

# LE GUIDE DU TRAVAIL EN ÉQUIPE

Version 2019

*Unil*  
**UNIL** | Université de Lausanne  
Centre de soutien  
à l'enseignement

# J'appréhende le travail en équipe



## Cinq raisons pour travailler en équipe

1. Cela me prépare à la réalité de la plupart des emplois.
2. Il y a plus d'idées dans plusieurs têtes que dans une.
3. Si on arrive à s'organiser, cela peut être un gain de temps...
4. On partage nos connaissances et on apprend ensemble.
5. Je peux entraîner toutes sortes de capacités comme l'adaptation, la persuasion, le leadership, le sens de l'observation et de l'organisation... : un véritable terrain de jeu !

## Quatre rôles pour des interactions productives

Prendre l'initiative  
en proposant une  
idée ou une recom-  
mandation

Suivre l'idée  
en acceptant la  
proposition et en la  
mettant en action

S'opposer  
en questionnant les  
idées et les décisions  
de façon constructive

Observer  
en rendant compte  
de la dynamique de  
groupe

*Management Sciences for Health, 2006*

Les casquettes s'échangent en fonction des tâches à accomplir et à organiser. La clé pour réussir le travail de groupe : la circulation des rôles et notamment celle du leadership en fonction des compétences, ressources et motivations des membres de l'équipe.

*Extrait de Lanarès & Daele, 2013, p. 142*

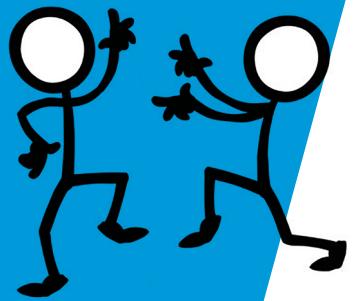
# Je n'arrive pas à faire passer mes idées



## Comment faire passer ses idées?

DO'S (conseils)	DONT'S (à éviter)
<b>LA PRISE DE PAROLE EN GROUPE</b>  Verbaliser la difficulté au niveau du groupe « J'ai une idée mais j'ai le sentiment de ne pas être entendu·e, est-ce que vous accepteriez de prendre 2 minutes pour que je vous expose ce à quoi j'ai pensé ? ». Utiliser le message « je » a souvent une influence assez positive.	<b>ATTENDRE JUSQU'AU DÉBORDEMENT</b>  Ne rien dire, penser que de toute façon personne ne vous écoute, vous braquer, penser que de toute façon tant pis vous irez tout droit dans le mur, c'est se décharger de ses responsabilités. Vous êtes un membre du groupe à part entière. Le risque avec cette attitude c'est de craquer devant tous à un moment inopportun et de faire part de votre idée sur un mode émotionnel, ce qui risque d'être beaucoup moins constructif.
<b>LA STRATÉGIE HORS GROUPE</b>  Identifier la personne leader du groupe ou une personne qui semble apte à écouter et lui faire part de la proposition dans un moment informel en dehors des réunions, pour que deux voix plutôt qu'une s'expriment.	<b>ESSAYER DE CHANGER DE GROUPE</b>  Fuir le groupe peut être une solution de dernier recours mais vous amènera alors à encaisser un échec de collaboration. Il faut savoir que dans la réalité du travail, cette solution ne sera le plus souvent pas envisageable, à moins de démissionner...

# Avec mon équipe, on est dans le flou



## Check-list pour sortir du brouillard

Liste de pratiques qui peuvent vous aider à structurer vos rencontres.

Pistes	On a testé	On n'a pas testé
Expliciter clairement l'objectif et le résultat que le groupe veut atteindre et pour quelle échéance.		
Faire un ordre du jour fixant les objectifs à atteindre à la fin de la séance.		
Choisir un membre* qui anime la rencontre et veille à ce que la discussion ne dévie pas des objectifs fixés (surtout pour les groupes allant au-delà de 3 membres).		
Désigner un·e secrétaire* pour faire un compte-rendu des décisions prises.		
Définir le temps que durera la rencontre (de 1h30 à 3h) et désigner un·e maître du temps* qui veillera à commencer et terminer à l'heure.		
Utiliser le vote pour prendre des décisions.		
Relire le compte-rendu de la séance précédente à chaque début de réunion, pour démarrer d'un cadre commun.		
Se répartir les tâches pour la prochaine séance et les écrire à la fin du compte-rendu.		
Demander au ou à la secrétaire* de la séance d'envoyer le compte-rendu 2-3 jours avant la prochaine séance et de rappeler les tâches de chacun·e.		

\* La personne animatrice, secrétaire ou présidente de séance peut changer à chaque rencontre: cela permettra à chacun·e de tester ces rôles et donc de se développer.

## Les rôles de l'animateur·trice

Clarifier le contenu (s'assurer que chacun·e parle de la même chose)

Stimuler chacun·e à parler, contenir celles et ceux qui envahissent la discussion et sensibiliser au temps de parole

Instaurer un climat d'accueil et de respect

# Des conflits, toujours des conflits



## Le saviez-vous ?

Comme le montre le schéma ci-dessous, le conflit est une phase constitutive de l'évolution d'un groupe. Il faut donc dédramatiser : il est normal de passer par une phase de discussion voire de dispute lorsque l'on travaille en groupe.

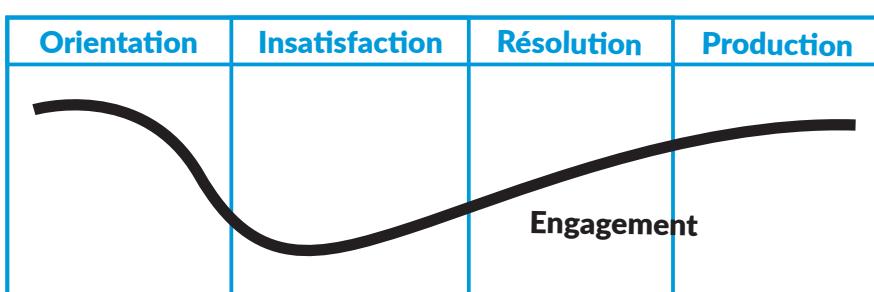


Schéma : Lacoursiere, 1980, cité par Lanarès et Daele, 2013, p. 141.

L'essentiel est d'arriver à dépasser cette phase pour continuer à aller de l'avant...

## 3 conseils pour gérer cette phase de conflit

### Dédramatiser

c'est une phase classique  
du travail en groupe

### Communiquer

parler en « je »  
faits-émotions-besoins-solutions

### Se recentrer

quel est notre objectif  
de travail collectif ?

## Quelques conseils pour la prise de décision

Déterminez si les décisions seront prises par consensus, à la majorité ou de façon spontanée. Si vous prévoyez de décider plutôt par consensus (c'est-à-dire une décision que je suis d'accord d'appliquer même si elle ne reflète pas mon point de vue privilégié), vérifiez individuellement l'accord (et pas à la cantonade : « Tout le monde est d'accord ? »).

Mettez une limite de temps à la prise de décision (« On se donne X minutes ou heures pour arriver à un consensus sur telle décision »). Définissez ce qui se passe si le consensus n'est pas atteint après le temps prévu (« On se redonne X temps, on décide à la majorité, etc. »).

Extrait de Bonvin & Lanarès, 2003, p2.

# Certains membres ne s'investissent pas



## Et si ce n'était pas par fainéantise ?

COMPRENDRE <i>Raisons possibles d'un manque d'investissement</i>	AGIR <i>Ce que je peux faire / Ce que le groupe peut faire</i>
La personne n'ose pas soumettre ses idées devant tout le monde.	Organiser des tours de table. Organiser des brainstorming d'idées en amont des rencontres, dans un document partagé. Laisser du temps à chacun·e pour s'exprimer et accepter les silences.
La personne ne sait pas comment elle peut être utile au groupe.	Responsabiliser chaque membre du groupe pendant la séance (secrétaire, maître du temps, animateur·trice). Fixer des tâches avec échéances à effectuer en dehors des séances (chacun·e une tâche) et démarrer la séance suivante à partir de l'avancement de chacun·e.
La personne se dit débordée par le trop plein de travail.	Prendre des temps de travail individuel pendant les rencontres : chacun·e se consacre par exemple 20 minutes sur un point qui lui est demandé, et ensuite on fait une mise en commun collective. Se fixer des objectifs de travail et des tâches réalistes et réalisables dans les échéances demandées.
La personne fait ce que le groupe lui demande mais c'est souvent bâclé.	Se répartir les tâches en duos, ce qui peut être motivant. Déterminer en groupe les tâches à accomplir, les lister, préciser les attentes et ensuite chacun·e s'attribue la tâche qu'il ou elle se sent le plus à même d'accomplir.
La personne n'a pas compris les attentes et les codes sociaux du groupe.	Décider de créer une charte avec les attentes du groupe pour chacun·e de ses membres. Verbaliser, expliciter, clarifier.

# On bosse chacun de son côté



## Où est le problème ?

Qui dit « travail en équipe » ne dit pas nécessairement « travail ensemble et tout le temps ».

- Le groupe permet de définir des objectifs en commun, de générer des idées, de coordonner et répartir les tâches à accomplir, de synthétiser et valider le travail effectué individuellement.
- Le travail individuel sert surtout à la recherche d'information, à l'approfondissement des connaissances et à l'élaboration de documents de travail.

Extrait de Bonvin & Linares, 2003, p. 4

L'information collectée et le travail réalisé doivent circuler entre les membres du groupe...

To do list pour optimiser la circulation de l'information dans le groupe	Check
Choisir : nous avons choisi un système de dossiers partagés (SWITCHdrive, GOOGLEdrive, Dropbox...).	
S'organiser : nous avons organisé le partage de dossiers avec des sous-dossiers pour que chacun·e sache où déposer quel document.	
Etre systématique : dès que nous avançons sur le travail d'équipe (seul·e ou en groupe), nous partageons le fichier via le système choisi.	

...Et les décisions/répartitions des tâches doivent être effectuées en concordance et d'en-tente entre les membres.

To do list pour améliorer la cohérence dans les tâches individuelles effectuées pour le travail collectif	Check
Planifier : des réunions organisationnelles et décisionnelles ont été planifiées à intervalles réguliers (exemple : toutes les 2 semaines).	
Structurer : un plan d'action a été élaboré collectivement et chacun·e sait ce qu'il ou elle a à réaliser et dans quel délai (outil : diagramme de Gantt).	
Communiquer : une liste des contacts des membres du groupe a été établie et est disponible sur le dossier partagé. En cas de blocage, d'hésitation ou de question, le groupe est sollicité directement.	

# Gestion du temps

« Plus on a de temps pour réaliser une tâche,  
plus cette tâche prend du temps. » Loi de Parkinson

Plan d'actions (objectifs/to do)	Temps à disposition	Qui? (seul, par 2, tous)	Résultats attendus	Délai
.....	.....	.....	.....	.....



Bonvin, R., & Lanarès, J. (2003). *Travail en groupe - mode d'emploi*. En ligne : <http://dsi.upf.pf/wp-content/uploads/2015/03/UNIL-CSE-Travail-en-groupe.pdf>, consulté le 5 septembre 2016.

Lanarès, J., & Daele, A. (2013). Comment organiser le travail en groupe des étudiants? In D. Berthiaume & N. Rege Colet (Eds.), *La pédagogie de l'enseignement supérieur: repères théoriques et applications pratiques* (Vol. 1, pp. 135-148). Berne: Peter Lang.

Management Sciences for Health (2006). *Transformer les managers en leaders*. En ligne : [https://msh.org/wp-content/uploads/2013/07/mwl\\_french\\_final\\_pdf.pdf](https://msh.org/wp-content/uploads/2013/07/mwl_french_final_pdf.pdf), consulté le 12 février 2018.



Contacter le CSE : [cse@unil.ch](mailto:cse@unil.ch)

Guide adapté dans le cadre du programme « Geneva Global »