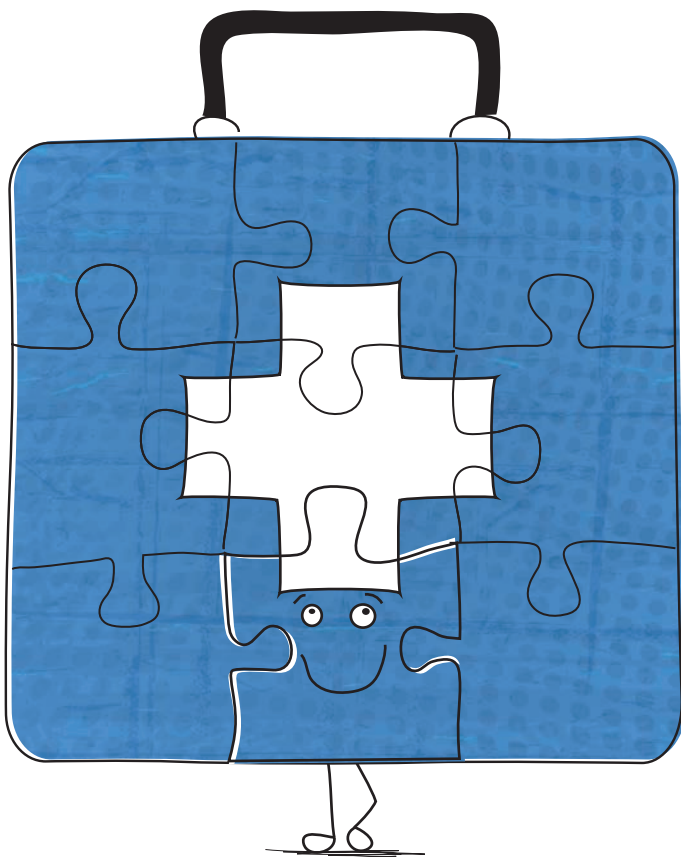


TROUSSE DE SURVIE AU TRAVAIL D'ÉQUIPE



Outil pour prévenir et résoudre les conflits
qui surgissent lors d'un travail d'équipe

Service du développement pédagogique et institutionnel, 2013

RÉALISATION

Mise en contexte

La Trousse de survie au travail d'équipe répond à des besoins exprimés par le Comité de prévention, harcèlement, intimidation, cyber-intimidation et violence au regard du soutien à apporter aux étudiants qui rencontrent des situations problématiques lors d'un travail en équipe. Le développement de cet outil s'inscrit aussi dans la première orientation du plan stratégique 2009-2014 du Collège qui vise à offrir aux étudiants des occasions diversifiées de développer leur plein potentiel par le développement de compétences génériques telles que les habiletés à travailler en équipe.

Ce guide a été élaboré sous la responsabilité du Service du développement pédagogique et institutionnel du Cégep de Sainte-Foy. Il est disponible aux professeurs et professionnels qui interviennent auprès des étudiants. Une version web de ce document est accessible sur le portail du Collège.

Conception et rédaction

Hélène Lévesque, conseillère pédagogique

Recherche

Geneviève Synnott, conseillère pédagogique

Conception graphique et illustrations

Frédérique Maranda, graphiste

Révision

Marie-Josée Lévesque, agente de soutien administratif

Remerciements

Merci à **Mélanie Pagé**, conseillère pédagogique, pour sa collaboration à la rédaction, aux représentants de l'**Association étudiante du Cégep de Sainte-Foy** pour leurs commentaires pertinents et aux personnes suivantes pour leurs remarques avisées.

Richard Aubé, professeur en techniques de design industriel

Dominique St-Pierre, professeur en psychologie

Denis Monaghan, professeur retraité en psychologie

Vincent Duclos, professeur en techniques d'éducation spécialisée

Isabelle Marcoux, professeure en techniques de travail social

Annick Bernier, conseillère de l'aide pédagogique individuelle

Marie-Claude Breton, psychologue

PRÉSENTATION DU GUIDE	1
QUAND TOUT VA BIEN	
Qu'est-ce qu'une équipe ?	2
Les réalités du travail en équipe	3
AVANT QUE LA SITUATION DÉGÉNÈRE	
Y'a quelque chose qui ne tourne pas rond !	5
Que se passe-t-il dans mon équipe ?	5
Qu'est-ce que j'ai à voir avec la situation ?	5
Est-ce que je fais partie du problème ou de la solution ?	6
Qu'est-ce qui va arriver si je ne m'en occupe pas ?	7
Je m'assume et je prends mes responsabilités.	9
Quand ?	9
Comment ?	9
QUAND ÇA NE VA PAS !	
En préparation à la résolution du conflit	10
Qui est concerné par le problème : un coéquipier ou toute l'équipe ?	10
On n'avance pas ! : Difficultés d'organisation de la tâche	10
Ce n'est pas l'harmonie entre nous ! : Difficultés de relations interpersonnelles	11
Je trouve que le travail est « poche » : Difficultés liées au résultat de la tâche	12
Rencontre avec les coéquipiers concernés	13
Tout est dans la façon de le dire...	13
Est-ce qu'on partage la même vision de la situation ?	13
Résolution du conflit	14
Qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer la situation ?	14
On redémarre ! Solutions aux difficultés d'organisation de la tâche	14
On va bien s'entendre ! : Solutions aux difficultés de relations interpersonnelles	15
On va remettre un bon travail au professeur !	
Solutions aux difficultés liées au résultat de la tâche	16
Comment choisir la solution à notre problème ?	17
EN ROUTE VERS LA SORTIE	
Application de la solution	18
Agissons en coéquipiers responsables	18
Recours à une aide extérieure	19
On n'y arrive pas ! Et si on allait voir le professeur ?	19
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	19

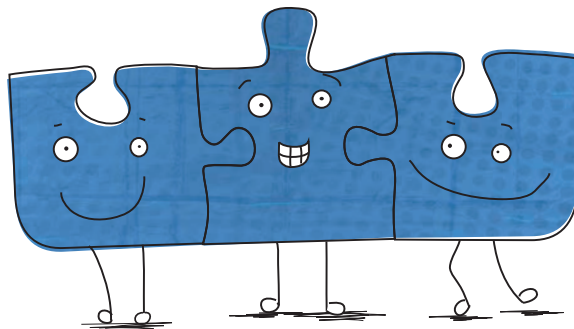
PRÉSENTATION DU GUIDE

Votre expérience vous porte à croire que travail d'équipe rime avec problèmes. Pourtant, les travaux d'équipe bien menés peuvent contribuer à la création de productions extraordinaires qui reflètent le dicton : « Plusieurs têtes valent mieux qu'une ».

Même si l'équipe parfaite n'existe pas, il est possible de travailler en équipe de façon productive et harmonieuse. Le but de ce guide est de vous présenter divers moyens concrets afin de prévenir les conflits, d'en reconnaître les premières manifestations et de les résoudre le plus rapidement possible.

Ce guide pourrait vous aider à maintenir l'intérêt de travailler en équipe avec efficacité tout en conservant des relations harmonieuses avec vos coéquipiers. La « trousse de survie » que nous vous proposons fournit un ensemble d'informations et d'outils pour vous soutenir dans vos travaux à réaliser en équipe dans le cadre de vos cours.

Bonne lecture !



QUAND TOUT VA BIEN

Qu'est-ce qu'une équipe ?

Une équipe peut être définie comme étant un groupe d'étudiants qui s'engagent à réaliser conjointement une production dans le but d'atteindre une cible commune, en respectant un mode de fonctionnement partagé, dans un climat sain et de solidarité.

Le contexte du travail en équipe a peut-être été précisé par le professeur, néanmoins les membres de l'équipe ont la responsabilité de s'entendre sur un certain nombre de paramètres qui peuvent faire la différence entre la réussite ou l'échec, mais aussi entre une expérience dont on se rappellera et celle que l'on voudra oublier.

Un climat à préserver

Une équipe, c'est d'abord et avant tout une expérience collective qui crée des liens significatifs entre les coéquipiers. Les bonnes relations interpersonnelles permettent à l'équipe d'exécuter efficacement les tâches, mais surtout elles définissent l'ambiance dans laquelle les travaux se réaliseront. Chacun des coéquipiers est responsable de veiller à entretenir un climat propice au travail en adoptant des attitudes et des comportements favorables.

Un déroulement à opérationnaliser

Le sujet est précisé : la date de remise est déterminée. Entre les deux moments, que se passe-t-il ? Aussi important que le quoi est le comment ! La réalisation d'un travail en équipe exige que les coéquipiers définissent la manière de faire qui leur permettra d'atteindre leur but dans le respect des modalités que le professeur a présentées. Les membres de l'équipe s'entendent sur les tâches à accomplir et sur une organisation du travail qui facilitera l'avancement des travaux.

Les outils de prévention suivants sont utiles à cet égard.

- Contrat d'équipe
- Ordre du jour et compte rendu
- Échéancier collectif
- Rôles et tâches des coéquipiers durant les rencontres de travail en équipe

Une production qui vise une cible commune

Au-delà du sujet du travail à réaliser, les membres de l'équipe devraient partager leur compréhension respective du travail afin de développer une vision commune du résultat final qu'ils veulent obtenir. Cette vision sera d'autant

mieux définie que chacun des coéquipiers réussit à définir ses attentes à cet égard. En expliquant ses attentes, les membres de l'équipe expriment en même temps leur niveau d'engagement dans le projet.

Les réalités du travail en équipe

Les différends font partie intégrante des relations humaines et l'équipe de travail n'échappe pas à ce fait. Les êtres humains diffèrent entre eux à plusieurs égards : ils ont des besoins, des intérêts et des ressources différents. Penser qu'ils puissent être toujours en harmonie est utopique. Il est tout à fait normal de rencontrer des situations problématiques dans un travail en équipe, ce qui exigera des coéquipiers qu'ils trouvent ensemble une manière de traverser ce moment et de régler la mésentente afin de poursuivre le travail.

L'équipe idéale n'est pas celle qui n'éprouve aucun problème, mais celle qui arrive à résoudre efficacement ses difficultés.

Le tableau suivant expose les différentes étapes du développement de la vie d'une équipe de travail, de sa naissance à sa dissolution. Elles sont illustrées par des exemples de situations pouvant survenir durant le déroulement d'un travail d'équipe.

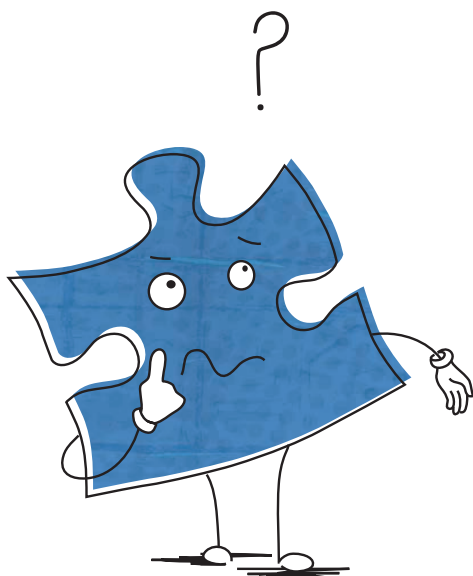
Tableau 1. Progression de la dynamique du travail en équipe¹

ÉTAPES	CARACTÉRISTIQUES	EXEMPLE
1. NAISSANCE DU GROUPE	- Mise en commun des perceptions individuelles de chaque membre de l'équipe et de l'objectif commun. - Mise en commun des ressources que l'équipe peut utiliser. - Établissement des règles de fonctionnement et d'organisation qui permettront l'atteinte de l'objectif et un climat de travail agréable.	Raphaël, Sara-Maude, Laurence et François décident de travailler ensemble dans leur cours de français. Ils doivent analyser un poème et présenter oralement cette analyse de façon originale au reste de la classe. Raphaël et Sara-Maude étudient ensemble en Littérature et arts, Laurence et François étudient en Sciences de la nature et se connaissent depuis leur secondaire. Lors de la première heure en classe consacrée à la préparation de l'exposé, tous sont d'accord avec le choix du poème. Raphaël et Sara-Maude suggèrent d'utiliser les notes d'un de leurs cours de programme dans lequel il a été question de poésie. Laurence et François sont d'accord. Il est convenu que Sara-Maude fera photocopier les notes pour le prochain cours et les apportera en classe. L'équipe analysera le poème en fonction de ces notes de cours. Tous échangent leurs coordonnées. Ils s'entendent par ailleurs sur le fait d'arriver à l'heure à chaque rencontre et d'éviter de « texte » pendant les réunions d'équipe.
2. CONFRONTATION ET RESPONSABILISATION	- Constat de divergences d'intérêts ou de non-respect des règles de fonctionnement et d'organisation. - Présence de tensions, de frustrations ou de résistances indiquant des inquiétudes ou des doutes relatifs à la compréhension de la matière, à la manière de procéder ou aux résultats attendus. - Évaluation de l'écart qui existe entre les attentes et la réalité. - Utilisation des outils propices pour améliorer la communication. - Recours aux outils de gestion de conflits.	Lors de la deuxième rencontre d'équipe, Sara-Maude n'a pas eu le temps de faire les photocopies, mais elle a tout de même avec elle le document. François n'est pas présent, ce qui contrarie Raphaël. Laurence propose de « texter » à François pour savoir s'il est en route ou s'il sera carrément absent. François répond qu'il ne sera pas présent, car il a attrapé la grippe. Pendant ce temps, Sara-Maude court à la bibliothèque faire des photocopies. Raphaël propose à Laurence de commencer à analyser le poème, mais Laurence interrompt constamment son travail pour répondre à François qui continue de lui envoyer des textos portant sur le party de samedi dernier. Raphaël est de plus en plus en colère. Lorsque Sara-Maude revient de la bibliothèque, il a le visage rouge et est presque en train d'insulter Laurence. Sara-Maude parvient à le calmer. Les trois reconnaissent que leur équipe est « mal partie ». L'équipe n'en est qu'à sa deuxième rencontre et des tensions sont déjà présentes. L'objectif fixé au dernier cours n'est même pas encore commencé et une des règles fixées (celle concernant les textos pendant les rencontres d'équipe) n'a pas été respectée. Comme le prof l'a suggéré lorsqu'il a présenté les consignes de ce travail d'équipe et qu'il a fait référence à la Trousse de survie au travail d'équipe, chacun exprime ses déceptions en s'exprimant au JE afin d'éviter d'accuser l'autre.

1. Tiré et adapté de : MOTOI, I. et VILLENEUVE, L., Guide de résolution de conflits dans le travail en équipe, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Presses de l'Université du Québec, 2006, 82 pages.

Tableau 1. Progression de la dynamique du travail en équipe (suite)

3. RECHERCHE D'ÉQUILIBRE	• Prise en charge. • Reconnaissance des succès, des erreurs et des défis. • Désir d'entente. • Évaluation des progrès.	Raphaël s'excuse d'avoir insulté Laurence qui, elle, reconnaît qu'elle aurait dû cesser de « texter » avec François. Sara-Maude admet qu'elle s'est mal organisée à propos des photocopies et reconnaît qu'elle aurait dû les faire à l'avance. Chacun exprime ses déceptions. Laurence propose de commencer à analyser le poème à partir des notes de cours de Sara-Maude. À la fin de la rencontre, les trois constatent qu'ils ont réussi à faire avancer le travail, mais que l'équipe a pris un peu de retard par rapport à l'échéancier proposé par le prof. Raphaël propose que François se charge de faire le travail non accompli afin de combler le retard. Laurence est d'accord. Elle se chargera de contacter François pour l'informer du travail fait pendant la deuxième rencontre et des tâches qu'il a à faire pour la prochaine réunion d'équipe.
4. RÉALISATION	• Focalisation sur la tâche et sur les résultats. • Gestion créatrice des désaccords.	Au début de la troisième rencontre, tous marchent un peu sur des œufs, mais n'en parlent pas. Ils se concentrent plutôt sur la suite de l'analyse du poème. François a apporté ce qu'il a fait individuellement pour rattraper le temps perdu lors de la deuxième rencontre. Sara-Maude n'est pas tout à fait d'accord avec un aspect du travail fait par François. Au lieu de dénigrer son travail, elle décide plutôt de lui poser une question : « Pourquoi tu as choisi d'analyser le thème de l'amour au lieu de celui de la passion ? » La réponse de François permet à tous les membres de l'équipe de mieux comprendre l'analyse faite par François. L'équipe discute, puis Laurence et Raphaël proposent de considérer la passion comme un des sous-thèmes du poème. Sara-Maude accepte. Le travail se poursuit. À la fin de la rencontre, l'équipe a terminé l'analyse du poème et a même commencé à préparer la présentation orale.
5. DISSOLUTION	• Bilan du travail. • Célébration, récompenses. • Évaluation de l'expérience et des apprentissages.	L'équipe fait sa présentation orale et obtient une note de 12,5 / 15. Sara-Maude, Laurence, François et Raphaël sont satisfaits et se félicitent de « s'être repris » malgré leur départ cahoteux.



AVANT QUE LA SITUATION DÉGÉNÈRE

Y'a quelque chose qui ne tourne pas rond !

Que se passe-t-il dans mon équipe ?

Il est possible de ressentir de l'inconfort à la suite de certains événements qui se produisent pendant les rencontres de travail. Par exemple, le travail prévu à la rencontre n'a pas été complété, un coéquipier est arrivé en retard ou un autre membre de l'équipe jouait avec une application sur son téléphone intelligent.

Ces situations peuvent nous impliquer directement en tant que victime ou « bourreau » ou elles peuvent se dérouler devant nous, et nous sommes alors dans la position de témoin. L'une ou l'autre de ces situations peut susciter un malaise. L'intensité de ce sentiment peut nous aider à déterminer si nous voulons agir afin que cela ne se reproduise plus. Encore faut-il comprendre ce qui se passe...

Qu'est-ce que j'ai à voir avec la situation ?

Notre manière de concevoir les choses dans la vie, autrement dit nos croyances, influence nos attitudes face aux différents événements et nous permet de nous positionner au regard d'une situation. Cette « posture » oriente les comportements que nous adoptons. Nous apprenons par expérience que nos actions peuvent avoir des conséquences positives ou négatives sur la situation et sur les personnes. (Voir des exemples au tableau 2.)

Toutefois, si une croyance prédispose vers un comportement, rien ne nous oblige à adopter celui-ci. Comprendre son mode d'action habituel permet d'avoir une prise sur des changements que l'on voudrait apporter à certains de nos comportements et ainsi avoir un impact différent sur une situation.

Est-ce que je fais partie du problème ou de la solution ?

Comme il est possible de choisir d'adopter un comportement ou un autre, nous pouvons donc décider d'agir de manière à favoriser la résolution du conflit ou, à la limite, de l'empirer.

Le tableau suivant présente les liens qui existent entre les actions individuelles d'une personne face à un conflit et les conséquences de ses actes sur le conflit lui-même et sur les membres de l'équipe.

Pour faire partie de la solution, les coéquipiers ont intérêt à adopter les comportements les plus favorables à la résolution du conflit : les comportements en lien avec la posture de coopération.

Tableau 2. Actions individuelles des membres de l'équipe et conséquences sur la situation conflictuelle²

EXEMPLES DE RÉACTIONS HABITUELLES FACE À UN CONFLIT			CONSÉQUENCES SUR LA SITUATION	
CROYANCE	POSTURE	COMPOTEMENTS	EFFETS SUR LE CONFLIT	IMPACTS SUR L'ÉQUIPE
La gestion des conflits ne fait pas partie du travail d'équipe.	Évitement : « Je fais comme si de rien n'était. »	Je nie qu'il y a un problème. Je minimise le problème ou la question. Je change de sujet quand la question se présente. J'ignore mes sentiments sur le sujet. Je nie mes besoins dans cette situation. Je ne suis jamais à l'origine du conflit, c'est l'affaire des autres. Cela ne me fait rien de perdre.	Le conflit est contourné sans être traité.	Permet rarement d'éliminer le problème, à moins que le travail s'échelonne sur une longue période.
Les conflits sont une source de frustration et de déception.	Désamorçage : « On se calme. Ce n'est pas si grave que ça en a l'air. »	Je concède pour éviter les tensions. J'abandonne mes opinions ou mes idées pour ne pas nuire aux relations. Je fais des concessions afin de préserver le rythme de production. Je sacrifie mes besoins ou mes objectifs personnels pour sentir que j'appartiens à l'équipe. Je tais mes émotions pour sauvegarder un bon climat.	Le conflit est atténué : le fond du problème n'est pas abordé, ni réglé. Le problème est « pelleté vers l'avant » et reste en veilleuse.	Les coéquipiers traitent les éléments du conflit en amoindrissant ou en évitant les aspects les plus conflictuels. L'entente sur des aspects mineurs apaisera le climat et permettra peut-être de résoudre le conflit plus tard.
Le conflit permet d'établir un leadership fort dans une équipe.	Contrôle : « La fin justifie les moyens. »	J'accorde plus d'importance à mes opinions qu'à celles des autres. J'agis comme un gagnant de façon à ce que l'autre puisse perdre. J'attaque les idées des autres. J'utilise mes compétences et mes expériences pour dominer les autres. Je m'empare du travail pour contrôler les résultats. Je me désintéresse du travail quand mes idées ne sont pas retenues. J'ai du mal à contenir mon agressivité. Je lève la voix pour exprimer mes désaccords.	Le conflit est vécu par la force jusqu'à l'imposition de la solution. C'est la résolution du conflit « gagnant-perdant ».	La force utilisée pour gagner peut être intimidante, manipulatrice ou insistante, mais elle place toujours l'autre sur la défensive. Cette approche est peu efficace pour résoudre un conflit qui plus est, elle peut en créer d'autres. On devrait y recourir que dans des cas limites. Il vaudrait mieux que ce soit le professeur qui le fasse.

² Tableau librement inspiré de MOTOI, I. et VILLENEUVE, L., Guide de résolution de conflits dans le travail en équipe, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Presses de l'Université du Québec, 2006, 82 pages. et PROULX, J., Le travail en équipe, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1999, 135 pages.

Tableau 2. Actions individuelles des membres de l'équipe et conséquences sur la situation conflictuelle (suite)

Dans la réalisation d'un travail en équipe, il est impossible que tous y trouvent leur compte pour tous les aspects du travail.	Accommodement : « Je n'aime pas la chicane. »	Je joue perdant/perdant pour que chacun y conserve quelque chose. J'accepte facilement de faire des compromis. J'éprouve de la rancœur pour avoir perdu quelque chose. Je fais des compromis pour ne pas créer de tension. Je fais des compromis pour préserver les relations. Je fais des compromis pour assurer la productivité.	Le conflit est vécu par le compromis, ce qui entraîne des pertes à différents niveaux. C'est la résolution du conflit « perdant-perdant ».	Cette approche peut être appropriée quand les enjeux sont mineurs puisque les pertes occasionnées ne sont pas substantielles. Mais quand les enjeux sont importants, les pertes le sont elles aussi et chaque coéquipier peut avoir l'impression qu'il perd considérablement au change.
Les points de vue différents amènent de nouvelles découvertes.	Coopération : « Je veux faire quelque chose pour améliorer la situation. »	J'ai à cœur l'atteinte des objectifs de chacun, je respecte les solutions et les décisions de l'équipe. Je prends en considération les différents points de vue. Je recherche des solutions pour que tous soient gagnants. Je m'explique de façon constructive. Je clarifie les enjeux avant de prendre une décision. J'essaie de réduire les tensions en utilisant l'humour et la compréhension. J'arrive à exprimer calmement et clairement mon point de vue. Je peux comprendre que l'autre a une vision différente de la mienne. J'assume mes émotions en prenant la responsabilité de les exprimer. Je m'implique dans la recherche de solutions. Je recherche le consensus.	Le conflit est vécu par la collaboration où l'accent est mis sur la compréhension et la résolution du problème plutôt que sur les personnes en cause, avec leur désir de gagner et leur crainte de perdre. C'est la résolution du conflit « gagnant-gagnant ».	La résolution du conflit permet aux parties de tirer un profit (actuel ou futur) de l'expérience vécue sans que ce profit soit obtenu au détriment de celui d'autrui.

Qu'est-ce qui va arriver si je ne m'en occupe pas ?

À mesure que le travail en équipe progresse, les particularités individuelles des coéquipiers se révèlent. Des attitudes, des comportements ou des intérêts personnels peuvent devenir difficiles à supporter et alors engendrer des tensions entre les membres de l'équipe. Inutile d'espérer que ces tensions disparaissent d'elles-mêmes, cela n'arrivera pas.

Si les tensions ne sont pas traitées par les coéquipiers, elles peuvent conduire à une guerre ouverte dont la résolution sera vraiment difficile, voire impossible. D'où l'importance de ne pas laisser la situation s'envenimer et d'intervenir rapidement quand on ressent un inconfort.

Le tableau suivant présente les difficultés vécues par l'équipe à chacune des étapes de l'évolution du conflit.

Tableau 3. Évolution de la gravité d'un conflit et ses conséquences³

NIVEAU DE GRAVITÉ DU CONFLIT	EFFETS RESENTIS PAR LES PERSONNES IMPACTS SUR LE FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE
Absence de conflit	Volonté de travailler ensemble vers un objectif commun. Respect des différences individuelles. Clarté des règles de fonctionnement et d'organisation.
Frustration	Fébrilité se manifestant par de l'agitation, de l'excitation, de la nervosité. Prise de conscience de la présence d'éléments qui peuvent être à l'origine de légères tensions. Contestations mineures. Capacité de demeurer centré sur la tâche.
Indifférence volontaire	Malaise se manifestant par de l'inquiétude, un sentiment de trouble mal défini entre les coéquipiers. Début de crise. Difficultés à travailler ensemble. Naissance de réseaux informels de communication qui amplifient les perceptions négatives (ex. « placotage » entre les réunions).
Évitement	Embarras. Présence d'obstacles mineurs ou majeurs non traités qui nuisent au fonctionnement de l'équipe. Alliances de pouvoir dues à la faiblesse du réseau de communication formelle*. * Le réseau de communication formelle est celui qui a cours durant les rencontres d'équipe où tous les membres sont présents.
Guerre froide	Tension Présence de difficultés complexes entraînant la cristallisation des positions individuelles. Les réseaux de communication informels remplacent les réseaux formels. Exige d'appliquer une démarche plus formelle de résolution de conflits pour s'en sortir.
Résolution devenue presque impossible	
Guerre ouverte	Troubles importants se traduisant par de la confusion, de l'indifférence, des affrontements (insultes, menaces). Baisse notable de la qualité de travail.
Turbulence	Problèmes graves se manifestant par la disparition de la solidarité et de la loyauté et l'apparition de la méfiance. L'accomplissement du travail est impossible.

Il est donc important de traiter le conflit dès ses premières manifestations afin d'éviter que la situation problématique prenne de l'ampleur et devienne pratiquement impossible à régler.

³ Tableau librement inspiré de MOTOI, I. et VILLENEUVE, L., Guide de résolution de conflits dans le travail en équipe, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Presses de l'Université du Québec, 2006, 82 pages.

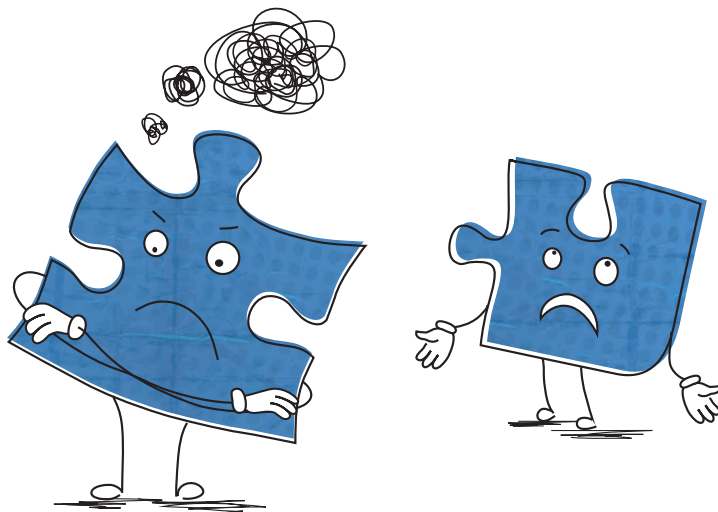
Je m'assume et je prends mes responsabilités.

Quand ?

- Dès l'apparition des divergences : au début de l'évolution du conflit (voir le tableau 3 : Évolution de la gravité d'un conflit et ses conséquences).
- Dès que l'intensité du malaise ressenti le justifie.

Comment ?

- En prenant en compte mes réactions habituelles face à une situation conflictuelle.
- En adoptant une attitude positive face aux conflits.
- En cherchant à développer les comportements favorisant la résolution du conflit : les comportements de coopération (voir le tableau 2 : Actions individuelles des membres de l'équipe et conséquences sur la situation conflictuelle).
- En m'appuyant sur la démarche de résolution de conflits.



QUAND ÇA NE VA PAS!

En préparation à la résolution du conflit



Avant de «péter ma coche», je fais un bout de chemin.

Je me prends en main.

Je cherche à comprendre ce qui se passe.

J'essaie de dédramatiser.

Je me prépare en vue de la rencontre avec un membre de l'équipe ou avec toute l'équipe.



Qui est concerné par le problème : un coéquipier ou toute l'équipe ?

Si le litige ne concerne qu'une seule personne dans l'équipe, il est préférable d'aller lui en parler seul à seul, loin du regard des autres membres de l'équipe. À la suite de la rencontre, si les résultats s'avèrent insatisfaisants, une discussion sera nécessaire avec les membres de l'équipe.

Si le litige touche plusieurs personnes, il est préférable d'aborder la problématique directement avec toute l'équipe.

Encore faut-il savoir de quoi il s'agit ! La situation peut être problématique à plusieurs niveaux, ce qui rend ardue la compréhension de ce qui se passe dans l'équipe. S'en faire une représentation claire devient exigeant, mais absolument essentiel si on veut être capable d'expliquer son point de vue. Donc, il faut d'abord réussir à nommer ce que l'on vit ou ce que l'on observe.

Les tableaux suivants peuvent être utiles à cet égard. Ils présentent des difficultés typiques du travail en équipe. Les difficultés sont illustrées par des exemples de sentiments ou de comportements qu'il est possible de ressentir ou d'observer dans une équipe.

On n'avance pas ! : Difficultés d'organisation de la tâche

C'est la situation où on a l'impression de tourner en rond, mais ce n'est pas la panique. Ce sont des difficultés qui sont parmi les plus faciles à surmonter, notamment parce qu'elles ne provoquent généralement pas les réactions les plus fortes et parce qu'il existe des solutions objectives à appliquer.

Tableau 4. Difficultés d’organisation de la tâche ⁴

TYPES DE DIFFICULTÉS	EXEMPLES DE SENTIMENTS OU DE COMPORTEMENTS
Piétinement	Nous éprouvons des difficultés : • à commencer le projet ; • à passer d’une étape de réalisation à une autre ; • à définir les objectifs ou la méthode de travail ; • à finaliser le projet. J’ai le sentiment de : • ne pas trop savoir quoi faire ; • de faire du « sur place ». Je crains que le travail ne soit pas prêt à temps pour la date de remise.
Digression ⁵	Nous ne terminons pas ce qui est prévu à l’ordre du jour de la rencontre.
Procrastination	Certaines personnes : • s’égarant naturellement des sujets prévus ; • détournent l’équipe des discussions prévues. Certains sujets sont évités chaque fois qu’il en est question.
Hésitation	Nous avons tendance à remettre certaines décisions à plus tard.
	Certaines personnes produisent les documents à la dernière minute.
	Je n’ose pas donner mon opinion ; j’attends qu’on me le demande.
	Je suis timide.
	Certaines personnes : • ne participent pas aux discussions ; • ne s’impliquent pas vraiment dans notre projet.

Ce n’est pas l’harmonie entre nous ! : Difficultés de relations interpersonnelles

On a l’impression de marcher sur des œufs et l’ambiance n’est pas celle que l’on souhaiterait pour une activité de groupe. Les comportements qui sont présents dans l’équipe peuvent provoquer des réactions assez fortes parce qu’ils sont en lien avec les différences individuelles avec lesquelles il faut apprendre à composer. D’être confronté à celles-ci peut inspirer le sentiment d’être en désaccord avec ses propres valeurs, ce qui est généralement difficile à supporter.

Tableau 5. Difficultés de relations interpersonnelles ⁶

TYPES DE DIFFICULTÉS	EXEMPLES DE SENTIMENTS OU DE COMPORTEMENTS
Indifférence	J’ai le sentiment d’être rejeté ou de ne pas être entendu.
	Une ou plusieurs personnes dans l’équipe sont ignorées par les autres.
	Certaines personnes voient constamment leur point de vue minimisé.
Domination	Certaines personnes : • exercent une trop grande influence ; • contrôlent l’information ; • imposent leur point de vue et leurs manières de faire ; • prennent toute la place en parlant beaucoup. J’ai l’impression que mon opinion et mes suggestions ne comptent pas.
	Je me sens comme un exécutant de tâches.
	Une personne est agressive dans ses paroles ou dans ses gestes.
	Un coéquipier monopolise le temps des rencontres pour parler de sa vie personnelle.
Querelle	Certaines personnes sont en compétition entre elles.
	Je me retrouve dans la situation d’être spectateur devant les affrontements de certains membres.
	Je perçois un des membres de l’équipe comme un adversaire plutôt qu’un collaborateur.
Procès d’intention	J’ai l’impression d’être critiqué sur ce que je suis et non pas sur ce que je fais.
	Certaines personnes posent un jugement négatif sur les actions posées par d’autres membres de l’équipe sans avoir vérifié s’ils avaient bien compris la situation.
	Une personne me prête des intentions sans avoir vérifié auprès de moi si son interprétation est exacte.

^{4,6} Tiré et adapté de : MOTOI, I. et VILLENEUVE, L., Guide de résolution de conflits dans le travail en équipe, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Presses de l’Université du Québec, 2006, 82 pages.

⁵ Digression : Développement oral ou écrit qui s’écarte du sujet. (Petit Robert de la langue française 2008)

Je trouve que le travail est « poche » : Difficultés reliées au résultat de la tâche

Cette situation présente de grands défis parce que l'enjeu est souvent le plus important aux yeux des coéquipiers : quelle note aura-t-on? C'est le moment de la prise de conscience à l'effet que le résultat du travail de l'équipe ne correspondra peut-être pas à l'idée que l'on s'en faisait au départ, ce qui peut engendrer de la frustration, de l'inquiétude, de la déception ou de la colère.

Ces difficultés sont en lien avec les niveaux d'attentes de chacun concernant l'engagement des coéquipiers dans la réalisation du projet. Dans certains cas, la difficulté peut être d'un tout autre ordre : la capacité à accomplir la tâche.

Tableau 6. Difficultés reliées au résultat de la tâche⁷

TYPES DE DIFFICULTÉS	EXEMPLES DE SENTIMENTS OU DE COMPORTEMENTS
Impulsivité	Certaines personnes : • veulent agir rapidement; • pressent l'équipe à prendre des décisions. Je ressens de l'insécurité face aux solutions prises trop rapidement. Je me sens bousculé par un coéquipier. Je constate que nous n'avons pas fait le tour des possibilités avant de prendre une décision. Certains sont impatients s'ils n'ont pas quelque chose de concret à faire.
Fiabilité des informations	Certaines personnes rapportent souvent des informations dont on connaît rarement la source précise. Je donne des fausses informations. Je ne prends pas la peine de valider mes sources et je ne le dis pas à mes collègues pour éviter de me faire critiquer.
Non-respect des responsabilités	Certaines personnes ne respectent pas leurs engagements quant : • à la préparation, la présence et la participation aux rencontres; • au respect du calendrier de remises; • à la qualité de la contribution. Une personne n'est pas solidaire de l'équipe et la discrédite. La contribution d'un coéquipier est un plagiat. Une personne n'est pas capable de faire la tâche qu'on lui a confiée. Une personne ne donne plus de nouvelles et ne répond pas à nos appels. Je ne veux plus continuer à travailler avec cette équipe. Une personne abandonne le cours sans s'entendre avec le reste de l'équipe pour la suite des choses.
Je-m'en-foutisme	Un coéquipier fait autre chose pendant les rencontres de travail. Certains discutent ensemble en aparté alors que le reste de l'équipe travaille sur le projet. Les documents produits par certains sont bâclés. Une personne perturbe régulièrement le travail de l'équipe (rire, nourriture, retard, absence, agressivité, désengagement, désordre, oubli, mauvaise volonté, mensonge, etc.). Une personne abandonne le cours sans que personne ne soit au courant de ce qui se passe.

⁷Tiré et adapté de : MOTOI, I. et VILLENEUVE, L., Guide de résolution de conflits dans le travail en équipe, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Presses de l'Université du Québec, 2006, 82 pages.

Rencontre avec les coéquipiers concernés

- << Je fais face à la situation.
- J'ai clarifié mes idées à l'égard du problème.
- Je propose un lieu et un moment de rencontre.
- Je sais comment présenter ma vision de la situation.
- Je suis conscient de l'impact que cela peut avoir sur la personne concernée.
- Je ne veux pas la blesser. >>

Tout est dans la façon de le dire⁸...

Voici deux techniques qui permettent d'exprimer avec tact ses déceptions et ses attentes. Ces techniques diminuent la charge émotive des messages et évitent qu'ils soient reçus comme des attaques personnelles.

Le message en « Je »

Essentiellement, le message en « Je » se formule ainsi :

1. Quand... (décrire la situation);
2. Je me sens... (nommer une émotion);
3. Parce que... (expliquer l'impact sur moi);
4. Pouvons-nous négocier une solution commune... (trouver une issue).

Le message en « Je » permet de :

- clarifier la situation avec la personne ;
- éviter l'escalade et les attaques ;
- communiquer à l'autre ce qui est attendu sans le menacer ;
- spécifier les comportements inacceptables ou encouragés ;
- exprimer le sentiment que ce comportement fait vivre ;
- vérifier, au moment jugé opportun, si notre perception est partagée ;
- rechercher une solution conjointe.

La reformulation

La reformulation consiste à reprendre dans ses propres mots le contenu du message de l'interlocuteur, de manière à s'assurer de bien comprendre ses messages verbaux et non verbaux, afin d'éviter une interprétation inadéquate. Le message reformulé invite l'interlocuteur à nuancer ou à approfondir si nécessaire.

Est-ce qu'on partage la même vision de la situation ?

À ce moment-ci :

- vous êtes motivés à contribuer à l'amélioration de la situation ;
- vous avez identifié des aspects de la situation qui posent problème ;
- vous avez préparé ce que vous voulez dire.

Sachant que la situation ne s'arrangera pas d'elle-même et qu'elle peut même dégénérer..., vous êtes prêts à discuter avec vos coéquipiers.

Le tableau suivant propose un modèle de rencontre de clarification avec les membres de l'équipe.

La rencontre est caractérisée par :

- un déroulement qui procède d'une logique précise ;
- une manière d'exprimer ses idées selon des principes de base d'une relation respectueuse entre les personnes.

Tableau 7. Déroulement de la rencontre de clarification avec les personnes concernées par le conflit⁹

ÉTAPES DE LA RENCONTRE	EXEMPLES
Basées sur les caractéristiques du message en « Je » et sur la technique de la reformulation.	
1 Décrire avec objectivité le comportement observable.	<< Tu es arrivé trente minutes après le début de la réunion.
• Éviter les reproches et les jugements de valeurs.	
• Rester calme et attentif.	
2 Partager son expérience désagréable en commençant par exprimer ce que l'on ressent.	Je suis fâché...

⁸MOTOI, I. et VILLENEUVE, L., Guide de résolution de conflits dans le travail en équipe, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Presses de l'Université du Québec, 2006, 82 pages.

⁹Tiré et adapté de : JACQUES, Josée et Pierre, Le petit guide du travail en équipe gagnant, Éditions Saint-Martin, 2008,96 pages.

3	Expliquer les raisons du sentiment exprimé en faisant un lien avec l'impact sur soi ou sur l'équipe.	<i>...parce que j'ai l'impression que je fais le travail tout seul. ...parce que le reste de l'équipe a perdu du temps à attendre.</i>
4	Vérifier la perception des personnes à qui le message a été exprimé.	<i>Qu'est-ce que tu en penses ?</i>
5	Reformuler le problème à la lumière de la discussion en identifiant toutes les facettes de la situation problématique.	<i>Donc, si je comprends bien, tu es motivé mais tu trouves les tâches que tu dois accomplir exigeantes. De plus, à cause du transport en commun, il est difficile pour toi d'être à l'heure.</i>
6	Valider avec les personnes concernées si la synthèse présentée correspond à leur vision de la situation.	<i>Est-ce que c'est correct ? Est-ce que j'ai bien résumé la situation ?</i>
7	Impliquer les personnes concernées dans la résolution du problème en exprimant une ouverture d'esprit.	<i>Qu'est-ce qu'on peut faire pour que ça aille mieux ? >></i>

Il est primordial que tous les membres de l'équipe soient d'accord sur la lecture de la situation problématique. Ce qui implique la possibilité de répéter quelques fois les étapes 4, 5 et 6 du tableau 7 avant de parvenir à une vision commune des problèmes et des impacts sur la situation vécue par les membres de l'équipe.

Rien ne sert de tenter de trouver des solutions s'il n'y a pas consensus sur le conflit à résoudre.

Résolution du conflit

- On a réussi à s'écouter et à se comprendre.
- On veut que ça aille bien.
- On est prêt à changer des choses.
- On veut être fier de notre travail.

Qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer la situation ?

Il s'agit maintenant de générer des idées librement, sans jugement et avec créativité. On note toutes les idées, sans interrompre le flux de la pensée.

Les tableaux suivants reprennent les difficultés déjà présentées dans les tableaux 4, 5 et 6 des pages précédentes. Ils proposent des pistes de solutions qui peuvent alimenter la recherche d'idées et favoriser l'échange entre les coéquipiers.

On redémarre ! Solutions aux difficultés d'organisation de la tâche

L'impression de tourner en rond se dissipera dans la mesure où les membres de l'équipe constateront que le temps est utilisé efficacement et que le travail progresse. Les solutions proposées concernent surtout l'application d'outils simples et pratiques qui n'exigent généralement pas de changements profonds d'attitudes ou de comportements. Parfois, les outils sont déjà disponibles, parfois, il faut les élaborer ensemble.

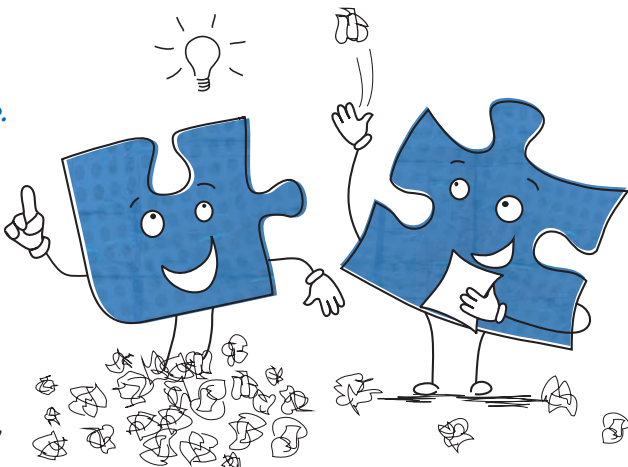


Tableau 8. Solutions aux difficultés d'organisation de la tâche ¹⁰

TYPES DE DIFFICULTÉS	EXEMPLES DE SENTIMENTS OU DE COMPORTEMENTS
Piétinement	Clarifier les buts et les objectifs du travail en équipe. Établir un plan de travail et s'y référer à chaque rencontre. Procéder à des évaluations régulières. Se questionner sur : - la volonté de l'équipe de travailler ensemble ; - qu'est-ce qu'il faudrait faire pour progresser ; - comment faire pour progresser.
Digression	Utiliser un ordre du jour. Prévoir un temps pour chaque sujet. Inscrire les sujets à discuter au tableau. Arrêter de discuter sur le sujet hors d'ordre et l'inscrire à l'ordre du jour de la prochaine rencontre.
Procrastination	Revoir le plan de travail et l'échéancier à chaque rencontre. S'entendre sur des dates de remise des contributions individuelles réparties durant l'élaboration du travail (pas seulement à la fin). Établir un système de rappel des dates importantes (Mio, message texte, Facebook, etc.). Utiliser un ordre du jour et écrire un compte rendu.
Hésitation	Accepter les différences selon lesquelles : - certain sont mal à l'aise de s'exprimer devant les autres ; - le besoin de participation est variable ; Diviser le travail en tâche individuelle et faire un compte-rendu à chaque rencontre. Identifier une personne qui aura le rôle de modérateur et qui aura comme mandat d'interpeller directement les membres hésitants.

On va bien s'entendre ! : Solutions aux difficultés de relations interpersonnelles

L'ambiance dans un groupe est intimement liée aux relations que les coéquipiers établissent entre eux. Les liens que l'on crée sont influencés par les attitudes et les comportements que nous démontrons et qui font partie intégrante de notre personnalité. Quand ces aspects sont identifiés par des coéquipiers comme étant problématiques dans le contexte du travail d'équipe, cette « révélation » peut être difficile à accepter parce qu'on peut penser que tout ce qu'on est comme personne est remis en question alors qu'il s'agit probablement d'apporter des modifications à certains comportements.

Ce sont des situations délicates qui exigent du discernement dans l'identification de ce qui pose problème ainsi que du doigté et de la nuance dans la manière de le dire. Se concentrer sur ce que la personne fait plutôt que d'élaborer sur ce qu'elle est, peut faire en sorte que le message passe mieux.

C'est peut-être un moment dur à passer mais on se sentira mieux après !

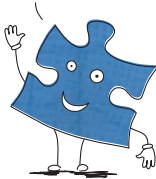


Tableau 9. Solutions aux difficultés reliées au résultat de la tâche ¹¹

TYPES DE DIFFICULTÉS	EXEMPLES DE SENTIMENTS OU DE COMPORTEMENTS
Indifférence	Aider la personne ignorée à exprimer ce qu'elle considère important. Favoriser l'écoute active. Parler en privé à toute personne qui dévalorise ou ignore les propos d'autres membres.
Domination	S'entendre, dès le départ, sur ce qui doit se discuter et se décider en équipe. Se doter d'une méthode de prise de décision. Donner la chance à chaque membre de faire valoir ses compétences et ses connaissances. Structurer les discussions autour des questions en lien avec le travail à faire. Identifier ensemble les buts du travail en équipe. S'entendre sur la contribution et l'importance de la participation de chacun. Identifier les rôles de : - modérateur dont le mandat est de ramener à l'ordre du jour les sujets de discussion ; - gestionnaire du temps qui limite les discussions dans le temps par sujet traité.
Querelle	Bien choisir les membres de son équipe, si possible, pour éviter l'adversité. Demander aux personnes concernées de régler leurs différends personnels à l'extérieur du temps de rencontre de l'équipe.

^{11, 12} Tiré et adapté de : MOTOI, I. et VILLENEUVE, L., Guide de résolution de conflits dans le travail en équipe, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Presses de l'Université du Québec, 2006, 82 pages.

Procès d'intention	Critiquer les idées et non leurs auteurs. Vérifier auprès de la personne visée quand quelqu'un lui attribue une intention.
Hésitation	Accepter les différences selon lesquelles : - certains sont mal à l'aise de s'exprimer devant les autres ; - le besoin de participation est variable. Diviser le travail en tâches individuelles. Identifier une personne qui aura le rôle de modérateur et qui aura comme mandat d'interpeller directement les membres hésitants.

On va remettre un bon travail au professeur!

Solutions aux difficultés liées au résultat de la tâche

Il y aura autant d'explications que d'individus pour justifier l'engagement de chacun dans une production collective. Si l'enjeu pour certains est de mériter une excellente note alors que, pour d'autres, l'enjeu est ailleurs, on comprend que ces situations peuvent avoir un potentiel explosif de conflit. Cerner les problématiques et préciser une solution adéquate peut entraîner des échanges musclés entre les coéquipiers, mais en même temps, c'est une démarche très constructive.



Tableau 10. Solutions aux difficultés liées au résultat de la tâche¹²

TYPES DE DIFFICULTÉS	EXEMPLES DE SENTIMENTS OU DE COMPORTEMENTS
Impulsivité	Faire preuve de patience pour obtenir des résultats de qualité. Se questionner sur la pression qu'on exerce sur les autres. Confronter la personne impatiente par une critique constructive.
Fiabilité des informations	Questionner : - Est-ce un fait ou une opinion ? - A-t-on des données à l'appui ? - Comment savoir que c'est vrai ? Considérer l'affirmation comme possible, mais vérifier sa véracité. Se demander s'il n'y a pas de preuve à l'appui des opinions émises : suis-je à l'aise de les remettre en question ?
Non-respect des responsabilités	Valider si les ententes établies par les coéquipiers ont été comprises et sont encore applicables. Réorganiser les contributions individuelles de manière à mieux respecter les forces et faiblesses de chacun. Apporter un soutien particulier (en privé si besoin est) au coéquipier qui éprouve des difficultés avouées à remplir son mandat. Aviser ses coéquipiers de son absence et proposer des solutions pour compenser. Revoir ensemble les modalités et règles présentées dans le plan de cours. Référer aux politiques et règlements institutionnels pertinents. Faire connaître son départ (courriel, téléphone, rencontre, etc.) à ses coéquipiers et proposer un arrangement, avec l'accord du professeur, pour la réalisation du travail. Se référer aux outils de prévention élaborés au moment de la formation de l'équipe (voir la section Quand tout va bien !), dans le cas contraire, en élaborer. Appliquer les conséquences prévues. Demander le soutien du professeur après avoir appliqué la démarche de résolution de conflits.

¹² Tiré et adapté de : MOTOI, I. et VILLENEUVE, L., Guide de résolution de conflits dans le travail en équipe, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Presses de l'Université du Québec, 2006, 82 pages.

Je-m'en-foutisme

Sensibiliser la personne aux conséquences négatives de ses comportements sur :

- le déroulement de la tâche ;
- la qualité du travail à produire ;
- le climat de travail ;
- les relations interpersonnelles ;
- l'esprit d'équipe ;
- etc.

Expliquer l'impact des événements perturbants sur les autres membres de l'équipe, à un niveau autre que celui du travail d'équipe (plus personnel, par exemple).

Référer aux politiques et règles de l'équipe, du cours et du Collège.

Appliquer les conséquences prévues.

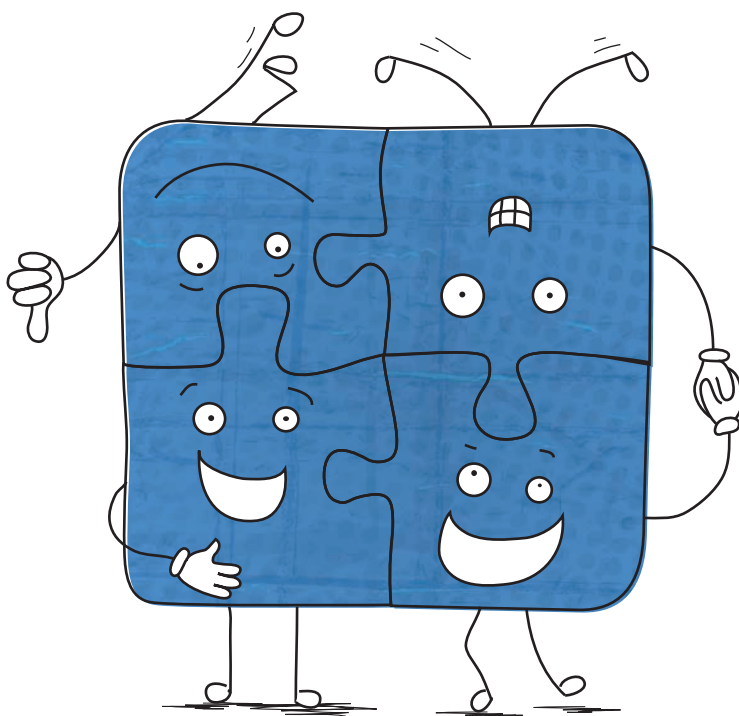
Demander le soutien du professeur après avoir appliqué la démarche de résolution de conflits.

Comment choisir la solution à notre problème ?

1. Réviser l'inventaire des pistes de solutions exprimées.
2. Analyser quelques hypothèses en précisant les avantages et les désavantages de chacune au regard de la situation.
3. Retenir la solution qui résout au mieux la situation problématique et qui fait consensus dans l'équipe.

Dans le contexte du travail d'équipe, il est toujours préférable de choisir une solution qui fait l'unanimité, celle qui suscite l'adhésion. Alors, tous les membres de l'équipe se sentent engagés à appliquer la solution à la situation problématique et ainsi, passer à autre chose.

Le vote est-il une bonne idée ? Ce n'est pas certain. La solution reconnue la meilleure par une majorité de personnes peut ne pas plaire à la minorité qui est en désaccord. Il sera peut-être difficile de les rallier à la solution qui n'était pas la leur. Il pourrait même y avoir une scission de l'équipe en sous-groupe. Dans ce cas, adieu la cible commune et l'esprit collectif !



EN ROUTE VERS LA SORTIE

Application de la solution

Agissons en coéquipiers responsables

Au moment d'appliquer la solution privilégiée, il est recommandé de prévoir un moment pour évaluer si la mesure a réglé la situation problématique. Si le constat est positif, alors bravo ! S'il y a un léger inconfort, quelques ajustements ou clarifications devraient améliorer la situation.

Quand un malaise est perceptible ou encore la situation n'est pas plus fonctionnelle qu'elle l'était, il faut trouver un « plan B » afin de terminer le mandat. Il est possible de revisiter les solutions qui avaient été écartées ou de reprendre la recherche de solutions pour en appliquer une nouvelle. On ne lâche pas !

Recours à une aide extérieure

- «
Au secours, ça ne va plus du tout!
On a suivi ensemble les étapes de résolution de conflit, mais on n'a pas réussi à s'entendre.
On est vraiment inquiet pour la suite des choses.
On n'est plus capable de se parler.
On se sait plus quoi faire.»

On n'y arrive pas! Et si on allait voir le professeur ?

Après s'être entendus pour appliquer une solution, les membres de l'équipe devraient normalement travailler en collaboration à l'aboutissement du travail à remettre. Si ce n'est pas le cas, ou si d'autres problèmes ont surgi, il est nécessaire de rencontrer tous ensemble le professeur pour lui présenter l'impasse dans laquelle l'équipe se retrouve.

Idéalement, cette rencontre devrait impliquer tous les membres de l'équipe. Toutefois, si précisément la question de rencontrer le professeur ensemble devient un sujet de mésentente entre les coéquipiers, vaut mieux ne pas insister. La ou les personnes qui sont vraiment inconfortables pourraient alors aller voir le professeur pour lui expliquer le contexte.

Dans toutes les situations, le professeur aura besoin de comprendre ce qui s'est passé afin de juger des interventions qu'il peut faire pour aider l'équipe. À cet effet, les coéquipiers doivent être en mesure de dresser un portrait clair de la situation.

Les questions suivantes sont utiles pour préparer la rencontre avec le professeur.

- Quelles étaient les difficultés rencontrées (organisation du travail, relations interpersonnelles, résultat de la tâche) ?
- Quelles sont les actions qui ont été posées pour résoudre la situation problématique ?
- Qu'est-ce qui pose encore problème à ce stade-ci ?

On se rappellera qu'il est plus facile pour des coéquipiers de résoudre une situation problématique avant que celle-ci dégénère. Dans le même ordre d'idées, il vaut mieux demander de l'aide au professeur pendant la réalisation du travail plutôt que de laisser porter jusqu'au moment de la remise du travail. Le temps qui reste avant la date fatidique permet différentes possibilités d'interventions de la part du professeur, lesquelles deviennent de plus en plus limitées à mesure que le jour J approche, jusqu'au point où il ne sera peut-être pas possible d'agir.

Dans toutes situations de travail en équipe, il faut retenir que les actions préventives et les interventions rapides posées par les coéquipiers en amont peuvent permettre de minimiser ou d'éviter des conséquences fâcheuses en aval. Comme le dicton le dit : « Mieux vaut prévenir que guérir ! »

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

JACQUES, Josée et Pierre, Le petit guide du travail en équipe gagnant, Éditions Saint-Martin, 2008,96 pages.

MOTOI, I. et VILLENEUVE, L., Guide de résolution de conflits dans le travail en équipe, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Presses de l'Université du Québec, 2006, 82 pages.

PROULX,J., Le travail en équipe, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1999, 135 pages.