



Professional reconversion to ensure a better professional future

2022-1-ES01-KA220-ADU-000085069

Chapitre 8 Travail d'équipe et collaboration



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Ce document a été créé sous la licence Creative Commons :
Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions
(CC BY-NC-SA)

Tout ou partie de ce document peut être utilisé, copié et divulgué à condition
que son origine soit mentionnée, qu'il ne soit pas utilisé à des fins commerciales
et que sa licence ne soit pas modifiée.

Tous droits réservés.

Copyright 2023 ConvertYourFuture

Avertissement

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et opinions exprimés n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne peuvent en être tenues pour responsables.

Information

Projet	Convertissez votre avenir - La reconversion professionnelle pour un meilleur avenir professionnel
N° du projet	2022-1-ES01-KA220-ADU-000085069
Dossier de travail	2 - Cours en ligne - Compétences pour la reconversion professionnelle
Date	05/04/2023
Type de document	Manuel
Langue	Français
Editeurs	Eduardo Isla, Cristina Liqueste, Manuel Carabias Herrero, Flavia Chiarelli, Eirini Theochari, Maria Malliora, Marek Lukáč, Klaudius Šilhár, Sophie Pérez Poveda, Guillaume Henri, Rita Silva Varisco, Rachele Meda, Alice Quitadamo

Consortium



Sommaire

Introduction	4
Objectifs d'apprentissage	4
8.1. Que sont le travail d'équipe et la collaboration ?	4
8.1.1. Définition	4
8.1.2. Caractéristiques et valeurs	5
8.1.3. Importance de la compétence dans le monde professionnel	6
8.2. Approches pédagogiques	7
8.2.1. Défis / obstacles	7
8.2.2. Le rôle du formateur	7
8.2.3. Caractéristiques de la classe	8
8.2.4. Evaluation	8
8.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes	9
Ressources	10

Introduction

L'objectif de ce chapitre est de présenter les concepts et l'importance du travail en équipe et de la collaboration, en tant que moyens de développer des aptitudes et des compétences pour travailler efficacement ensemble et atteindre les objectifs fixés. Le contenu fournit une vue d'ensemble des deux compétences, y compris les principales caractéristiques, les défis et les obstacles à leur mise en pratique, les hypothèses pour générer une dynamique de travail de groupe, pour développer les compétences sociales et collaboratives, et pour améliorer la capacité des participants à travailler efficacement ensemble.

Objectifs d'apprentissage

- Comprendre le cadre opérationnel, les besoins et l'importance du travail en équipe et de la collaboration pour réussir les missions de travail en groupe.
- Surmonter les obstacles personnels en abordant les pratiques de travail en équipe et de collaboration : comment faciliter un environnement d'apprentissage mutuel, comment améliorer les attitudes de type collaboratif et développer des compétences pour maximiser les résultats du travail.
- Intégration des connaissances et des capacités techniques pour les groupes de travail.
- Application de cas réels de travail en équipe et de collaboration, évaluation du processus d'apprentissage mutuel et examen des résultats sur la base des enseignements tirés.

8.1. Que sont le travail d'équipe et la collaboration ?

8.1.1. Définition

Même si une définition unique du travail d'équipe et de la collaboration n'est pas largement formalisée, étant donné qu'elle est profondément influencée par plusieurs facteurs qui ne se limitent pas au contexte culturel et aux perceptions individuelles, il est possible d'esquisser une signification plus large de ces deux notions. Cela aidera à comprendre le concept et les caractéristiques qui les distinguent. Le travail d'équipe et la collaboration impliquent tous deux un groupe de personnes travaillant ensemble pour atteindre un objectif commun.

La principale différence entre la collaboration et le travail d'équipe réside dans le fait que le travail d'équipe combine les efforts individuels de tous les membres de l'équipe pour atteindre un objectif ou accomplir une tâche donnée, tandis que les personnes qui travaillent en collaboration mènent à bien un projet, résolvent un problème ou créent une nouvelle stratégie collectivement. Les personnes qui collaborent travaillent ensemble sur un pied d'égalité, généralement sans chef, pour trouver des idées ou prendre des décisions ensemble, afin d'atteindre un objectif. En revanche, le travail en équipe est généralement supervisé par un

chef d'équipe et les membres de l'équipe se voient confier des tâches individuelles à accomplir pour contribuer à l'atteinte de l'objectif final de l'équipe.

Quand recourir au travail d'équipe ?

Si la tâche se présente comme relativement simple et que tous les membres de l'équipe sont sur la même longueur d'onde, le travail d'équipe peut être la meilleure option.

Le travail d'équipe fait généralement référence à un groupe de personnes travaillant régulièrement ensemble et dont les rôles et les responsabilités sont clairement définis.

Quand recourir à la collaboration ?

Lorsque la tâche à accomplir présente une complexité accrue ou qu'il existe un risque de désaccord entre les membres de l'équipe, la collaboration peut s'avérer nécessaire pour s'assurer que tout le monde travaille dans le même sens.

La collaboration implique généralement qu'un petit groupe travaille en étroite collaboration sur un projet spécifique. Ce type d'arrangement nécessite souvent une communication fréquente et un niveau élevé de confiance entre les membres de l'équipe.

8.1.2. Caractéristiques et valeurs

Ces deux concepts présentent des caractéristiques particulières qui contribuent à définir les modalités de travail. Le travail d'équipe est généralement mis en œuvre dans des circonstances claires qui exigent de mener à bien des projets/tâches ou d'atteindre des objectifs. Il repose sur les caractéristiques et les valeurs suivantes :

- Le travail d'équipe est généralement piloté par une direction qui délègue le flux de travail et supervise les performances correspondantes. La direction elle-même peut orienter le travail d'équipe en fonction de ses compétences en matière de direction (c'est-à-dire en fonction de la motivation, de l'empathie, de la gestion du temps).
- Pour créer un bon environnement de travail en équipe, il faut :
 - fournir un contexte clair, en décrivant bien les actions requises ;
 - définir les rôles organisationnels ;
 - soutenir le travail en cas de besoin ;
 - assurer une communication efficace, y compris des pratiques de renforcement de l'esprit d'équipe.
- Il s'agit généralement de cadres qui jouent un rôle de premier plan et structurent le flux de travail de l'équipe.
- Le processus de travail en équipe est guidé par le facteur d'efficacité, car il nécessite une coordination entre les ressources affectées à l'accomplissement des tâches.

- Il implique une communication forte et efficace entre les personnes affectées.
- Les valeurs qui s'appliquent au travail d'équipe comprennent la coordination, le suivi, une communication forte, la confiance et la compréhension mutuelles, les attitudes de prévention des conflits.

D'autre part, la collaboration est généralement mise en œuvre pour des sessions de brainstorming ou des discussions de groupe, qui incluent une certaine élaboration de la définition des lignes stratégiques. Elle repose sur les caractéristiques et les valeurs suivantes :

- La collaboration est principalement motivée par le partage du contenu du flux de travail entre les participants, sans directives contraignantes ni dynamique hiérarchique.
- Pour créer un bon environnement de collaboration, il faut :
 - fournir une série de questions pour faciliter la formulation des objectifs ou définir le problème ;
 - partager les modalités de travail ;
 - définir efficacement une stratégie pour garantir la mise en œuvre d'une stratégie ou d'une solution à un problème ;
 - résumer le travail en cours et parvenir à des conclusions concertées.
- Le processus de collaboration est motivé par le facteur de coopération et d'efficacité (par exemple, pour réduire les goulets d'étranglement, maximiser la productivité ou la production, les plans d'amélioration des coûts, etc.)
- Elle implique également une communication forte et efficace entre les personnes désignées.
- Les valeurs qui s'appliquent à la collaboration comprennent la coordination, la capacité à s'appuyer sur le travail de l'autre, le partage des documents de travail, la communication et les attitudes de prévention des conflits.

8.1.3. Importance de la compétence dans le monde professionnel

Le travail moderne est organisé en domaines/départements/services, qui nécessitent des flux de travail organisés. Ce type de flux de travail organisé s'avère souvent extrêmement important, en particulier lorsqu'il s'agit de projets ou d'activités complexes. Dans de nombreux cas, il s'agit d'une "nécessité" et non d'un "besoin". C'est pourquoi il est important d'être capable de le gérer efficacement, et pourquoi il est devenu important pour les demandeurs d'emploi d'améliorer leurs compétences en acquérant quelques compétences transférables.

Les compétences transférables sont importantes, tout d'abord parce qu'elles aident les personnes dans leur parcours professionnel. Il s'agit de compétences acquises tout au long de la vie qui peuvent être appliquées à presque n'importe quel environnement professionnel.

En outre, les compétences transférables sont importantes pour les employeurs, car ils cherchent à recruter des personnes talentueuses qui peuvent apporter de la valeur à leur entreprise.

Bien que chaque individu possède déjà certaines compétences transférables, les employeurs préfèrent certaines compétences à d'autres pour favoriser la croissance dans des environnements de travail en constante évolution, parmi lesquels le travail d'équipe et la collaboration.

Comme indiqué précédemment, les compétences de collaboration sont celles que les personnes utilisent lorsqu'elles travaillent avec d'autres personnes, que ce soit virtuellement, en personne, de manière synchrone ou dans des fuseaux horaires différents.

Les employeurs ne veulent pas seulement que leurs employés marquent leur présence dans les réunions d'équipe, mais ils veulent aussi qu'ils s'engagent, qu'ils interagissent, qu'ils contribuent et, en même temps, qu'ils motivent les autres à faire de même. Les compétences en matière de collaboration font de quelqu'un une personne avec laquelle il est facile de travailler et un coéquipier efficace, quel que soit l'objet du travail et les collègues avec lesquels vous travaillez.

De manière plus générale, le travail d'équipe et la collaboration constituent la base du développement des connaissances et de l'expérience des valeurs, ce qui permet aux individus de développer leurs compétences non techniques, telles que l'adaptation, le partage, la compréhension mutuelle et la communication efficace.

8.2. Approches pédagogiques

8.2.1. Défis / obstacles

Le travail d'équipe et la collaboration incluent également certaines menaces qui peuvent réduire considérablement l'impact bénéfique ou même entraver de manière significative le résultat. Certains de ces aspects peuvent survenir indépendamment du type de travail, de la relation ou des aspects hiérarchiques. Une liste non exhaustive des facteurs les plus courants empêchant un travail d'équipe et une collaboration efficaces est représentée par :

1. le manque de clarté des objectifs,
2. le manque de vision claire,
3. le développement de la méfiance entre les membres de l'équipe,
4. le manque de productivité,
5. les dynamiques associées au pouvoir,
6. la mauvaise communication.

La récurrence d'une ou de plusieurs de ces dynamiques peut en fait affecter négativement le travail d'équipe et la collaboration. Les futurs formateurs doivent être conscients des mesures correctives à prendre pour empêcher la réalisation de ces résultats négatifs indésirables.

8.2.2. Le rôle du formateur

Le rôle du formateur est d'assurer la maximisation des résultats d'apprentissage pour tous, après l'attribution du flux de travail. Pour ce faire, il doit comprendre les dynamiques individuelles et de groupe, par l'observation et l'analyse directes. Le formateur doit être capable d'assigner et de constituer des groupes de manière à ce que chaque personne apporte sa contribution personnelle et se sente directement impliquée dans le processus. En ce sens, le rôle du formateur est d'inciter les apprenants adultes à s'exprimer. Il doit également veiller à ce que les principaux obstacles et barrières récurrents soient réduits au minimum. La meilleure façon de surmonter les difficultés liées au travail d'équipe et à la collaboration variera en fonction de la situation et du contexte spécifiques. Toutefois, voici quelques-unes des qualités que les futurs éducateurs doivent posséder pour surmonter les défis de la collaboration :

1. Définir clairement les buts et les objectifs et s'assurer qu'ils sont clairs.
2. Établir des canaux et des protocoles de communication clairs et s'assurer que tout le monde les connaît et y a facilement accès.
3. Encourager et promouvoir la communication ouverte et la transparence.
4. S'assurer qu'il existe des mécanismes pour résoudre les désaccords et les conflits afin qu'ils n'affectent pas le flux de travail.
5. Contrôler les progrès du travail d'équipe/de la collaboration et les ajuster le cas échéant.

8.2.3. Caractéristiques de la classe

Il n'existe pas de caractéristiques préétablies d'une classe, car ce sont les individus qui les composent et les forgent. En gérant une classe de participants adultes, un formateur devra se comporter de manière à ce que la classe se sente à l'aise et participe. En particulier, en ce qui concerne la formation à la constitution d'équipes et à l'amélioration de la collaboration, il est censé organiser la classe comme suit :

- Fixer des objectifs clairs pour les tâches à accomplir.
- Organiser les groupes en fonction de l'expérience, de la dynamique et des différents contextes.
- Faire en sorte que les tâches soient concrètes et basées sur le niveau de connaissance des participants.
- Définir la stratégie d'apprentissage pour les groupes de travail.
- Définir la structure organisationnelle en fonction du travail d'équipe ou de la collaboration.
- Soutenir la définition des tâches en cours, ou fournir des conseils pendant la mise en œuvre des missions.
- Activer la participation égalitaire au sein de la dynamique de groupe.
- Contrôler l'avancement des activités.
- Assurer un flux de communication efficace en toutes circonstances.

8.2.4. Evaluation

Il est important de mesurer les performances du travail d'équipe, car cela peut aider à planifier et à atteindre les résultats d'apprentissage souhaités par les participants. Les facteurs permettant de mesurer le degré et le niveau des pratiques de travail en équipe et de collaboration sont multiples et devraient en général se référer à :

1. La qualité du travail
2. Le niveau d'interaction
3. La ponctualité dans le respect des délais
4. Le développement des compétences des participants
5. Les méthodes pour parvenir à un consensus
6. La responsabilisation des membres.

Les outils d'évaluation pour contrôler ces activités de groupe sont multiples et peuvent être :

- A la charge du formateur :
 - l'évaluation de la qualité des travaux réalisés,
 - l'évaluation de l'interaction basée sur l'observation directe
 - l'évaluation de la participation avant et après le travail d'équipe ;
 - la révision du processus de formation basée sur l'analyse du retour d'information reçu ;
 - l'amélioration de la future session de formation.
- A la charge des participants:
 - Questionnaires d'auto-évaluation pour évaluer la dynamique générée pendant la gestion du flux de travail.
 - Il peut s'agir de questions ouvertes demandant aux participants s'ils sont d'accord/ en désaccord et à quel niveau sur une échelle de 1 à 5.
 - Il peut également s'agir de questions ouvertes demandant de décrire comment s'est déroulé le processus d'obtention d'un consensus sur les principaux points de discussion.

8.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes

Katzenbach et Smith (1993) énumèrent les conditions suivantes pour constituer des équipes efficaces :

- trouver du temps,
- sélectionner les membres de l'équipe,
- responsabiliser les membres de l'équipe,

- fournir une formation sur les compétences et les connaissances pertinentes,
- développer des objectifs communs,
- faciliter le fonctionnement de l'équipe.

Les équipes efficaces sont soigneusement conçues ; en fait, lors de la création d'une équipe, il est très important de tenir compte de la dynamique globale des membres de l'équipe.

Plusieurs auteurs (par exemple, Brower 1995 ; Carr 1992 ; La Fasto 2001 ; Fajana 2002) ont proposé un ensemble de bonnes pratiques pour faciliter le bon déroulement des activités de travail en équipe et de collaboration, qui peuvent être énumérées ci-après :

Sujet	Action
Clarté	S'engager activement auprès des membres de l'équipe et les encourager à partager leurs points de vue et leurs idées. Il doit exister des moyens clairs de mesurer l'efficacité continue de l'équipe, qui doivent être consignés par écrit afin d'être communiqués et discutés avec tous les membres de l'équipe.
Compréhension des objectifs	Dans la mesure du possible, tous les membres doivent participer à la conception et à la formulation des objectifs. Carr (1992) affirme que toutes les attentes doivent être clairement énoncées et que cela doit être clairement compris par les membres de l'équipe qui doivent également comprendre la raison de la création de l'équipe. Outre la définition d'objectifs clairs, il convient de mettre au point des mesures de performance significatives et acceptables afin que les membres de l'équipe puissent avoir confiance en leurs propres réalisations. Les membres de l'équipe doivent prendre l'habitude de se réunir régulièrement afin d'établir et d'examiner le degré de réalisation des objectifs ou de maturité des idées.
Confiance	Activités de renforcement de l'esprit d'équipe pour améliorer la confiance dans les opérations des uns et des autres. Donner la priorité à la reconnaissance des employés permet d'instaurer un climat organisationnel positif, productif et innovant. La reconnaissance des employés au moment opportun renforce les sentiments positifs et affecte positivement la confiance en leur capacité à bien faire sur le lieu de travail.
Flux de travail	Normaliser les procédures opérationnelles et informer chaque membre de l'équipe de ce qu'il doit faire et des protocoles qu'il doit suivre avant de travailler. Pour assurer une bonne coordination et une bonne planification du travail, les formateurs doivent encourager l'équipe à désigner un chef au début du projet. L'efficacité de la direction d'une équipe dépend des compétences en matière de direction. Un leader compétent se concentre sur l'objectif, assure un climat de collaboration, renforce la confiance des

	membres de l'équipe, fixe des priorités, fait preuve d'un savoir-faire suffisant et gère les performances par le biais d'un retour d'information.
Communication	Un leader prône l'ouverture et l'engagement, fixe des limites, se spécialise et respecte les règles. Le mode de communication est important dans le fonctionnement efficace des équipes pour créer une organisation dont toutes les composantes sont reliées entre elles et tirent dans la même direction.

Ressources

- La collaboration et le travail d'équipe en 9 exemples concrets. Nutcache (2022). Disponible ici : [La collaboration et le travail d'équipe en 9 exemples concrets - Nutcache](#) (Accès le 12/04/2023)
- Comment encourager la collaboration et développer le travail d'équipe - Workplace (non daté). Disponible ici : [Comment encourager la collaboration et développer le travail d'équipe](#) (Accès le 12/04/2023)
- Gestes clés du travail d'équipe - Actualisation TV (2022). Disponible ici : [Gestes clés du travail d'équipe](#) (Accès le 12/04/2023)
- Favoriser la collaboration au sein de l'entreprise - Actualisation TV (2017). Disponible ici : [Favoriser la collaboration au sein de l'entreprise](#) (Accès le 12/04/2023)



CONVERT YOUR FUTURE



Co-funded by
the European Union