

## COMMENT MIEUX TRAVAILLER EN ÉQUIPE ET COMMENT RÉGLER LES CONFLITS S’ILS SE PRÉSENTENT



Pendant leur formation et tout le long de leur vie professionnelle, les étudiantes infirmières devront apprendre à travailler en équipe. Que ce soit dans le cadre de travaux scolaires, dans l’optique de bâtir un projet ou simplement dans leur vie de travail au quotidien, elles doivent développer des aptitudes pour travailler en collaboration. Cela dit, le travail en équipe peut parfois représenter certains défis. Voici quelques moyens d’optimiser la qualité du travail en équipe et de prévenir les difficultés :

- ✓ Lorsqu’une équipe de travail est formée, la première chose à faire pour ses membres est d’apprendre à se connaître. En effet, il est important de maximiser les forces de chacun afin d’optimiser la performance de l’équipe. Prenez le temps de connaître les talents et les affinités de chacun. Qui est plus créatif? Qui fait aisément des recherches dans la littérature? Qui a de bonnes capacités de rédaction? Qui est bon en français écrit? Qui a de la facilité à établir des contacts? Qui a du talent comme orateur? Etc. Bref, faites un tour de table et nommez vos forces sans fausse modestie afin de bien vous situer.

- ✓ En fonction de ce qui vous est demandé comme travail, fixez-vous ensuite un objectif principal et quelques objectifs secondaires. Cette précaution peut sembler banale, mais elle donne une direction claire à l'équipe et chaque membre aura tendance à s'y conformer. L'objectif principal doit représenter le livrable. Vous déterminez alors quel est l'aboutissement du travail d'équipe; pour quand il faut le remettre et sous quelle forme (exemples : travail écrit avec nombre de pages, présentation à faire avec la durée, etc.). Les objectifs secondaires précisent les étapes intermédiaires (contacts, recherches à faire, etc.). N'oubliez pas que chaque objectif doit être précis (cela inclut une date butoir pour chacun).
- ✓ Vous poursuivez en déterminant qui fait quoi et quand. Cette étape est cruciale parce qu'elle évite de partir dans tous les sens et de dédoubler le travail. Encore une fois, il faut être très précis. Divisez le travail équitablement en fonction des forces de chacun et déterminez les échéanciers. Assurez-vous que chacun est d'accord avec la planification. Il est important de faire un tour de table afin que tous puissent s'exprimer; personne ne doit avoir l'impression de se faire imposer quelque chose. N'hésitez pas à négocier les tâches au besoin.
- ✓ Avant que chaque membre entreprenne le travail, il est tout aussi indispensable de fixer un calendrier de rencontres d'équipe. Même si chacun fait une partie du travail, vous devez vous rencontrer afin de maintenir la motivation de l'équipe, d'assurer la cohérence du travail et de prévenir les conflits. Le fait de fixer les rencontres à l'avance permet de comparer les agendas et chaque membre s'engage à respecter les rencontres prévues à l'horaire. Cet engagement est la base du travail d'équipe; ne pas respecter les rencontres fixées est une source de conflits.
- ✓ Au moment de prévoir les rencontres ou au début de chacune d'elles, vous pouvez déterminer qui a la responsabilité de certaines tâches pendant la séance de travail. Voici quelques tâches à distribuer :
  - Animateur : Respecte l'ordre du jour (points à discuter), voit à ce qu'il n'y ait pas de conversations qui dérivent en recentrant, si nécessaire, les membres sur le sujet discuté (évite des pertes de temps) et s'assure que chaque membre



de l'équipe a droit à son tour de parole (doit être très équitable en mettant des limites pour passer le tour de parole si nécessaire).

- Gestionnaire du temps : S'assure que le temps alloué à chaque sujet et pour l'ensemble de la rencontre est respecté. Cela implique de faire régulièrement des rappels du temps écoulé et du temps restant.
  - Scribe : Prend des notes pendant la rencontre (important de noter toutes les décisions de l'équipe) et rédige le procès-verbal si nécessaire.
  - Porte-parole : Fait les suivis avec l'enseignante ou toute personne impliquée selon les besoins.
- ✓ En tout temps, vous devez vous assurer que l'équipe fonctionne dans un mode de collaboration. Pour ce faire, vous devez distinguer les gestes de collaboration de ceux de compétition, ces derniers étant peu propices au travail d'équipe. Voici un tableau qui peut vous aider :

Collaboration	Compétition
<ul style="list-style-type: none"><li>• Participer activement au travail d'équipe;</li><li>• Parler à tour de rôle;</li><li>• Offrir son aide;</li><li>• Demander de l'aide au besoin;</li><li>• Remercier lorsque ça s'y prête;</li><li>• Souligner les forces et les bons coups des membres;</li><li>• Exprimer son appréciation et faire des encouragements;</li><li>• S'assurer qu'il y a consensus;</li><li>• Reformuler les propos des membres afin d'assurer une meilleure compréhension mutuelle au besoin;</li><li>• Partager ses idées;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garder ses idées et son matériel pour soi;</li><li>• Prendre toute la place ou ne pas participer aux discussions;</li><li>• Travailler seul en tout temps;</li><li>• Être indifférent au travail des autres;</li><li>• Faire des critiques non constructives;</li><li>• Agir unilatéralement;</li><li>• Comparer sa performance à celle des autres;</li><li>• Faire preuve de fermeture face aux autres idées;</li><li>• Rester sur ses positions;</li><li>• Agir uniquement pour son propre intérêt;</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer quelque chose à partir de l'idée des autres (faire du pouce);</li> <li>• Vérifier la compréhension des autres;</li> <li>• Partager ses stratégies de travail;</li> <li>• Suggérer des moyens d'augmenter l'efficacité de l'équipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déprécier les autres pour se faire valoir;</li> <li>• Démontrer de l'indifférence aux besoins des autres;</li> <li>• Fuir la résolution de conflits.</li> </ul>
---	--

- ✓ Afin d'obtenir des résultats concrets, il est important que les membres de l'équipe parviennent à des consensus. Voici des attitudes à privilégier et quelques moyens d'y parvenir rapidement, ainsi que ce qu'il faut éviter :

#### **Attitudes et moyens à privilégier**

- Encourager chaque membre à exprimer son opinion clairement et résumer les propos de chacun.
- Demander aux membres dont l'opinion diverge de la majorité d'expliquer leur point de vue plus en détail.
- Favoriser la discussion en tout temps; un consensus est toujours plus intéressant à obtenir qu'un vote privilégiant la majorité.
- Rechercher des solutions qui sont cohérentes avec l'atteinte des objectifs communs.
- Quand tous les membres se sont exprimés, demander si certains se rallient à l'opinion d'autres personnes.
- Si les divergences d'opinions persistent, demander si les membres sont prêts à voter et à adopter le point de vue qui rallie la majorité.

#### **Attitudes et moyens à éviter**

- Démontrer de l'impatience, de la frustration ou toute autre attitude hostile lorsqu'un membre de l'équipe présente une opinion qui diverge de la vôtre.
- Faire l'économie de discussions parce qu'on est pressé par le temps (si vous bousculez les membres afin de déclarer un consensus qui n'en est pas vraiment un, au final, vous risquez de perdre beaucoup plus de temps).
- Ignorer certains points de vue ou certaines divergences d'opinions.
- Ne pas s'exprimer ou ne pas le faire clairement et calmement.

- Rester sur vos positions et ne pas respecter les décisions votées par la majorité lorsque c'est nécessaire; lorsque vous faites partie d'une équipe, vous ne pouvez pas faire cavalier seul.
- ✓ Afin de vérifier votre capacité à fonctionner adéquatement en équipe, voici un tableau qui peut vous aider à prendre conscience de votre mode de fonctionnement :

Attitudes et comportements	Oui	Non
• J'ai participé à l'élaboration des règles de fonctionnement de mon équipe (rôles, calendrier des rencontres, etc.).		
• J'ai signé un contrat afin de m'engager à respecter les règles de fonctionnement de l'équipe.		
• Je me présente à tous les rendez-vous convenus et je fais les tâches pour lesquelles je me suis engagée dans les délais prévus.		
• Si je dois m'absenter, j'avise le plus rapidement possible les membres de mon équipe et je suggère des modalités pour compenser mon absence.		
• Je fais preuve de respect et d'écoute en tout temps.		
• J'exprime toujours mon opinion et j'écoute celle des autres.		
• Je démontre des attitudes qui favorisent la collaboration (voir tableau ci-dessus).		

- ✓ Si des conflits surviennent lors du travail en équipe, voici une lecture pour vous aider à les résoudre :
- Voir dans l'onglet « Défis en stage », la section « Comment résoudre un conflit dans une équipe de travail».

- ✓ En consultant le lien internet suivant, voici une façon plus imagée et très synthétisée de présenter les points abordés :

<https://prezi.com/qmpfjp7i5sb0/copy-of-teamwork/>

Faire ctrl + clic pour suivre le lien



## Références

- Belbin, M. (2006). « L'émergence d'un langage des “rôles en équipe” », *Les rôles en équipe*, Éditions Eyrolles, p. 43-62. Récupéré de : [www.editions-eyrolles.com/Chapitres/9782708134744/chap3\\_Belbin.pdf](http://www.editions-eyrolles.com/Chapitres/9782708134744/chap3_Belbin.pdf).
- Meynckens-Fourez, M. (2010). « Au-delà des pièges qui paralysent les équipes, comment construire un espace de confiance? », *Thérapie Familiale*, vol. 31 n° 1, p. 195-214. doi: 10.3917/tf.103.0195.
- Villeneuve, L. (2011). « Comment travailler en équipe de travail de façon efficace », *Guide d'information destiné aux étudiants*, Québec, Presses de l'Université du Québec.