



**HAL**  
open science

## **Atelier -des cartes fonctions pour un travail en équipe efficace**

Melanie Souhait, Etienne Galmiche, Christine Jacqmot, Delphine Ducarme,  
Elie Milgrom, Xavier Bollen, Marielle Crahay, Benoit Raucent

► **To cite this version:**

Melanie Souhait, Etienne Galmiche, Christine Jacqmot, Delphine Ducarme, Elie Milgrom, et al..  
Atelier -des cartes fonctions pour un travail en équipe efficace. QPES 2017, Jun 2017, GRENOBLE,  
France. hal-01701271

**HAL Id: hal-01701271**

**<https://hal.science/hal-01701271>**

Submitted on 5 Feb 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Atelier - des cartes fonctions pour un travail en équipe efficace**

Mélanie Souhait, Etienne Galmiche, TalentCampus, Dijon, France.

Christine Jacqmot, Delphine Ducarme, Elie Milgrom, Xavier Bollen, Marielle Crahay, Benoit Raucent, Formation à l'Apprentissage Actif de Louvain (FA2L), Louvain Learning Lab et Ecole Polytechnique de Louvain (EPL), Belgique.

[melanie.souhait@ecoletalentcampus.fr](mailto:melanie.souhait@ecoletalentcampus.fr),  
[etienne.galmiche@ecoletalentcampus.fr](mailto:etienne.galmiche@ecoletalentcampus.fr),  
[christine.jacqmot@fa2l.be](mailto:christine.jacqmot@fa2l.be),  
[delphine.ducarme@fa2l.be](mailto:delphine.ducarme@fa2l.be),  
[elie.milgrom@fa2l.be](mailto:elie.milgrom@fa2l.be),  
[marielle.crahay@uclouvain.be](mailto:marielle.crahay@uclouvain.be),  
[benoit.raucent@uclouvain.be](mailto:benoit.raucent@uclouvain.be),  
[xavier.bollen@uclouvain.be](mailto:xavier.bollen@uclouvain.be),

## **Résumé**

Plusieurs approches pédagogiques impliquent de faire travailler les apprenants en équipe pour atteindre certains objectifs. Par une mise en situation qui consiste à réaliser, en équipe, une mission précise, l'atelier vise à permettre d'identifier, puis de s'approprier les fonctions, rôles, responsabilités nécessaires ou utiles pour obtenir un travail en équipe efficace. Un bilan critique de l'utilisation de ces fonctions sur le fonctionnement de l'équipe sera ensuite réalisé afin de tirer des conclusions de l'expérience. L'atelier, d'une durée d'1h30, nécessite entre 12 et 24 participants afin de faire travailler entre 2 et 4 équipes de 6 personnes maximum.

## **Summary**

Several pedagogical methods imply group or team work to achieve certain goals. This workshop will require small teams of participants to perform a specific mission. This will contribute to identify and appropriate a set of functions, roles, responsibilities which are necessary or simply useful to achieve efficacy in team work. A critical assessment of the use of these functions will then be performed to draw conclusions from the experiment. The 1h30 workshop requires between 12 and 24 participants in order to set up 2 to 4 teams of maximum 6 people.

## **Mots-clés**

Collaboration - fonctions - méthodes pédagogiques

## **1. Objectifs pédagogiques et acquis d'apprentissage**

L'atelier invite les participants à identifier les fonctions utiles pour réaliser une mission en équipe collaborative (Raucent et al., 2014 ; Johnson et al., 1998) et être efficace pour la

résoudre. L'atelier est encadré par un animateur - tuteur (soit un enseignant, soit un formateur, soit un pédagogue) (Bouvy et al., 2010). L'atelier proposé a été réalisé à diverses reprises avec des publics différents en Belgique et en France.

Au terme de cet atelier, les participants seront capables :

- d'identifier quelques fonctions clés/ essentielles pour qu'une équipe fonctionne efficacement
- d'argumenter leur intérêt
- de détecter la nécessité de fonctions supplémentaires
- de transférer les acquis d'apprentissage et les adapter en fonction des publics et de la situation

## **2. Intérêts pour les participants**

Que ce soit en groupe d'apprentissage (comme ceux que l'on exploite en apprentissage par problèmes et par projet) ou équipe professionnelle, nous connaissons tous l'importance des rôles et fonctions pour le bon fonctionnement et l'efficacité des réunions ou de la tâche (Belbin, 2010 ; Verzat et al., 2015 ; Burt, 1996). Les fonctions et les rôles sont bien documentés dans la littérature, de manière formelle. Et pourtant, ce n'est pas pour autant que nous les endossons spontanément, en particulier en situation de stress ou de conflits, ou que nous ne nous réfugions pas derrière l'ambiguïté des responsabilités soi-disant bien maîtrisées (Dolan et al., 2013).

Dans cet atelier, nous souhaitons aller au-delà des normes édictées et permettre aux participants de mettre des mots mais aussi – et surtout - des actions concrètes sur les rôles qui émergent en fonction des besoins du groupe.

Le thème central traité dans l'atelier semble donc simple (quelles responsabilités endosser et par quelles actions) mais débouche sur des questions plurielles (pour quelles interactions, pour quelle dynamique groupale, pour quels bénéfices) ? Plutôt que de partir de normes et de modèles de fonctionnement, l'atelier fait appel à l'expérience des participants et leur propose de construire graduellement ce dont ils ont besoin, sous forme de rôles ou de fonctions, pour mener à bien une tâche présentant un défi. Ce faisant, ils s'approprient ces éléments de manière active et effective.

Sous le prétexte de situations réalistes qui leur sont proposées, les participants identifient donc librement quelles fonctions (gardien du temps, activateur, contributeur actif, secrétaire, ...) ils estiment avoir besoin pour la réalisation d'une mission en équipe. Ils prennent graduellement

conscience de la manière dont ils assument ces rôles et fonctions et évaluent l'efficacité et le climat qui en découle ou non. Ils se construisent tout au long de l'atelier des « cartes-fonctions » concrétisant les rôles et les fonctions qu'ils estiment être utiles pour le fonctionnement en équipe. Ce faisant, ils identifient l'intérêt de leurs diversités et de leurs différences qui sont autant d'atouts pour les assumer de manière authentique.

Par cette activité, en créant graduellement et en utilisant leurs cartes fonctions, les participants accroissent leurs compétences transversales associées au travail en équipe : négociation, coopération, prise de décision mais aussi résolution de conflits, identification des buts poursuivis, etc... La mission se veut courte avec un timing serré et un défi ouvert à relever. Elle est un prétexte motivationnel (Viau, 2009) dont l'objectif premier est de rendre explicite les fonctions utiles pour un travail en équipe. Ce n'est qu'après avoir réalisé le round 1 de la mission, que les participants peuvent s'autoévaluer et porter un regard réflexif sur leurs manières de « travailler » (ce qui a marché, ce qui n'a pas marché...), sur leur ressenti, sur l'ambiance dans le groupe. La phase de débriefing et de prise de conscience qui suit permet de comparer et de mettre en évidence l'utilité de telles cartes pour le groupe X, et de telles cartes pour le groupe Y...

Notre pari est double : d'une part, que les participants puissent exploiter ces acquis dans leur vie professionnelle ; d'autre part qu'ils puissent accompagner leurs collègues ou leurs élèves par une démarche similaire, lorsque la situation exige que des rôles et des fonctions soient mobilisés.

L'efficacité et la performance d'une équipe dépend des fonctions prises par chacun de ses membres (Belbin, 2010) et d'une distribution des différents leaderships (Barry, 1991). Cette activité croise ces axes, fait ressortir l'implicite, ce que nous prenons comme fonction naturellement lorsque nous devons résoudre un travail, une mission en équipe. Elle permet de se rendre compte de ce que chacun prend comme fonction et des fonctions prises dans une situation particulière. Elle montre que d'une équipe à l'autre, d'un public à l'autre certaines fonctions diffèrent mais que d'autres sont étonnamment semblables quelle que soit la situation, le public... Et elle montre que la diversité a toute sa place.

### **3. Déroulement de l'activité**

#### **Description de l'activité round 1**

1. Etape 1 les consignes – 2 minutes

L'animateur donne la mission et les consignes.

Enoncé : « vous avez 20 minutes pour proposer des pistes de solutions à un problème d'utilisateurs du bâtiment dans lequel nous sommes (aucune indication ni restriction ne sont données sur le problème). Votre organisation est libre pour enquêter, trouver des pistes, mais vous devez rester en équipe au moins 10 minutes sur les 20. »

## 2. Etape 2 le groupe réalise la mission – 20 minutes

L'animateur propose aux groupes de s'organiser en 20 minutes. Les participants sont invités à identifier – si nécessaire - des rôles et des fonctions à assumer (et par qui) pour que la réunion de travail soit efficace et qu'elle aboutisse à une proposition présentable en un Skype dans le temps imparti. Pour le choix des fonctions et rôles, des cartons blancs sont distribués. Les participants ont 5 minutes pour consigner les fonctions et rôles qu'ils pensent utiles pour travailler efficacement à résoudre la mission.

Durant les 20 minutes, l'animateur note ses observations : prise en main des fonctions, actions concrètes, doutes, interventions et non interventions, prises de parole, circulation de la parole, ambiance, passage ou non par des étapes clés... Il objective le plus possible (par exemple : à telle minute N, XX a dit ceci, YY n'a pas relevé que ... ; à tel moment, le schéma de la circulation de parole était de telle manière ; la posture de Z était .... lorsque ...).

20 minutes plus tard, la simulation Skype est réalisée. Chaque groupe a 2 minutes pour faire le Skype (si 4 groupes de 6 alors 8 minutes).

## 3. Etape 3 débriefing – 30 minutes

- 2 minutes. Individuellement, chaque participant note ce qu'il a ressenti durant la réunion. Il indique les éléments positifs du déroulé de la réunion, à conserver pour une autre fois et les éléments négatifs, à améliorer/changer pour une autre fois (et précise pour quels effets).
- 5 minutes. Tour de table des ressentis : l'animateur dresse un bilan sur tableau les "+" et des "-".
- 3 minutes. L'animateur donne un retour sur ses observations : qu'a-t-il vu, pas vu, il se focalise sur les fonctions, la place prise par les participants, le déroulé de la réunion sur le plan de l'efficacité.
- 15 minutes. L'animateur propose de compléter les cartes. Il partage avec les participants des actions typiques extraits pour cette situation précise d'un mémo « réunion efficaces » et des consignes extraites du livre « fat free meetings » (Burt, 1996). « Lesquelles

adoptez-vous pour consolider les « + » et adresser les «-» ? ». Il demande au groupe de compléter et d'annoter sur les cartons et éventuellement d'en prendre de nouveaux.

## **Description de l'activité round 2**

### 1. Etape 1 les consignes – 2 minutes

L'animateur donne une nouvelle mission et les consignes. Il s'agit d'une activité présentant un défi en lien avec la nature du groupe et de ses besoins mais avec un jeu de contraintes à respecter (être Green, être économique, être éthique, être réaliste) couplée à des contraintes liées au profil du groupe (ex : favoriser la compréhension mutuelle, s'ouvrir à l'interculturel, comprendre l'autre, mobiliser un partenariat socio-culturel, ...). Dans le cadre de cet exercice (QPES 2017), la situation proposée est «Vous avez carte blanche pour construire une nouvelle manière d'enseigner ... et créer l'école qui va avec. En 15 minutes, vous proposez une piste répondant aux contraintes données et vous ébauchez le « plan d'attaque » pour la suite. Quelles idées ? Avec quel plan de bataille ? »

### 2. Etape 2 le groupe réalise la mission en se répartissant les cartes-fonctions affinées lors du débriefing du round 1 - 15 minutes

### 3. Etape 3 débriefing - 15 minutes

- 2 minutes. Individuellement, chaque participant note ce qu'il a ressenti durant cette seconde phase. En quoi est-ce différent, qu'est-ce qui a changé ?
- 5 minutes. Tour de table des ressentis.
- 8 minutes. Collectivement, a-t-on pu adresser des éléments de la colonne « - », les atténuer, les faire disparaître ? Quels effets sont dus à l'usage des cartes fonctions ? Regards croisés : est-ce que ceux qui ont assumé les fonctions les ont « bien » exercées (et que veut dire « bien ») ? Pourquoi ? Quelles conclusions tirer ?

## **Restructuration et bilan**

L'animateur présente des cartes fonctions « normalisées » établies par FA2L et TalentCampus (3 minutes). Il précise qu'elles diffèrent des leurs mais ne sont ni meilleures ni moins bonnes. Il propose aux participants de les parcourir ensemble et de voir en quoi elles diffèrent des leurs, avec quels intérêts ou limites. Il propose aux participants de réfléchir/finaliser leur propre jeu de cartes fonctions pour l'utiliser ultérieurement dans leurs contextes.



## Barreur

Vous veillez à l'avancement du travail.  
Vous faites en sorte que l'équipe suive les étapes imposées ou qu'elle a décidé de suivre.  
Vous évitez que l'équipe se fourvoie, perde du temps dans des pistes sans issue.



## Porte-parole

Vous présentez l'état ou les résultats du travail de votre équipe d'une manière synthétique et complète, sans marquer de préférence pour votre propre point de vue.  
Vous utilisez tous les moyens nécessaires pour une communication efficace.



## 4. Matériel utilisé et animation

Tous les participants peuvent se trouver dans un même local, mais ils doivent pouvoir se retrouver en équipe de 6. Sur une table au fond de la salle sont disponibles : des cartes blanches vierges, des feutres, les cartes FA2L/TalentCampus en nombre suffisant (plusieurs fois chaque fonction).

Les personnes de FA2L, LLL et de TalentCampus seront les tuteurs. Nous serons minimum 4.

## 5. Références théoriques soutenant le dispositif

Barry, D. (1991). *Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership, Organizational Dynamics*, 20(1): 31-48. Nouvelle Zélande.

Belbin, R-M., (2010). *Team roles at work*. USA: Routledge.

Bouvy, Th., De Theux, M-N., Raucent, B., Smidts, D., Sobieski, P., Wouters, P. (2010). *Compétences et rôle du tuteur en pédagogie actives*, dans B. Raucent, C. Verzat, L. Villeneuve, *Accompagner les étudiants*. Bruxelles : De Boeck, collection pédagogie en développement.

Burt A., (1996). *Fat free meetings: how to make them fast, focused and fun!* USA: Petersons

Johnson, D. W., Johnson, R. (1998). *Active Learning: Cooperation in the College Classroom* (2nd Edition). Edina, MN: Interaction Book Company.

Raucent, B., Milgrom, E., Romano, C., (2014), *Guide pratique pour une pédagogie active : les APP..., Apprentissages par Problèmes et par Projet*, Toulouse et Louvain: INSA Toulouse et Ecole Polytechnique de Louvain, pp 18-28.

Dolan, S-L., Gosselin, E., Carrière, J., Lamoureux, G., (2013). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. Québec : Gaëtan Morin.

Verzat, C., O'Shea, N., Raucent, B., (2015). *Réguler le leadership dans les groupes d'étudiants en APP*. Ripes 31-1.

Viau, R., (2009). *La motivation en contexte scolaire*. Bruxelles : De Boeck.

## **6. Descriptif à intégrer dans le programme du colloque**

En 1h30, par équipe de 6 participants (minimum 12 et maximum 24), vous serez amenés à résoudre une mission de manière efficace. Pour y parvenir, vous devrez vous organiser en identifiant puis en vous appropriant des rôles, des fonctions, des responsabilités. Un bilan critique de l'utilisation de ces rôles, fonctions et responsabilités sur le fonctionnement de l'équipe sera ensuite réalisé afin que chacun tire des conclusions de l'expérience.

Au terme de cet atelier, vous serez capables :

- d'identifier quelques fonctions clés/ essentielles pour qu'une équipe fonctionne efficacement
- d'argumenter leur intérêt
- de détecter la nécessité de fonctions supplémentaires
- de transférer les acquis d'apprentissage et les adapter en fonction de vos publics et vos contextes.