les informer des objectifs visés et des éléments contenus, et leur donner une vue d'ensemble des activités et des éléments de contenu marquant le déroulement de l'enseignement du module .

Le plan de module s'avère également fort utile au formateur, d'abord pour clarifier son approche et se donner un outil de référence en cours d'enseignement, ensuite pour rationaliser son travail de planification en vue des prestations ultérieures : ayant déjà déterminé les stratégies, les moyens, le matériel et les équipements nécessaires, il lui sera plus facile d'aborder l'enseignement du module et ce à plusieurs groupes. Le plan de module peut aussi fournir au conseiller à la pédagogie, aux collègues, au personnel formateur suppléant, aux membres de la direction et aux employeurs des informations sur le module.

### Référents

Le plan de module s'appuie *principalement* sur les données fournies dans le programme d'études et le guide pédagogique. Le programme d'études est un *document prescriptif* et aucune donnée dans ce document ne peut être modifiée alors que les données du guide pédagogique sont fournies *en tant qu'appui* et peuvent être enrichies tout au long de son utilisation.

### Structure

De manière générale, le plan de module présente deux parties :

- une première partie dédiée aux renseignements généraux relatifs au module, tels que l'identification du module, le numéro du module, le code et la durée de module, la compétence visée, les critères généraux ainsi que l'identification des modules préalables. Un schéma est présenté ci-après.

*Première partie du plan de module :*

N° ET TITRE DU MODULE :	
CODE :	DURÉE :
COMPÉTENCE VISÉE :	CRITÈRES GÉNÉRAUX :
TYPE DE COMPÉTENCE :	MODULES PRÉALABLES : MODULES EN PARALLÈLE :

- une seconde partie regroupe les conditions spécifiques au déroulement de l'enseignement du module : Savoirs préalables et précisions sur le comportement, éléments de contenus, activités d'enseignement et d'apprentissage ainsi que les thèmes que le formateur identifie comme étant importants et qui sont retenus en termes d'évaluation formative. Une information sommaire concernant l'évaluation de certification du module est inscrite à la fin du plan de module. Un schéma est présenté ci-après.

*Deuxième partie du plan de module :*

SAVOIRS PRÉALABLES ET PRÉCISIONS	ÉLÉMENTS DE CONTENUS	ACTIVITÉS	THÈMES ÉVALUATION FORMATIVE
INFORMATION RELATIVE À L'ÉVALUATION CERTIFICATIVE :			

Le plan pour le présent module suit.

6. PLAN DE MODULE, MODULE N° 7

<b>N° ET TITRE DU MODULE : ATTITUDES PROFESSIONNELLES</b>	
<b>CODE : THP – 07</b>	<b>DURÉE : 30 heures</b>
<b>COMPÉTENCE VISÉE : Adopter des attitudes professionnelles.</b>	<b>CRITÈRES GÉNÉRAUX :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esprit d'équipe ;</li> <li>• Utilisation de techniques appropriées ;</li> <li>• Manifestation d'objectivité.</li> </ul>
<b>TYPE DE COMPÉTENCE : Compétence transversale</b>	<b>MODULES PRÉALABLES : 1, 2, 15a, 5, 3, 4, 6, 12a, 8, 9</b> <b>MODULES EN PARALLÈLE : 14, 10</b>

<b>SAVOIRS PRÉALABLES ET PRÉCISIONS</b>	<b>ÉLÉMENTS DE CONTENU</b>	<b>ACTIVITÉS</b>	<b>EVALUATION FORMATIVE</b>
1. Décrire les règles du travail en équipe. (Voir notes techniques A-1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règles de travail en équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpréter les documents.</li> </ul>	
2. Déterminer les facteurs favorables ou nuisibles au travail en équipe. (Voir notes techniques A-2 et B-4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facteurs favorables</li> <li>• Facteurs nuisibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpréter les documents.</li> </ul>	
3. Définir les rôles et les compétences des membres de l'équipe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôles</li> <li>• Compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpréter les rôles et les compétences.</li> <li>• Formuler les rôles et compétences.</li> </ul>	
<b>A. Travailler en équipe.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail en équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser l'activité d'entraînement E-2.</li> </ul>	Contrôle de la réalisation et de la qualité de l'activité d'entraînement E-2

SAVOIRS PRÉALABLES ET PRÉCISIONS	ÉLÉMENTS DE CONTENU	ACTIVITÉS	EVALUATION FORMATIVE
4. Décrire un climat de confiance. (Voir notes techniques A-2 et B-4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éléments favorisant un climat de confiance</li> <li>• Mécanismes de défense</li> <li>• Responsabilité personnelle</li> <li>• Motivation</li> <li>• Performance</li> <li>• Comportement de maîtrise du stress</li> <li>• Écoute empathique</li> <li>• Maîtrise de soi</li> <li>• Reconnaissance des besoins des autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpréter les documents.</li> </ul>	
<b>B. Créer un climat de confiance.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'un climat de confiance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser l'activité d'entraînement E-4.</li> </ul>	Contrôle de la réalisation et de la qualité de l'activité d'entraînement E-4
5. Enumérer les différents types de conflits. (Voir notes techniques C-5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Types de conflits :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- conflit intra individuel</li> <li>- conflit interpersonnel</li> <li>- conflit intragroupe</li> <li>- conflit intergroupe</li> <li>- conflit vertical</li> <li>- conflit horizontal</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpréter les documents.</li> </ul>	
6. Décrire les méthodes de gestion des conflits. (Voir notes techniques C-6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sources des conflits</li> <li>• Attitude en cas de conflit</li> <li>• Règles de courtoisie</li> <li>• Maîtrise de soi</li> <li>• Compromis</li> <li>• Conciliation</li> <li>• Stratégie autocritique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpréter les documents.</li> </ul>	
<b>C. Réagir dans des situations conflictuelles.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportement dans des situations conflictuelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser l'activité E-6.</li> </ul>	Contrôle de la réalisation et de la qualité de l'activité d'entraînement E-6

**Information sur l'évaluation certificative :** La tâche consiste à participer correctement à l'intérieur d'un groupe de travail et à maintenir un climat de confiance (1 heure 30 minutes)

## 7. INFORMATION RELATIVE À LA CONCEPTION ET À L'INTERPRÉTATION DE LA PLANIFICATION GLOBALE D'UN MODULE

Compte tenu des caractéristiques mêmes de la compétence, les activités d'apprentissage proposées aux stagiaires dans le plan de module doivent être fondées *sur la pratique du métier et sur la création de produits ou la prestation de services concrets semblables à ceux qu'ils seront appelés à réaliser à leur entrée sur le marché du travail*. Ces activités d'apprentissage doivent intégrer toutes les dimensions de la compétence (savoirs, savoir faire et savoir être) ; c'est donc dire que l'on doit analyser chaque activité proposée pour s'assurer qu'elle intègre bien ces dimensions et que leur **ordonnement permet une progression des apprentissages conduisant à la maîtrise de la compétence visée**.

Il faut donc, lorsqu'on aborde la planification d'un module, se représenter ce que l'on veut ultimement faire réaliser aux stagiaires en se posant cette question : « Comment cette activité d'intégration-entraînement traduit-elle de façon réaliste et authentique les exigences de la compétence ? ». « Quels éléments de contenu sont essentiels à la réalisation de l'activité d'entraînement prévue ? » Toutes ces données peuvent être regroupées dans un tableau qui donne une vision globale des activités de base (éléments de contenu et exercices) et activités d'entraînement (tâche partielle, globale ou de transfert qui vise la pratique de la compétence visée).

Dans la façon de planifier globalement l'enseignement d'un module, le formateur doit être familier avec l'un des facteurs qui présente un impact sur le choix des activités, soit les phases d'acquisition d'une compétence.

On distingue cinq phases successives d'acquisition d'une compétence : 1. l'exploration, 2. l'apprentissage de base, 3. l'intégration - entraînement, 4. le transfert des apprentissages et 5. L'enrichissement. Les phases de l'apprentissage de base, de l'intégration-entraînement et du « transfert » sont centrales et elles sont directement prises en compte lors de l'organisation de l'enseignement. Cependant les phases Exploration et enrichissement ne doivent pas être négligées dans le cadre de l'organisation de l'enseignement par le formateur. Dans les énoncés qui suivent chacune des phases est commentée et leur importance précisée.

- 1 La phase dite « Exploration » consiste pour le formateur à présenter l'objectif d'apprentissage à le stagiaire et à échanger avec lui sur cet objectif afin qu'il en saisisse toute la portée. Dans cette même phase le formateur doit faire une présentation sommaire de la stratégie qui sera poursuivie et enfin il devra organiser des activités pédagogiques qui permettent aux stagiaires un rappel des connaissances antérieures nécessaires aux apprentissages à venir. Cette phase d'introduction permet à le stagiaire de saisir l'importance et la pertinence de ce qu'il devra apprendre, de se motiver et de stimuler son intérêt, de se sentir responsable de ses apprentissages, de faire des liens entre les compétences du programme d'études et celle qu'il est en train de développer et d'activer les connaissances et les expériences qu'il a déjà en mémoire au regard de ce qui lui est proposé.
- 2 La phase « Apprentissage de base » permet l'acquisition des connaissances, des habiletés motrices, des attitudes et des perceptions qui vont permettre au stagiaire de réaliser adéquatement la tâche. Elle inclut le traitement des notions et l'assimilation des connaissances de base et l'organisation de l'enseignement dans des séquences logiques. Au cours de cette phase, le stagiaire encode et organise l'information, met souvent dans ses propres mots l'information reçue et fait des liens avec ce qu'il sait déjà.

- 3 L'« Intégration – Entraînement » constitue la troisième phase du processus. Cette phase vise l'intégration des apprentissages de base aux étapes de réalisation d'une tâche partielle ou complète dans un entraînement progressif, c'est-à-dire de la tâche la plus simple à la plus complexe correspondant aux performances déterminées. Au cours de cette phase, le formateur favorise la pratique supervisée et l'autoévaluation des résultats. Cette phase a l'avantage de faire acquérir au stagiaire de l'assurance par l'amélioration de la pratique des tâches. Elle permet au stagiaire d'exécuter les tâches partielles ou complètes sans erreurs et d'intégrer les contenus liés à la compétence.
- 4 La quatrième phase « Transfert des apprentissages » devrait préparer le stagiaire à mobiliser ses savoirs, savoir faire et savoir être dans d'autres situations que celles dans lesquelles il a développé ses compétences. En effet, mobiliser ses compétences dans des situations complètement différentes l'une de l'autre n'est pas un phénomène spontané ou automatique. Dans un premier temps, le savoir nouvellement acquis est associé au contexte qui est familier au stagiaire. Cette phase exige du formateur d'avoir la préoccupation de varier les contextes de réalisation d'une tâche et de veiller à la démonstration d'une autonomie d'exécution par le stagiaire placé dans le nouveau contexte.
- 5 La phase « Enrichissement » permet au stagiaire d'aller plus loin que ne l'indique le programme d'études. Au cours de cette phase, le stagiaire peut approfondir la compétence développée, acquérir une plus grande autonomie et développer le goût d'aller plus loin. Au cours de cette phase, le formateur doit prévoir des activités qui favorisent cet enrichissement et ajoutent de la valeur à ce que le stagiaire a déjà acquis.

La planification globale d'un module présente, sous forme de tableau, une vision synthèse des activités devant être conduites par le formateur afin que ce dernier assure au stagiaire des activités permettant l'intégration de l'ensemble du processus d'acquisition de la compétence visée. Ainsi il est essentiel que les phases d'acquisition 2, 3 et 4 d'une compétence soient respectées dans le choix des activités et des stratégies utilisées tout au long du module. Cette façon de faire vise à intégrer le plus tôt possible dans le module l'ensemble des précisions sur le comportement, tout d'abord dans des activités simples mais qui deviennent de plus en plus complexes au fur et à mesure que le module se déroule.

Voici des précisions sur les types d'activités apparaissant dans le tableau de planification et les symboles utilisés.

Types d'activités	Symboles
<b>Activité d'apprentissage de base</b> en rapport avec les notions théoriques supportée par des exercices d'application.	<b>A</b>
<b>Activité d'entraînement</b> se rapporte à un, plusieurs ou à l'ensemble des objets de formation et doit être effectuée dans le cadre d'une tâche représentative du métier et encadrée par le formateur.	<b>E</b>
<b>Activité de transfert</b> se rapporte, le plus souvent, à tous les objets de formation du module de formation, doit être représentative du métier et réalisée de façon autonome par le stagiaire.	<b>T</b>
<b>Évaluation certificative</b> est une activité autonome pendant laquelle le stagiaire est évalué à la fin de chacun des modules.	<b>C</b>

Dans le tableau de planification du présent module, on y retrouve :

3	Activités d'apprentissage de base qui totalisent 5 ½ heures de notions théoriques et symbolisées par ▲. Ces activités doivent être accompagnées d'exercices relatifs à chacune des nouvelles notions.
3	Activités d'entraînement qui totalisent 19 heures constituées de tâches représentatives du métier et symbolisées par ●. Ces activités sont décrites à la section 8 du présent guide.
1	Activité de transfert qui totalise 2 heures constituées de tâches représentatives du métier et symbolisées par √. Ces activités sont décrites à la fin de la section 8 du présent guide.
1	Évaluation certificative d'une durée d'une 1 heure et ½ et symbolisée par ■. Cette activité est décrite dans le guide d'évaluation du programme d'études.

8. PLANIFICATION GLOBALE DU MODULE N° 7

Comportement attendu : Adopter des attitudes professionnelles.

Activités liées aux phases d'acquisition d'une compétence :

A = Apprentissage de base E = Entraînement T = Transfert C = Évaluation certificative

Objets de formation	Types d'activités	A	E	A	E	A	E	T	C
	N° de l'activité	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Décrire les règles du travail en équipe.		▲							
2. Déterminer les facteurs favorables ou nuisibles au travail en équipe.		▲							
3. Définir les rôles et les compétences des membres de l'équipe.		▲							
<b>A. Travailler en équipe</b>			●		●		●	√	■
4. Décrire un climat de confiance.				▲					
<b>B. Créer un climat de confiance</b>					●		●	√	■
5. Enumérer les différents types de conflits.						▲			
6. Décrire les méthodes de gestion des conflits.						▲			
<b>C. Réagir dans des situations conflictuelles</b>							●	√	
<b>Durée de chaque activité dont l'ensemble doit totaliser 30 h</b>		<b>2 H</b>	<b>8 H</b>	<b>1 ½ H</b>	<b>6 H</b>	<b>2 H</b>	<b>7 H</b>	<b>2 H</b>	<b>1 ½ H</b>

## 9. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS D'ENTRAÎNEMENT ET DE TRANSFERT SELON LA PLANIFICATION GLOBALE DU MODULE

Les activités d'entraînement sont définies selon l'analyse du module présentée dans le tableau précédent « Planification globale ».

Pour les tâches d'entraînement planifiées dans le cadre de ce module, une brève description précise les objets de formation, le matériel requis, la tâche ainsi que les étapes de déroulement.

Pour l'activité de transfert, la tâche n'est brièvement décrite au stagiaire car ce dernier doit être capable d'en définir les étapes et d'organiser le travail à effectuer de façon autonome. Cette activité prépare le stagiaire à l'évaluation certificative de la compétence visée.

### ACTIVITE D'ENTRAÎNEMENT N° 2

Durée de l'activité : 8 heures

#### Précisions sur le comportement attendu (objets de formation)

L'activité vise :

A. Travailler en équipe.

#### Matériel requis :

Autres documents

#### Description de l'activité

La tâche consiste à partir de la documentation fournie et à sa propre expérience à décrire les règles du travail en équipe, déterminer les facteurs favorables ou nuisibles au travail en équipe et définir les rôles et les compétences des membres de l'équipe. Il est souhaitable que ce travail se fasse en équipe.

#### Étapes de déroulement

Ce travail se réalise selon les consignes prévues par le formateur.

Une plénière pourra être organisée pour la restitution des informations par chacune des équipes.

### ACTIVITE D'ENTRAÎNEMENT N° 4

Durée de l'activité : 6 heures

#### Précisions sur le comportement attendu (objets de formation)

L'activité vise :

B. Créer un climat de confiance.

#### Matériel requis :

Autres documents

#### Description de l'activité

La tâche consiste, à partir de la documentation fournie et à sa propre expérience, à décrire un climat de confiance. Il est souhaitable que ce travail se fasse en équipe.

#### Étapes de déroulement

Ce travail se réalise selon les consignes prévues par le formateur.

Une plénière pourra être organisée pour la restitution des informations par chacune des équipes.

<b>ACTIVITE D'ENTRAÎNEMENT N° 6</b>
-------------------------------------

Durée de l'activité : 7 heures

**Précisions sur le comportement attendu (objets de formation)**

L'activité vise :

C. Réagir dans des situations conflictuelles.

**Matériel requis :**

Autres documents

**Description de l'activité**

La tâche consiste à partir de la documentation fournie et à sa propre expérience à énumérer les différents types de conflits et décrire les méthodes de gestion des conflits. Il est souhaitable que ce travail se fasse en équipe.

**Étapes de déroulement**

Ce travail se réalise selon les consignes prévues par le formateur.

Une plénière pourra être organisée pour la restitution des informations par chacune des équipes.

<b>ACTIVITE DE TRANSFERT N° 7</b>
-----------------------------------

Durée de l'activité : 2 heures

**Précisions sur le comportement attendu (objets de formation)**

L'activité vise :

A. Travailler en équipe.

B. Créer un climat de confiance.

C. Réagir dans des situations conflictuelles.

**Matériel requis :**

Documents

**Description de l'activité**

Le travail consiste à effectuer la tâche telle que défini dans la fiche technique.

Cette tâche doit être effectuée de façon autonome par le stagiaire.



## 10. SECTION DES NOTES TECHNIQUES ET DES MOYENS MEDIA

### **Objet de formation A-1 :**

Règles et conseils pour le travail en équipe

## L'ÉQUIPE DE TRAVAIL

### 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 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.

### 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.

### 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.

## **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 arrivées en retard ou parce qu'ils ou elles étaient absentes 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.

## 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 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.

### 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 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.

## Les rôles d'animateur et de secrétaire

En plus des rôles d'émetteur et de récepteur, certains membres de l'équipe seront appelés 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 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.

## 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'y 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 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 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.

## LES RENCONTRES

### 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 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 entretient à l'égard de la cible et de la tâche communes. En ce sens, par exemple, chacun 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 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 des membres, le groupe forme réellement une équipe de travail.

### **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 cœur 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 vue.

Pour qu'un temps de parole égal soit alloué à chaque intervenante et intervenant, il convient de minuter les interventions de chacun 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 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.

### **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. En ce sens, chacun 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.

## **LA COMMUNICATION ENTRE LES MEMBRES**

### **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 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 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.

### **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 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.

De nos jours, dans tous les milieux de travail, on s'attend à ce que les employés soient formés au travail en équipe. Ainsi, la présence de divers intervenants 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.

## 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 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 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.

<b>Tâches et responsabilités</b>	<b>Nom du ou des participants</b>
Rédiger l'ordre du jour	.
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 auprès de la ou du professeur 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'autoévaluation du type de leadership que manifeste une personne face à un groupe de travail. Les données de l'autoévaluation 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

**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 vestimentaires**

**Mardi le 17 octobre 1995**

**De 9 h à 11 h 30**

**AU CBD-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 intervenants en arts vestimentaires du Centre CBD

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

**4.4** Répartition des tâches spécifiques pour la période d'animation.

**4.5** Divers

**4.6** Résumé de la rencontre

**4.7** Évaluation du travail accompli

**4.8** Ordre du jour de la rencontre suivante

**Youssef P. secrétaire**

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

#### Répartition des tâches spécifiques pour la période d'animation au centre de formation CBD

Les membres conviennent que la participation de tous est essentielle lors de la période d'animation au centre de formation. 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 stagiaires. Après une discussion, il est convenu que Mohamed R. et Maria C. effectueront la démonstration, que Amina A. et Youssef P. se chargeront de distribuer le matériel et que Philippe M. et Luis F. assisteront les stagiaires qui éprouvent des difficultés.

## 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'autoévaluation 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 des membres d'une équipe.

<b>À titre de participant, et en temps opportun, à quelle fréquence ai-je:</b>	<b>Rarement ou jamais</b>	<b>La moitié du temps</b>	<b>Le plus souvent</b>	<b>Toujours</b>
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?	.	.	.	.

## NOTES TECHNIQUES

**Objet de formation A-2 et B-4 :**

ANALYSE DES COMPORTEMENTS

**Chapitre 3 :**

**L'ANALYSE DES PROBLEMES DE  
COMPORTEMENT**

**Objectif :** Donner aux participants une méthode pour analyser les problèmes de comportement dans le travail, et pour isoler les causes liées aux défaillances humaines dans l'exécution.

**LE DIAGRAMME D'ANALYSE DES PROBLEMES DE PERFORMANCE HUMAINE.**

Très souvent l'analyse des problèmes, au bureau ou à l'atelier, mettra en cause les acteurs humains impliqués dans l'exécution du travail et leurs comportements. A ce moment-là, le diagramme en Arbre des problèmes, utilisé précédemment, n'est plus adapté.

Un Cercle de Qualité dans une banque, par exemple, peut se demander pourquoi les employés les plus anciens font davantage d'erreurs, et pourquoi l'encadrement ne fait rien à ce sujet ; ou, dans un bureau, un groupe d'employés peut analyser pourquoi les employés ne respectent pas les instructions qui leur ont été données.

Il faut, dans ce cas, un modèle plus spécialisé ; nous présenteront ci-dessous une version d'un schéma proposé par Robert Mager, un ingénieur pédagogue, dans son livre "*Comment Améliorer les Performances Humaines*<sup>1</sup>". Mager commence son analyse par l'idée de base que la cause des problèmes de qualité d'exécution ou de comportement en général, réside dans les personnes qui exécutent le travail : manque d'intérêt au travail, manque de formation, etc. Mais quelles en sont les causes exactes ?

**LES PHASES D'ANALYSE D'UN PROBLEME D'EXECUTION HUMAINE**

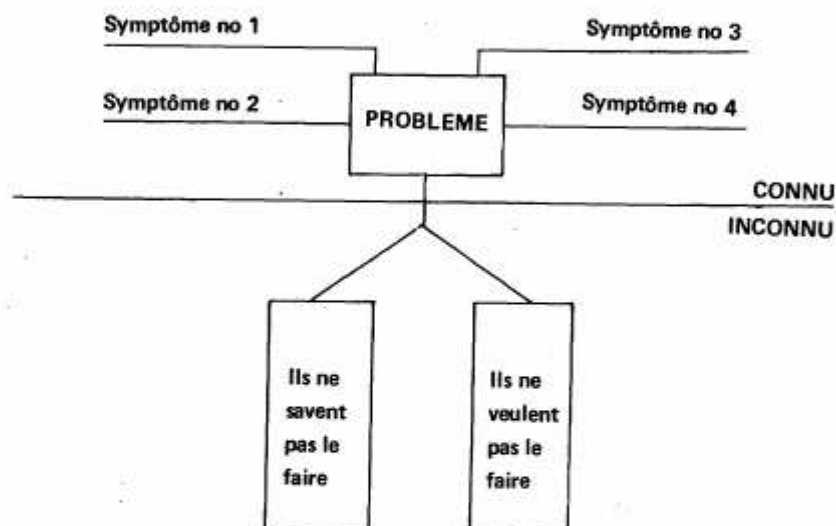
*1ère Phase :* Formuler le problème par écrit.



<sup>1</sup>Robert Mager, "Comment Améliorer les Performances Humaines", Strasbourg : Les Éditions de l'Entreprise, 1981. (26, rue du Maréchal Foch, 67000 Strasbourg. TTC Franco : 115 F.)

**2ème Phase :** Déterminer si le problème est causé par un manque de formation ou par un manque de bonne volonté.

**Question à se poser :** Si c'était un problème de vie ou de mort, est-ce que les acteurs de la situation seraient capables de faire le travail correctement ? Si oui, ce n'est pas un problème de formation, mais un problème de bonne volonté et de motivation.



**3ème Phase :** Après avoir décidé, si c'est un problème de capacité ou un problème de motivation, faites la liste des raisons possibles.

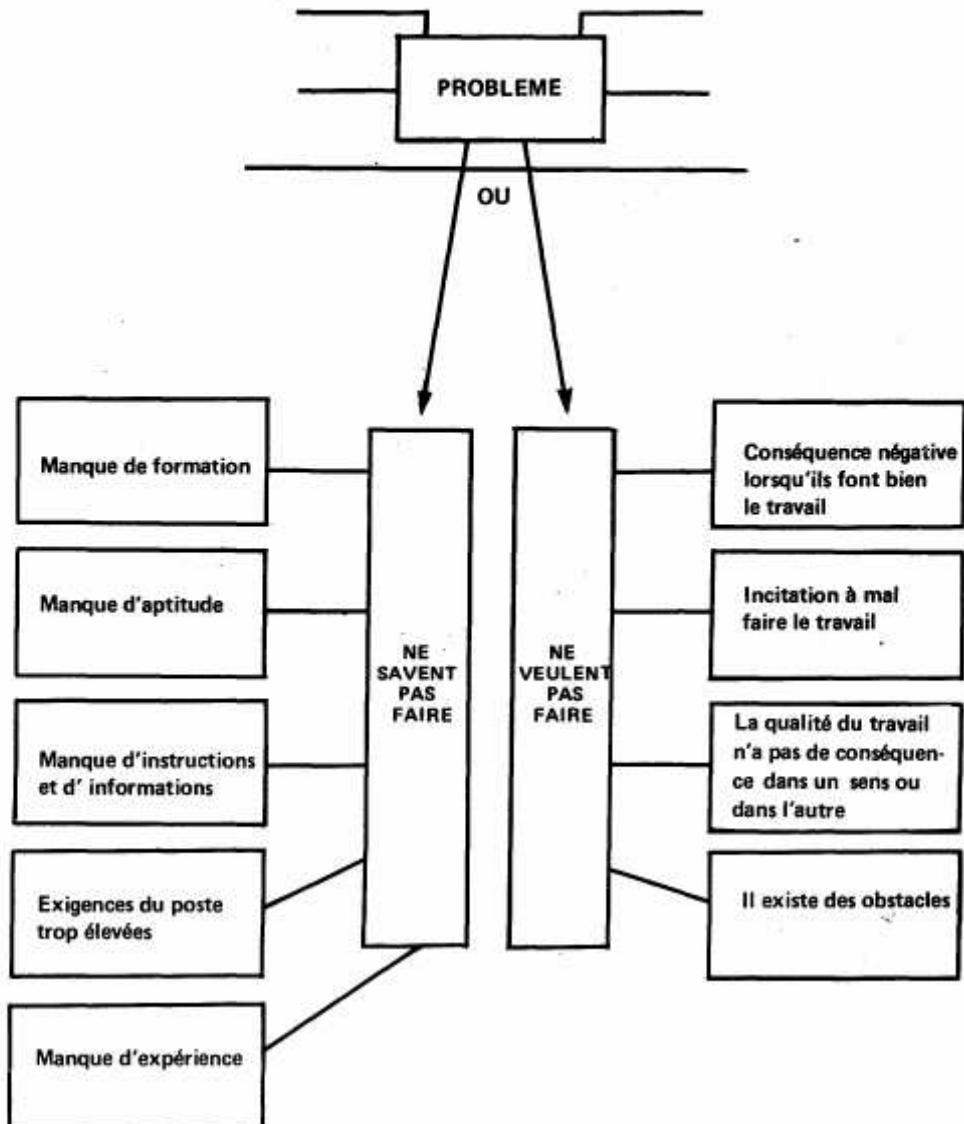
*“Ne savent pas le faire”*

- **Manque de formation.**
- **Manque d'aptitude :** Ont-ils les aptitudes nécessaires ?
- **Manque d'information :** Leur a-t-on donné les informations et les instructions suffisantes ?
- **Normes de travail inadaptées :** Les temps et les quotas fixés ont-ils jamais été respectés ?
- **Expérience :** Ont-ils déjà fait ce travail auparavant.



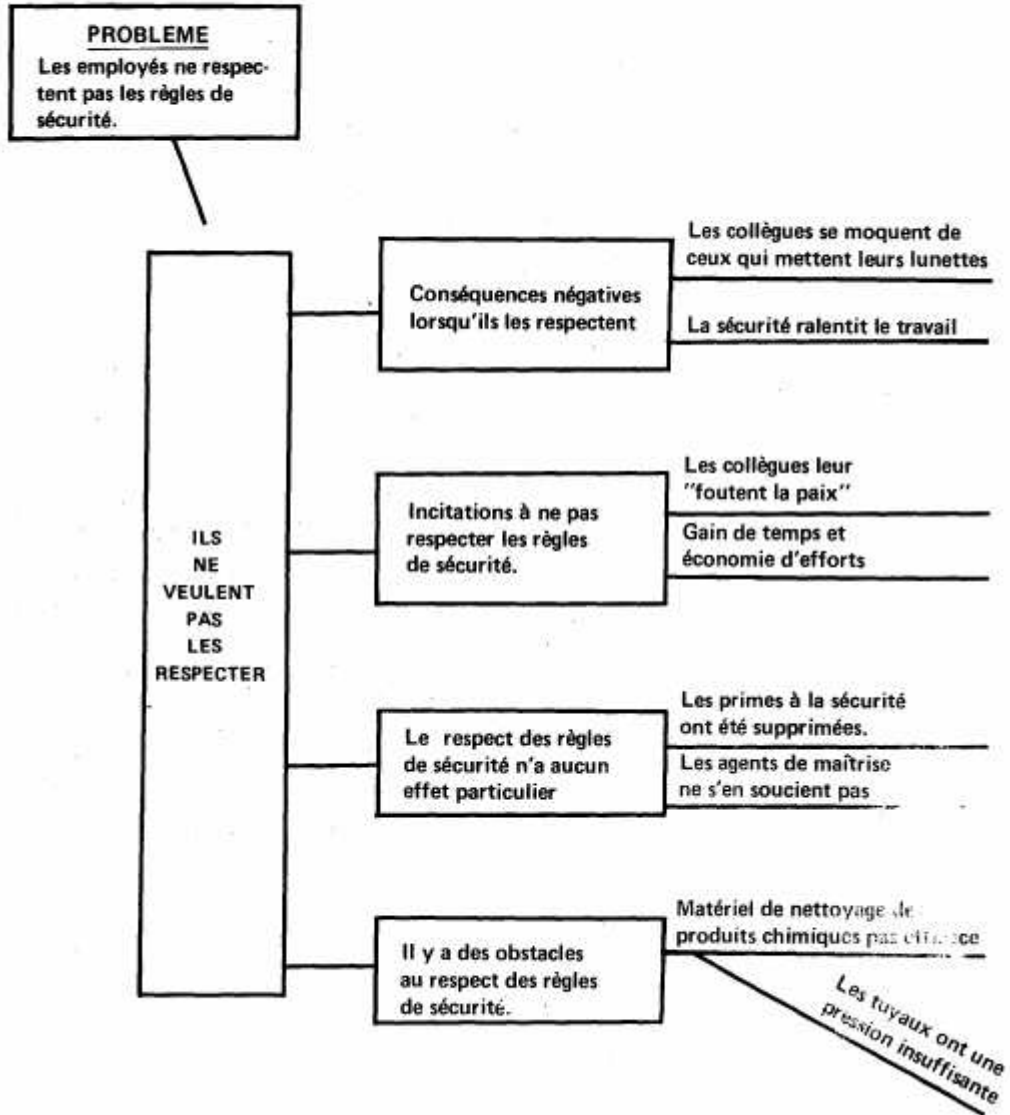
*"Ne veulent pas le faire"*

- Ils sont sanctionnés ou pénalisés d'une façon ou d'une autre, lorsqu'ils font vraiment ce qu'on leur demande.
- Ils sont plutôt incités à ne pas faire le travail comme on leur demande.
- Qu'ils fassent le travail, ou non, il n'y a pas de différence pour eux.
- Il y a des obstacles qui interfèrent et gênent l'exécution.



**Exemple :**

On a observé qu'il y a 6 mois, les règles de sécurité étaient respectées, alors qu'elles ne le sont plus aujourd'hui.



## NOTES TECHNIQUES

### **Objet de formation C-5 :**

TYPES DE CONFLITS

## CONFLIT

Un **conflit** est une situation d'opposition entre deux (ou plus) entités, généralement pour l'obtention d'une même ressource (naturelle, stratégique, informatique...) On parlera dans ce cas d'un conflit de besoin. Il importe de distinguer les notions de conflit, agressivité et de violence qu'on confond souvent, dans la relation entre crise et conflit.

Cependant, on peut ne pas être d'accord avec des idées sans être en conflit. Celui-ci survient souvent quand une des parties essaie d'affirmer ses positions sans tenir compte des positions des autres parties.

Au sens strict, un conflit est un contentieux sur un ou des points de droit. On entend par conflit, au sens profond ou authentique du terme, l'affrontement de deux ou plusieurs volontés individuelles ou collectives qui manifestent les unes à l'égard des autres une intention hostile et une volonté d'agression, à cause d'un droit à retrouver ou à maintenir. Ces volontés essaient de briser la résistance de l'autre, éventuellement par le recours à la violence. Cette conception ne tient pas, évidemment, compte du sens figuré ou métaphorique du terme, par exemple, comme celui de "conflit de devoirs", "conflit d'horaires" et "conflits d'intérêts", etc. Elle ne tient pas compte aussi de vagues rivalités, des compétitions, des désaccords et antagonismes qui ne donnent lieu à un heurt. Voici la réponse du dictionnaire : Lutte, désaccord entre des personnes ou des pays. Un conflit a éclaté entre deux Etats. SYN. guerre. Elle est en conflit avec ses voisins.

### Différentes sortes de conflits

On peut proposer la classification suivante:

- Les conflits intra-personnels
- Les conflits interpersonnels
- Les conflits intra-groupes
- Les conflits intergroupes

### Conflit intra-personnel

Le conflit qu'une personne subit en elle peut lui permettre d'accéder à un changement qui la satisfera au point qu'elle n'aura aucun regret quant à la situation antérieure. Mais il peut aussi provoquer des états de tels que la personne en viendra à l'automutilation, voire au suicide si elle considère qu'elle n'a pas d'autre alternative.

Ce sont les conflits internes qu'un sujet peut éprouver: désirs contradictoires, ambivalence des sentiments etc. On parle alors de conflit psychique, lequel n'est pas nécessairement de nature pathologique. Chacun d'entre nous vit à des degrés divers ce type de conflit interne qui participe de la structuration profonde de notre personnalité. La théorie psychanalytique développe ces fonctionnements dans la description qu'elle opère des mécanismes de défense. Lorsqu'une de mes pensées m'est insupportable, je peux par exemple la refouler ou bien la projeter sur autrui ou bien encore la dénier.

Ainsi, un conflit peut déchirer une personne en elle-même. La confrontation à l'inconnu, la perte d'un être cher, par décès ou abandon, peut provoquer un état conflictuel. Celui-ci comportera plusieurs étapes qui sont contournables en cas de changement favorable :

- choc
- colère
- dépression
- acceptation
- accueil

### Conflits interpersonnels

Un conflit entre des personnes apparaît lorsque des parties s'affrontent. Ici le conflit implique la relation de deux personnes au moins. Il peut s'agir d'un couple, de voisins, d'amis, d'un piéton et d'un automobiliste (peut-être déjà de l'intergroupe), de deux piétons, de personnes qui font la queue à la poste, qui se précipitent sur le même objet en solde etc. Dans ces cas l'appartenance à un groupe précis n'est pas déterminante. Le conflit peut toutefois trouver son origine chez une seule des parties en présence. Ainsi, son histoire est souvent difficile à décrire. Un conflit peut commencer par une divergence d'opinion, un constat de comportements différents, la recherche d'appropriation, la jalousie, une confrontation à l'inconnu, être seulement chargé de la peur de l'inconnu, se développer par des propos de rejet, jusqu'à l'exclusion, s'articuler autour de conception d'intérêts opposés, être justifié par les parties par des questions de valeurs ou de croyances...

Nous retrouvons ainsi dans les conflits tout ce qui chez l'Homme peut être considéré comme *passion*.

La surenchère critique voire insultante précède souvent des actes de violence. Cette surenchère est manifeste d'un blocage de l'empathie naturelle. Il est de trois types :

- faire toujours plus que ce que l'on fait beaucoup habituellement
- faire toujours autant et ni plus ni moins que ce que l'on fait par habitude, sans prise en compte de l'autre
- faire moins que ce que l'on fait peu habituellement

Face à une attitude conflictuelle, Henri Laborit a identifié trois attitudes :

- la fuite
- la révolte
- la soumission

Très présent au cœur des débats philosophiques, dans les relations maître / esclaves, Platon rapportait dans La République la problématique conflictuelle en soi par l'énoncé de la relation maître-esclave en soi.

### Les conflits intra-groupe

Dans un groupe constitué par exemple le service commercial d'une entreprise les conflits peuvent relever de diverses causes: luttres de pouvoir, conflits structurels dus à l'inégale distribution des ressources selon les fonctions, l'ancienneté.

## Les conflits intergroupes

Groupes ethniques,

### Différentes sources de conflits

Entre deux personnes, un conflit naît souvent d'une opposition de point de vue, d'un désaccord. Nous pouvons distinguer :

- un conflit de besoin;
- un conflit d'intérêts;
- un conflit de valeurs;

Le processus de résolution de conflit pourra être différent selon la nature du conflit.

### Les comportements face aux conflits

- L'évitement / fuite
- L'apaisement / soumission
- L'affrontement / domination
- La confrontation / dialogue
- La méta communication

### Bibliographie

- *L'agressivité détournée*, Henri Laborit
- *L'éloge de la Fuite*, Henri Laborit
- *Petit traité des conflits ordinaires*, Dominique Picard, Edmond Marc, Le Seuil, 2006
- *La médiation, une méthode alternative à la résolution des conflits*, Jean-Louis Lascoux
- *Conflit, mettre hors jeu la violence*, Bernadette Bayada, Anne Catherine Bisot, Guy Boubault, Georges Gagnaire
- *Savoir vivre ensemble, agir autrement contre le racisme et la violence*, Charles Rojzman;
- *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs), initiation à la communication non violente*, Marshall Rosenberg;
- *L'agressivité au quotidien*, Christian Zaczek
- *Le groupe en psychologie sociale*, Véréna Aebischer et Dominique Oberlé
- *Comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et les organisations*, Pierre ROUSSEAU, Chronique sociale, Lyon, 1990
- *Conflits, vers la médiation constructive* par Edward de Bono
- *Sociologie du conflit*, Julien Freund
- *Conflit et lien social. La rivalité contre la domination*, Jean-Luc Boilleau, 1995, La Découverte/MAUSS, Paris.

### Voir également

- Sociologie du conflit

## TYPES DE CONFLITS

### Qu'est ce qu'un conflit?

Plusieurs formes :

- Désaccord
- Contradiction
- Incompatibilité

Définition : situation d'individus ou de groupe dont les **objectifs**, les **cognitifs** ou **émotions** sont incompatibles et les conduisent à s'opposer.

## 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 liquer 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'adopter 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.

## NOTES TECHNIQUES

### Objet de formation C-6 :

GESTION CONFLITS

## **QUELQUES MÉTHODES DE GESTION DE LA PAROLE**

Voici quelques règles ou méthodes à mettre en application par l'animateur de la séquence. Elles sont valables pour une discussion « physique temps réel » (les participants sont tous dans la même pièce durant un temps donné) mais la plupart peuvent être utilisées lors de discussions par messagerie internet ou de réunions téléphoniques.

### **Poser les règles de prise de parole**

Les prises de parole dans le groupe doivent être régies par des règles claires. Ces règles doivent être expliquées en début de séance par l'animateur si le groupe n'en a pas l'habitude.

### **Les règles de la prise de parole**

Il est nécessaire de demander la parole à l'animateur pour l'avoir (par exemple en levant la main).

Si plusieurs personnes demandent la parole en même temps, c'est celle qui s'est le moins exprimée depuis le début de la séquence qui est prioritaire

La durée de chaque prise de parole doit être « raisonnable » (ce terme flou est à adapter sur le vif en fonction de l'effectif du groupe, de l'importance de ce qui est dit, etc....). L'animateur a le droit d'écourter une prise de parole trop longue.

Il est interdit de couper la parole à la personne qui est en train de s'exprimer, seul l'animateur a ce droit.

Attention à ne pas tomber dans un formalisme excessif. Plus le groupe est petit et habitué à fonctionner en démocratie participative, moins l'application stricte de ces règles est importante. Un groupe de 3 ou 4 personnes très habituées à l'écoute se comportera spontanément d'une manière qui les respecte, sans pour autant avoir besoin de lever la main, ce qui ne serait pas exempt d'un petit côté ridicule... L'animateur doit donc évaluer ce qu'il doit mettre en œuvre et ce qu'il peut laisser de côté.

### Conseils pour faire appliquer ces règles

- Si vous ne connaissez pas tous les participants ou si les participants ne se connaissent pas tous entre eux, demandez leur à chacun d'inscrire son nom sur une feuille de papier pliée en trois.
- Constituez-vous une liste sur laquelle vous notez les demandes de parole dans l'ordre ou elles arrivent. Donnez la parole au premier de la liste et barrez-le immédiatement pour éviter toute confusion (dans un débat soutenu on fait vite des erreurs !).
- Les prises de parole intempestives et non demandées doivent être (gentiment) mises à la suite de la liste des demandes de parole. Il est stupéfiant de constater que si cette règle est enfreinte une première fois, elle le sera sans cesse ensuite. L'animateur doit donc être très vigilant dans les premières minutes, le temps que ce fonctionnement apparaisse très concrètement aux participants.
- Si le débat est morcelé en plusieurs sujets, et que la règle de prise de parole conduit à des changements de sujets permanents, il peut être souhaitable de rassembler dans le temps les interventions sur un même sujet. L'animateur peut alors demander si d'autres participants ont des apports à faire sur le sujet en cours avant de reprendre l'ordre de la liste d'interventions.

### Quelques « trucs » pour améliorer la qualité des débats

- Introduire la séance par un court moment d'écriture individuelle silencieuse permettra à chacun de clarifier ses idées avant d'entendre celles des autres, cela facilitera la prise de parole ultérieure. Il pourra être utile de donner une consigne d'écriture, précisant le thème général de la discussion qui doit démarrer. Exemple : « Identifier 3 avantages et 3 inconvénients du projet que nous proposons de mener », ou « Quelles nouvelles orientations voyez-vous à notre groupe de travail pour la prochaine année ? ». Dans le cas d'une réunion téléphonique ou internet cette consigne peut être donnée avant.
- Un tel moment d'écriture peut également venir avantageusement s'intercaler au milieu d'une discussion, par exemple si le ton monte un peu, ou si la discussion tourne en rond. Cela permet de recentrer les énergies et de calmer le jeu.
- Lorsque l'animateur sent que la discussion est sur un sujet important, intéressant, constructif, il peut demander si, parmi les personnes déjà inscrites dans la liste, certaines ont à s'exprimer sur le sujet en cours. Le fait de leur donner la parole avant leur tour permettra d'apporter une meilleure cohésion au débat. Attention, ne pas oublier d'expliquer que l'ordre de parole sera repris ensuite.
- Procéder à un tour de table est une méthode pratique pour donner « de force » la parole à chaque membre d'un groupe. Mais elle ne doit pas être utilisée systématiquement car elle a ses revers : le débat devient plus formel, plus paresseux. Beaucoup seront plus préoccupés à préparer leur propre intervention qu'à écouter celle des autres. D'autres n'auront réellement rien d'intéressant à dire à ce moment précis et seront dans l'embarras. Il s'agit donc d'une méthode à dégainer de temps à autres, par exemple lorsqu'une photographie des opinions du groupe semble nécessaire, ou en début de séance pour que chacun ait au moins une occasion de s'exprimer.
- Si de la fatigue se fait sentir chez les participants, ne pas hésiter à interrompre momentanément le débat, au moins momentanément, pour laisser un peu de repos aux

participants. Profiter de ce moment de répit pour évaluer si le groupe est en capacité de reprendre, ou si le travail doit être continué à un autre moment.

- ▣ Ne pas chercher à relancer instantanément le débat en cas de silence. Si la liste des personnes ayant demandé à parler est épuisée, le fait de laisser le silence s'installer un moment peut pousser les plus timides à s'exprimer.
- ▣ Encourager la prise de parole de tous, en portant une attention particulière à ceux qui n'ont pas la parole facile. Il faut savoir que certaines personnes ne prendront, ni même ne demanderont jamais la parole si elles n'y sont pas explicitement invitées. Un simple regard interrogatif de l'animateur peut suffire à décider un hésitant.

Faites l'expérience de temps à autre : mesurez les temps de parole respectifs des participants, leur nombre d'interventions, le sex-ratio... et tirez-en les conclusions que vous pourrez, c'est toujours très instructif sur la maturité du groupe.

## RESOLUTION DE CONFLIT

La **résolution de conflit** est un concept principalement lié au **management**. Elle implique directement la relation à la prise de décision. Elle consiste dans le choix d'une solution à un affrontement et sa mise en œuvre. Lorsqu'il s'agit de pratiques en regard du système judiciaire ou d'une décision étatique, on parle de modes alternatifs de résolution des conflits.

Il convient de faire abstraction ici des conflits de lois qui désignent une opposition ou une contradiction entre des textes législatifs issus de systèmes juridiques concurrents.

### Résoudre un conflit : méthodes et moyens

Il existe plusieurs manières de considérer qu'un conflit peut être résolu. Trois manières se distinguent : la contrainte, la soumission ou la fuite<sup>1</sup>, avec différentes nuances :

- **on dispute et discute :**
  - on utilise sa persuasion
  - on fait appel à la persuasion d'un tiers
- **on ne discute plus :**
  - on recourt à la force physique
  - on fait appel à la force physique d'un tiers
- **on abandonne :**
  - on fuit
  - on se soumet
  - on attend que "ça passe" (que la tension née du conflit soit apaisée ou oubliée)

A priori, une **résolution de conflit** permet d'éliminer un conflit. L'atténuation d'un conflit n'est pas sa résolution. La résolution implique la **recherche d'une solution**. Mais une recherche intentionnelle visant la pacification relationnelle des protagonistes n'est pas une conception de la résolution des conflits qui fasse l'unanimité, puisque nombreux sont ceux qui agissent de manière agressive (vengeance, condamnation à mort, guerre, massacre, internement, etc...) en affirmant voulant résoudre un conflit. La résolution de conflit n'est donc pas forcément pacifique ou pacificatrice.

Un conflit peut être mis en sommeil par la contrainte, la domination / soumission, la fuite, mais il n'est pas résolu pour autant. Le fait qu'un conflit trouve une issue n'implique pas qu'il ait été solutionné. Un conflit peut disparaître avec les protagonistes ou se transmettre à leur lignée. S'il disparaît de cette manière, on ne pourrait dire qu'il a été résolu. S'il y a écrasement de l'une des parties, cette solution ne résout pas le conflit. Celui-ci devient larvé, latent.

La résolution de conflit n'est pas plus un jeu de hasard.

La résolution de conflit implique l'adhésion des parties à des principes, un processus, des procédures, combinés avec l'objectif de solution d'apaisement relationnel.

### **Diverses manières pour résoudre un conflit**

Les rapports de force, la soumission, la fuite, la stratégie... Le principal étant que le conflit s'arrête... quitte à ce qu'il reprenne plus tard, mais qu'il s'arrête au moins un temps significatif. Voici une liste de manières, par ordre alphabétique :

- la domination,
- la conciliation,
- le contentieux, c'est-à-dire le recours à un tribunal, via une procédure fixée par les textes,
- la facilitation,
- la médiation,
- la négociation,
- la réconciliation,
- l'application d'une règle tacite ou explicite (loi, règlement, convention, traité...) à laquelle les parties adhèrent.
  - le duel (combat)
- la vengeance
- la guerre
- la reconnaissance, laquelle peut consister à reconnaître la force de son adversaire qui est venu chercher à la prouver <sup>2</sup>

### **Résoudre par la prévention**

Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Les méthodes sont très variées :

- philosophiques
- psychologiques
- juridiques

Ces approches ont pour but principal de doter les participants d'une culture affective commune. Ainsi en va-t-il de formations à l'esprit d'entreprise dans les organisations, de développement personnel, etc.

Les approches les plus répandues en matière de résolution des conflits ont pour objectif de doter chacun(e) de savoir-faire comportementaux de contrôle de soi et de compréhension des autres.

## Résolution de conflit et résolution de problème

La résolution de conflit se distingue de la résolution de problèmes par son côté relationnel : dans un cas il s'agit de faire disparaître un différend entre **personnes**, dans l'autre cas il s'agit de faire disparaître une **situation** non désirée par une personne. Cette définition n'exclut pas les problèmes relationnels : un conflit est souvent vécu comme un *problème*, sans réciproque.

## Références

1. ↑ Voir Henri Laborit, *L'agressivité détournée, L'éloge de la fuite*
2. ↑ éviter la guerre en reconnaissant la supériorité de son adversaire - cf. Ouagadougou

Listes des modes alternatifs de résolution des conflits

### **Arbitrage**

L'*arbitrage* en matière contentieuse consiste à faire un appel à un tiers en dehors du système judiciaire. Ce tiers - qui peut être un collège de personnes missionnées par les parties - est chargé par les protagonistes d'instruire l'affaire, d'écouter les parties et de prendre une décision.

### **Conciliation**

La *conciliation* consiste dans le recours à un tiers, généralement ce recours est prévu dans le cadre d'une procédure, écouter les parties et leur faire une proposition de règlement du différend.

### **Médiation**

La *médiation* est généralement considérée comme une méthode en dehors des influences juridiques, morales et culturelles qui a pour objectif des permettre aux parties, accompagnées dans leur réflexion par le *médiateur*, de trouver la solution la plus satisfaisante possible *pour elle* - non pour le tiers médiateur.

### **Négociation**

La *négociation* consiste dans la recherche d'un accord. Il existe plusieurs types de négociation. Le principe premier d'une négociation s'inscrit dans les rapports de force. Il s'agit de faire passer habilement ses idées en fondant l'intérêt de l'autre sur l'ambition ou l'espoir. D'autres principes de négociation sont développés actuellement, mais avec peu de succès: *sans-perdant* ou *gagnant-gagnant* et la *négociation contributive*, cette dernière élevant l'ambition de la recherche d'accord dans le respect de la réussite de l'autre dans et avec l'accord.

### **Med-arb**

Le *med-arb* est une approche mixée de la *médiation* et de l'*arbitrage*. En cas d'échec de la médiation - et plus vraisemblablement le médiateur ayant atteint ses limites de compétence - le médiateur se transformerait en arbitre. Le med-arb est vendu comme une prestation optimisée et permettant d'augmenter les chances que les parties aboutissent à un accord.

### **Recours collectif**

Le *recours collectif* permet aux consommateurs d'engager une action collective qui peut se limiter à exercer un rapport de force visant à faire changer une politique ou un comportement de la part d'un fabricant ou d'un distributeur, voire à faire retirer un produit ou à le faire modifier. Ce recours peut aussi s'exercer en justice.