

Le travail en équipe : quelques problèmes courants

Jean Proulx
Professeur de philosophie
Cégep de Trois-Rivières

◆
Lors d'une session de travail en équipe, les membres de l'équipe font preuve d'indiscipline et s'adonnent à d'autres activités que celles demandées par la tâche.

- Tenez-vous près de cette équipe, et questionnez souvent ses membres, rappelez-leur la tâche et la procédure à suivre pour la réaliser ;
- informez-les qu'ils auront à rendre compte verbalement de leur travail en classe ;
- si le problème persiste, faites-les choisir entre un comportement plus discipliné ou une reconstitution de l'équipe ;
- enfin, rencontrez les membres de l'équipe un par un et obtenez un engagement clair de chacun, faute de quoi des sanctions seront prises. Idéalement, chacun des membres devrait souscrire à ces sanctions.

◆◆
Une minorité de membres dans l'équipe s'éloignent du sujet et laissent les autres accomplir la tâche demandée.

- Tenez-vous près de cette équipe et balayez du regard tous ses membres, mais avec un peu plus d'insistance sur les personnes concernées ;
- vérifiez fréquemment – ou faites vérifier par l'équipe – si les mesures adoptées ou les idées suggérées reçoivent l'assentiment de tous les membres ;
- interpellés ceux qui s'éloignent du sujet en leur demandant de prendre position ou de suggérer des façons de procéder relativement aux tâches à faire ;
- si le problème persiste, rencontrez ensemble ces deux ou trois individus pour faire les mises au point nécessaires et pour recevoir leur engagement à modifier leur conduite.

*Nous présentons ici un extrait (p. 113-118) du volume que vient de faire paraître Jean PROULX, **Le travail en équipe** (Presses de l'Université du Québec, coll. Formules pédagogiques, 1999, 135 p.). L'ouvrage traite notamment des caractéristiques, des conditions d'utilisation et des techniques du travail en équipe.*

◆◆◆
Les membres d'une équipe exécutent la tâche demandée de façon trop expéditive.

- Vérifiez tout d'abord si ce travail expéditif est le fruit d'une consigne mal comprise, d'un talent ou d'aptitudes intellectuelles manifestes ou encore d'une non-motivation qui pousse les apprenants à se « débarrasser » de cette tâche ;
- dans le premier cas, un éclaircissement de la consigne suffira généralement à remettre les apprenants au travail ;
- dans le deuxième cas, il y a évidemment lieu de se réjouir de telles aptitudes et on peut même les développer davantage en prévoyant à l'avance un travail ou une recherche supplémentaires ;
- dans le troisième et dernier cas, on peut demander aux membres de cette équipe de résumer par écrit le travail demandé et le travail effectué, en les amenant à évaluer si les objectifs visés ont été bien cernés et atteints. Habituellement, les membres seront en mesure de constater le caractère expéditif de leur travail. La remise d'un rapport écrit ou oral les amènera à s'investir davantage dans le travail demandé ;
- évidemment, si ces conduites expéditives persistent, des interventions pédagogiques plus marquées seront nécessaires. Par exemple, une évaluation sommative substantielle des efforts de chacun pourra inciter à une meilleure contribution individuelle.



Les apprenants mettent trop de temps à démarrer.

- Si ce comportement relève d'une difficulté à comprendre les consignes, il faut se montrer patient avant d'intervenir et laisser l'équipe explorer diverses avenues ;
- au cas où la même difficulté demeure, il convient d'intervenir sur le plan de la procédure et d'indiquer aux apprenants quelques façons ou la façon appropriée de s'engager dans l'exercice proposé et de le mener à terme ;
- mais si ces comportements persistent du fait que les apprenants ne prennent pas vraiment au sérieux le travail à faire, il serait alors approprié de s'asseoir avec eux et de ne les quitter qu'au moment où l'exercice sera bel et bien engagé. Habituellement, les apprenants n'aiment pas avoir à travailler en équipe sous le souffle et le regard constants de l'enseignant. Votre présence devrait alors faire en sorte qu'ils entreprendront l'exercice avec plus de célérité.



Un ou des étudiants font preuve d'arrogance et de non-respect envers leurs pairs ou envers l'enseignant.

- De telles attitudes devraient faire partie des règles non négociables. Il faut exiger des excuses sur-le-champ pour quiconque en témoignerait ;
- si l'individu en cause acquiesce à cette demande, il faut vite tourner la page et se refuser à la rancœur ;
- mais si ce même individu refuse d'obtempérer à une telle demande, il convient de le rencontrer individuellement après la classe et d'exiger à nouveau des excuses avant de discuter avec lui de la situation et de ses conséquences ;
- au cas où cette personne refuserait même de vous rencontrer, elle ne devrait être admise dans la salle de cours qu'à partir du moment où elle exprimera une forme de contrition.



Un étudiant s'impose sans réserve aux autres membres en monopolisant le droit de parole et en interrompant les autres.

- Tenez-vous près de l'équipe où ce monopole d'attention survient ;
- évitez de renforcer un tel comportement en prêtant trop d'attention à celui qui abuse de sa présence ou de sa place dans l'équipe ;

- regardez les autres membres pendant qu'il parle et relancez-les sur leur position quant à ce qui vient d'être exprimé ou à ce que la tâche demande ;
- demandez aux membres de l'équipe de fonctionner en « tour de table », en remue-méninges ou selon la règle de l'intervention unique. Cette règle ne permet qu'une seule intervention à un membre de l'équipe tant que tous les autres n'ont pas eu l'occasion d'intervenir au moins une fois ;
- si l'individu en question ne modifie pas son comportement, il faut alors le rencontrer individuellement pour faire les mises au point nécessaires.



Un membre de l'équipe se comporte comme un fou du roi, empêchant ainsi l'équipe de travailler sérieusement.

- Un tel comportement a rarement un impact majeur sur le fonctionnement du groupe même s'il retarde le travail sérieux. Aussi vaut-il mieux, en un premier temps, laisser l'équipe gérer elle-même ce cas d'indiscipline légère ;
- si l'équipe n'y parvient pas et que son fonctionnement s'en trouve plus sérieusement affecté, alors une intervention de la part de l'enseignant s'impose ;
- en général, on favorisera une approche progressive comme pour le cas précédent. Ainsi, on évitera d'abord d'accorder trop d'attention à un tel comportement et on relancera les autres membres sur une piste « plus sérieuse » ;
- dans les cas où le comportement bouffon se révèle abusif et nocif pour le groupe, on peut toujours rencontrer individuellement celui qui agit ainsi, mais il faut éviter de dramatiser le caractère néfaste de son comportement. Habituellement, les membres d'équipes qui font preuve de ce comportement ne sont pas « mal intentionnés » et il est assez facile de les amener à une meilleure collaboration. Souvent, il suffira de leur présenter le changement souhaité comme un défi à relever et de parier sur leurs chances réelles d'y parvenir. Devant le scepticisme de l'enseignant, un étudiant aime bien confondre celui-ci et lui prouver qu'il peut améliorer sa conduite.



Un étudiant est ignoré par l'ensemble des membres d'une équipe.

- Une telle situation doit être traitée avec tact ;
- il convient d'abord d'observer avec perspicacité pourquoi il en est ainsi. Y a-t-il hostilité entre lui et le reste de

l'équipe ? Est-il étranger à l'équipe ? S'exclut-il lui-même par gêne ou par refus de s'impliquer ? etc. ;

- s'il semble y avoir hostilité entre lui et les membres de l'équipe, il vaut probablement mieux le changer d'équipe à moins que nous soyons en présence d'une équipe mature qui peut régler elle-même ce genre de problème. Un tel cas est plutôt rare à l'enseignement primaire et secondaire ;
- si l'individu est étranger à l'équipe, approchez-vous souvent de celle-ci et suscitez par un questionnement anodin des échanges entre lui et l'équipe portant sur la ou les tâches à accomplir. Au cumul, de tels échanges devraient permettre de « briser la glace » et de susciter la familiarisation souhaitée. Cette approche doit toutefois s'exercer avec une certaine discrétion. Il faut éviter de provoquer « artificiellement » un échange systématique entre les membres de l'équipe et cet individu ;
- si c'est lui-même qui s'exclut, alors une rencontre individuelle sera nécessaire pour en examiner les motifs et prendre par la suite les mesures jugées adéquates par lui et par vous.



Un membre d'une équipe demande à être changé d'équipe.

- Il faut donner à une telle demande l'attention qu'elle mérite et éviter de penser de prime abord qu'il s'agit là d'un caprice d'étudiant ;
- rencontrez-le et explorez avec lui les motifs de sa demande ;
- évidemment, si la seule raison invoquée est qu'il veut se retrouver avec ses amis, vous aurez à évaluer si, selon les objectifs de l'activité, vous devez souscrire à cette demande ;
- mais si des raisons de type plus « personnel » sont en cause, il vaut mieux acquiescer à cette demande plutôt que de placer l'apprenant dans une situation d'apprentissage intenable. Cela vaut particulièrement pour le primaire où, comme on le sait, les enfants « ne se font pas toujours de cadeaux » entre eux. ▣