

# TRAVAILLER EN ÉQUIPE SUR UN PROJET – QUELQUES RECOMMANDATIONS

## **Autrices**

Estefania Amer, UNIL - Faculté des hautes études commerciales (HEC) et Centre de compétences en durabilité (CCD)

Lina Bentirès-Alj (UNIL - Étudiante de la Maîtrise universitaire ès Sciences en psychologie)

Flore Castorini (UNIL - Étudiante de la Maîtrise universitaire ès Sciences en psychologie)

Sophie Serry (UNIL - Centre de soutien à l'enseignement)


## **Date de publication**

26.03.2025

## **Correspondance**

Contact : [ccd\\_ressources\\_educatives@unil.ch](mailto:ccd_ressources_educatives@unil.ch)

## **Attribution et licence**

Amer, E., Bentirès-Alj, L., Castorini, F., & Serry, S. (2025). Travailler en équipe sur un projet - Quelques recommandations. Sous licence [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) 

## Travailler en équipe sur un projet : quelques recommandations

La “collaboration” au sein d’une équipe signifie que chaque membre travaille de manière interconnectée, partage des idées et contribue à chaque étape du projet, dans la confiance et le respect mutuel, le but étant d’atteindre les objectifs communs du projet de manière efficace<sup>1</sup>. Aujourd’hui, la collaboration semble être essentielle pour aborder les problèmes complexes de nos sociétés, ce qui rend clé l’apprentissage du travail en équipe. La visée de la présente ressource est de fournir des conseils et des outils afin d’aider les membres d’une équipe à atteindre les objectifs de celle-ci et à rendre l’expérience plus satisfaisante. Des explications sur les fondements théoriques de ces recommandations sont détaillées sous forme de notes de fin du document.

Le travail en équipe peut être divisé en quatre phases : la formation, la planification, l’exécution et la conclusion. Nous allons d’abord examiner des aspects à considérer tout au long du projet (c.-à.-d., applicables à toutes les phases) et, dans un deuxième temps, nous nous focaliserons sur des éléments spécifiques à chacune des quatre phases.

### Tout au long du projet

#### *Communiquer au sein de l’équipe*

La **communication entre les membres de l’équipe** est essentielle pour une bonne collaboration. Cela requiert des membres non seulement de s’exprimer de manière claire, honnête, bienveillante, constructive et respectueuse, mais aussi d’écouter et de faire preuve d’empathie envers les autres<sup>2</sup>. En outre, il est conseillé de ne pas hésiter à poser des questions, ou à reformuler ce qui a été exprimé par un autre membre de l’équipe, afin de s’assurer de bien comprendre les points de vue des autres<sup>3</sup>.

Dans une équipe engagée **dans une discussion, les membres peuvent adopter quatre rôles** : (1) prendre l’initiative, en recommandant une idée ou action, (2) suivre ou soutenir cette idée, contribuant à sa mise en œuvre, (3) critiquer ou s’opposer à l’idée de manière constructive, ce qui permet que les actions soient réfléchies, et (4) observer avec du recul, afin de pouvoir fournir un retour sur les actions adoptées par l’équipe. Pour avoir des interactions constructives au sein d’une équipe, il est recommandé que les membres de l’équipe puissent adopter les quatre rôles à des moments différents. Si certaines personnes ne se sentent pas à l’aise d’adopter certains rôles, elles ne sont pas obligées de le faire, mais il importe pour l’équipe de vérifier qu’aucun des quatre rôles ne soit complètement absent des discussions, car **tous les rôles sont nécessaires pour le bon fonctionnement de l’équipe**<sup>4</sup>.

La communication étant une pratique complexe qui peut mener à des malentendus, il est également souhaitable de **métacommuniquer**. Une métacommunication est une communication sur la manière de communiquer de l’équipe, qui permet de prendre du recul et d’explicitier le contexte<sup>5</sup>. Par exemple, lorsqu’un membre de l’équipe verbalise « *Je vous ai posé cette question car j’ai besoin de comprendre pourquoi on fait cela de cette manière afin de pouvoir continuer à avancer* », cette personne est en train de métacommuniquer. Ou lorsqu’une équipe échange sur la clarté et la fréquence de la communication pour s’assurer de pouvoir avancer efficacement avec une bonne dynamique de groupe, on est également dans la métacommunication.

Les membres d'une équipe peuvent aussi se donner mutuellement du **feedback**, afin d'améliorer la qualité de la collaboration. Les feedbacks devraient être précis, sincères et axés sur les comportements plutôt que sur les traits de personnalité<sup>6</sup>. Il est nécessaire d'éviter de présenter ses propos comme des accusations et de laisser de la place à l'autre pour répondre. *In fine*, le feedback n'est pas un instrument pour juger ou critiquer : il devrait plutôt être considéré comme un soutien pour l'amélioration continue, pour renforcer la cohésion de l'équipe et pour permettre de reconnaître les compétences et apports de chacun de ses membres. L'état d'esprit constructif lorsque l'on donne et lorsque l'on reçoit du feedback a donc toute son importance.

Lors des réunions, il peut être intéressant de définir une personne « **gardienne du temps** », qui est responsable de rappeler le temps restant (p. ex., si votre réunion dure 1h, cette personne peut faire des rappels toutes les 15 minutes). Si le travail implique plusieurs réunions, il faudrait idéalement faire « tourner » ce rôle dans l'équipe.

### *Prise de décision*

Tout au long du projet, il importe de s'assurer que toutes les membres sont impliquées dans les processus de décision<sup>7</sup>. Vous pouvez, par exemple, mettre en place un **système de vote**. Voici deux possibilités (parmi d'autres) :

- « **Temperature-check** » : Pour mesurer l'enthousiasme vis-à-vis d'une proposition, vous pouvez utiliser un vote simple (par exemple, la personne peut lever le bras si elle est motivée, baisser le bras si elle n'est pas motivée, ou le maintenir sur la table si elle est indifférente).
- **Vote pondéré** : Pour des décisions où il y a plusieurs alternatives possibles, comme le choix d'un thème, vous pouvez mettre en place un système de vote pondéré. Premièrement, chaque membre écrit les alternatives auxquelles iel pense sur des Post-it, qui sont étalés sur une table. Dans un deuxième temps, chaque membre se voit attribuer le même nombre de gommettes pour voter. Un membre peut placer toutes ses gommettes sur une seule alternative, ou les répartir entre plusieurs, selon son niveau de motivation pour chaque alternative. La proposition qui obtient le plus de points (gommettes) l'emporte. Si les deux alternatives les plus votées ont obtenu le même nombre de points, on peut répéter le vote mais seulement avec ces deux alternatives.

Formaliser la prise de décisions avec ce type d'outils permet à la fois de prévenir des dynamiques de groupe où une idée pourrait être imposée par un seul membre et de répartir la responsabilité des décisions, en évitant qu'une seule personne porte tout le poids d'une décision.

### *Gestion des tensions et conflits*

Dans le travail en équipe, il peut y avoir à certains moments des tensions et des conflits. Si vous vous trouvez dans ce cas, il est utile de <sup>8</sup>:

- **Dé dramatiser** : Le conflit fait partie intégrante du travail en groupe. Il est important de le considérer comme un phénomène naturel et sain lorsqu'il est constructif<sup>9</sup>.
- **Communiquer** : Utiliser le « je » dans les échanges pour exprimer des faits, des émotions et des besoins, en évitant au maximum d'accuser les autres<sup>10</sup>. Un exemple

est : « *Je ressens de la frustration parce que je n'ai pas été consulté sur cette décision.* »

- **Se recentrer** : Lorsque le conflit devient trop intense, prendre du recul et se demander quel est l'objectif commun de l'équipe peut permettre à l'équipe de se recentrer et aider à dissiper les tensions.

## Phase 1 : Formation de l'équipe

Une fois que votre équipe est formée, si vous ne vous connaissez pas, il est souhaitable de commencer par un **tour de table de présentations**<sup>11</sup>.

Il est également recommandé de faire un **tour de table sur les besoins**<sup>12</sup>, qui fasse ressortir les besoins en répondant à la question : « *Qu'est-ce qui est important pour chacun·ex de nous pour qu'on fonctionne bien en tant qu'équipe ?* ». C'est également le moment où il serait souhaitable que tout membre de l'équipe puisse expliciter les éléments de vie personnelle ou professionnelle qui pourraient être des freins au travail en équipe, s'ils existent. Aborder ces questions permet de démarrer le projet avec de bonnes bases, pour autant que tous les éléments importants identifiés lors de ce tour de table soient incorporés/considérés dans les phases suivantes, notamment dans la planification.

## Phase 2 : Planification

« *Ne pas planifier – c'est planifier son échec* »<sup>13</sup>

Le but de la planification est d'élaborer un plan pour atteindre les objectifs de l'équipe. La première étape est de **définir clairement les objectifs** du projet sur lequel l'équipe doit travailler<sup>14</sup>. Dans le contexte d'un cours ou séminaire où il y a un travail de groupe à réaliser, l'idéal est de commencer par **lire les consignes** et prendre connaissance du **délai de remise** du travail. S'il y a une évaluation de ce travail, il importe également de **développer une compréhension commune des critères d'évaluation** avant de définir les objectifs<sup>15</sup>. Ces démarches permettent d'avoir une vision commune sur le travail de groupe et d'éviter ainsi les ambiguïtés quant aux objectifs établis et la portée du projet.

Il est souhaitable de bien définir <sup>16</sup>:

- **Les étapes du projet et le temps à consacrer à chacune d'entre elles**, en fonction des objectifs et du délai de remise. Les étapes peuvent être consécutives ou se superposer dans le temps (par exemple, tandis qu'un sous-groupe travaille sur l'étape A, un autre sous-groupe travaille en même temps sur l'étape B). Il est également souhaitable de **prévoir plusieurs dates butoir** (p.ex. une pour chacune des étapes) et ne pas se limiter à la date de rendu comme seule date-clé.
- **Le ou les rôles endossés par chaque membre de l'équipe** pour chacune des étapes, en fonction des besoins individuels et du projet, des compétences et disponibilités de chaque membre, et des délais fixés pour chacune des étapes<sup>17</sup>. Cela inclut la personne responsable de remettre le document final avant le délai. Les tâches doivent être réparties de manière équitable. Dès lors, il est important de métacommuniquer afin de pouvoir apporter une réponse collective aux questions suivantes : « *Est-ce que chaque membre se sent à l'aise avec les tâches qui lui sont attribuées ? ; Pensez-vous que la répartition du travail est équitable ? Y a-t-il des ajustements à faire ?* »<sup>18</sup>

- Les outils de travail (MSTeams, OneDrive, etc.) et de communication (e-mail, groupe de messagerie instantanée, réunions hebdomadaires fixées à l'avance ou via un Doodle, etc.) qui vont être utilisés, et de quelle manière chaque outil va être utilisé.

### Phase 3 : Exécution

Une fois le travail réparti, chaque membre va se focaliser sur les tâches respectives. Cependant, la collaboration implique un **travail qui reste à tout moment interconnecté**, et il est important de **se coordonner pour s'assurer de respecter une vision globale du groupe**. Cette interconnexion permet de s'assurer de la qualité et de la cohérence du rendu ou livrable final, qui devrait idéalement être revérifiée lors d'une étape finale de relecture par toutes les membres de l'équipe.

Il se peut que vous ayez besoin d'**ajuster les tâches et leur répartition** à différents moments du projet en fonction des défis rencontrés. La communication, les feedbacks constructifs et la métacommunication jouent ici un rôle clé<sup>19</sup>. Quelques questions pertinentes que les membres de l'équipe peuvent se poser à différents moments de la phase d'exécution sont, par exemple :

- *Comment percevez-vous la dynamique actuelle de l'équipe ? Est-ce que tout le monde a de la place pour s'exprimer, se sent entendu·e et respecté·e ?*<sup>20</sup>
- *Y a-t-il des tensions non exprimées ou des malentendus que nous devrions aborder pour améliorer notre collaboration ?*<sup>21</sup>
- *Comment trouvez-vous notre gestion du temps jusqu'à présent ? Sommes-nous sur la bonne voie pour respecter les délais ?*<sup>22</sup>
- *Y a-t-il des obstacles qui ralentissent notre progression et que nous devrions discuter ensemble ?*<sup>23</sup>

Dans certaines équipes, il y a des **différences d'implication** (réelles ou perçues) entre les membres du groupe, qui peuvent mener à des tensions. Dans un contexte où une personne semble avoir peu d'implication, avant d'en tirer des conclusions, il est essentiel d'examiner la ou les raisons qui pourraient expliquer un tel comportement. Par exemple, et entre autres, cette personne pourrait avoir des contraintes personnelles qui l'empêchent de consacrer autant de temps qu'elle le souhaiterait au projet de groupe. Ou cette personne pourrait également avoir, contrairement à d'autres membres du groupe, un rythme de travail où l'effort fourni est moindre au début et augmente lorsque la date butoir se rapproche (voir Tableau 1)<sup>24</sup>.

### Phase 4 : Clôture du projet et évaluation par l'équipe

Lorsque le projet est terminé, il est souhaitable de prendre un moment pour discuter de ce qui a fonctionné et de ce qui a posé des difficultés, ce qui permet d'en apprendre davantage sur la collaboration en équipe et de développer la compétence sur le plan de la collaboration en vue de futurs projets en équipe. Le feedback après soumission du rendu est également bienvenu, car il offre à chaque membre de l'équipe l'opportunité de reconnaître les contributions des autres et de voir ses propres apports valorisés par l'ensemble du groupe<sup>25</sup>.

**Tableau 1. Causes possibles du manque d'investissement d'un membre et solutions proposées<sup>26</sup>**

Description de la situation de faible investissement	Solution(s) proposée(s)
Une personne soumet peu ou pas d'idées parce qu'elle n'ose pas intervenir devant tout le groupe.	Organiser un tour de table où chaque membre peut s'exprimer à tour de rôle. Partager les idées sur un document collaboratif avant la réunion.
Une personne est incertaine par rapport à ce qu'elle peut apporter.	Revoir la répartition des responsabilités et attribuer à chacun des tâches spécifiques à réaliser en dehors des réunions et débiter la réunion suivante en discutant de l'avancement de ces tâches.
Une personne se sent débordée par la charge de travail.	Réévaluer ensemble la distribution des tâches pour vérifier leur faisabilité dans les délais impartis. Réaliser certaines tâches en groupe.
Une personne accomplit les tâches demandées, mais souvent de manière incomplète ou insatisfaisante.	Lister et clarifier les tâches à accomplir, en précisant les attentes. S'assurer que la distribution des tâches tient compte des préférences de chaque personne. Créer des binômes pour encourager la collaboration.
Une personne ne comprend pas les attentes ou les dynamiques sociales du groupe.	Créer une charte d'équipe avec des attentes claires pour chaque membre. Expliciter et verbaliser les attentes, et clarifier les codes sociaux du groupe.
Une personne a une situation personnelle qui l'empêche de contribuer comme elle le souhaiterait.	Intégrer ces contraintes dans la phase de planification des tâches et/ou ajuster les tâches en cours de projet, afin que cette personne puisse contribuer au projet commun.
Une personne a tendance à travailler à la dernière minute, juste avant la date butoir, ce qui mène à une implication moindre au début du projet.	Réaliser une bonne planification et répartition des tâches, avec des dates butoir intermédiaires que chaque membre de l'équipe doit respecter.

## Notes de fin de document

<sup>1</sup> Tandis qu'une équipe où règnent la confiance, le respect mutuel et la clarté des objectifs et des rôles permet à ses membres de travailler ensemble vers les objectifs communs du groupe et de s'épanouir, si les besoins psychologiques de ses membres, tels que le besoin de clarté, d'appartenance sociale ou de reconnaissance des propres compétences, ne sont pas remplis, l'énergie des membres de l'équipe sera focalisée sur remplir ces besoins psychologiques plutôt que sur le ou les objectifs communs (Karaki, 2021; Ryan & Deci, 2001).

<sup>2</sup> Une communication basée sur la clarté, honnêteté, bienveillance, respect et écoute contribue à créer de la cohésion au sein de l'équipe. Plus les membres de l'équipe se connaissent, plus ils pourront prédire les comportements des uns et des autres et, de cette manière, se faire confiance (Karaki, 2021). La cohésion de groupe contribue positivement au besoin d'appartenance identifié par Karaki.

<sup>3</sup> Bien comprendre les perspectives des autres membres de l'équipe contribue non seulement à la cohésion de groupe, mais aussi au besoin de clarté de ses membres, car le cerveau humain n'apprécie pas l'incertitude (Karaki, 2021). Partager des informations et mieux comprendre les autres contribue à réduire certaines incertitudes associées au travail en équipe dans le contexte d'un projet commun.

<sup>4</sup> Le fait que les quatre rôles soient représentés dans une équipe permet d'améliorer les interactions au sein d'une équipe (Management Sciences for Health, 2006). Ils sont basés sur les quatre types d'action communicative définis par Kantor ; ces quatre types d'action ou rôles doivent être représentés lorsqu'il y a une conversation afin que celle-ci soit « saine » (Isaacs, 2008).

<sup>5</sup> Métacommuniquer a été défini comme « le fait de communiquer ou de dialoguer sur le dialogue pour pouvoir ensuite procéder à des ajustements permettant de mieux se comprendre » (Stimec & Benitah, 2019)

<sup>6</sup> Karaki (2021) conçoit le feedback comme une opportunité d'amélioration où les faits sont présentés de manière objective et sincère, sans intention d'évaluer ou juger, mais plutôt de trouver collectivement ce qui est à garder, ce qui est à améliorer, et ce qui est à éviter dans l'avenir. Elle souligne qu'il s'agit non seulement d'un outil précieux pour améliorer la performance du groupe, mais qu'il permet de remplir le besoin de reconnaissance que nous avons tous. En effet, il permet de fournir une reconnaissance du travail accompli par un membre de l'équipe et/ou de ses pratiques. Or la reconnaissance au travail est un facteur qui contribue positivement à la performance de l'individu et à son bien-être psychologique (Weziak-Bialowolska & Bialowolski, 2022).

<sup>7</sup> La participation de tous les membres à la prise de décision leur permet d'avoir un sentiment d'autonomie et réduit le risque que des différences de statut (si elles existent) mènent certains membres à avoir davantage de poids dans la décision que d'autres (Karaki, 2021). Une prise de décision collective où toutes les personnes ont le même poids dans la décision finale permet d'inactiver des dynamiques de statut et d'éviter des sentiments d'exclusion. Inactiver ces dynamiques peut non seulement affecter le bien-être des membres de l'équipe dont le statut est perçu comme étant inférieur, mais avoir aussi un effet positif sur la créativité de l'équipe (Silver et al., 1994).

<sup>8</sup> Ces suggestions peuvent être retrouvées dans le document de Serry (2022).

<sup>9</sup> Selon Tuckman (1965), qui a décrit les étapes du développement d'un groupe, les tensions apparaissent surtout pendant l'étape du conflit intra-groupe. Cette étape se situe entre une première étape de formation du groupe et la troisième étape de développement de la cohésion de groupe. La quatrième étape, qui est désormais connue sous le terme de « performing » est celle où le groupe s'applique à résoudre le problème ou à réaliser la tâche pour laquelle il a été constitué (Tuckman & Jensen, 1977, p. 420). Par conséquent, Tuckman conçoit les tensions et les conflits comme inhérents à la dynamique de groupe. L'important est que le groupe parvienne à surmonter les conflits pour développer une cohésion de groupe et pouvoir adopter une approche constructive par rapport au but qu'il s'est fixé.

<sup>10</sup> Les messages basés sur le « je » expriment la manière dont l'émetteur du message se sent et ses besoins, contrairement aux messages basés sur le « toi », qui placent directement le blâme sur autrui et qui rendent une discussion constructive permettant de résoudre le conflit plus difficile (Gordon, 2000).

<sup>11</sup> Les tours de table permettent aux membres de l'équipe de se connaître entre eux et de créer ainsi un sentiment d'appartenance au groupe et, par conséquent, cela évite que des membres puissent se sentir exclus, ce qui a un impact négatif sur le bien-être psychologique de ces membres et sur leur engagement



envers les buts communs du groupe. En effet, « une équipe de travail où un membre se sent exclu est un terrain propice à une forme de souffrance qui, d'une manière ou d'une autre, rendra ce membre moins disponible mentalement, moins investi et préoccupé par le besoin de soulager sa peine. » (Karaki, 2021, p. 53)

<sup>12</sup> Permettre à chaque membre d'exprimer ses besoins et contraintes permet d'éviter des sentiments d'exclusion du groupe (voir note de fin de document 9). Plus les membres d'un groupe se connaissent et peuvent prédire les comportements des uns et des autres, plus ils se feront confiance, ce qui aura un effet positif sur la cohésion de groupe (Karaki, 2021, p. 69).

<sup>13</sup> Citation du document de Serry (2019).

<sup>14</sup> Le manque de clarté par rapport aux objectifs du groupe, aux rôles endossés par les membres et à la portée du projet génère du stress, car le cerveau humain n'apprécie pas l'incertitude et préfère la clarté (Karaki, 2021). Par conséquent, il est essentiel de définir clairement les objectifs, les rôles et les règles de collaboration.

<sup>15</sup> Le partage d'une vision et d'objectifs communs au groupe a un impact positif sur la cohésion de groupe (Karaki, 2021). Cela a également un impact positif sur sa performance, car les membres du groupe peuvent, de manière individuelle et collective, focaliser leurs efforts sur cette vision.

<sup>16</sup> Bien définir les étapes du projet, les rôles des membres et les outils qui vont être utilisés répond au besoin de clarté (voir note de fin de page 14).

<sup>17</sup> Lorsque les rôles sont répartis, chaque membre de l'équipe se voit confier un ou plusieurs rôles, qu'il pourra réaliser avec un certain degré d'autonomie. Selon Karaki (2021), l'autonomie a un impact positif sur la motivation et la satisfaction personnelle, ainsi que sur la performance et l'innovation de l'équipe. En même temps, en définissant les rôles en fonction des compétences, chaque membre peut se sentir compétent et à l'aise dans son rôle, ce qui a un impact positif sur la confiance en soi. Toutefois, Karaki (2021) souligne qu'il faut trouver un équilibre entre le besoin d'une personne de se sentir compétente et les défis associés aux tâches qui sont assignées à cette personne, car cela permet à celle-ci de bénéficier de la satisfaction intrinsèque qui découle de l'apprentissage.

<sup>18</sup> Ces questions permettent aux membres d'exprimer leurs ressentis sur leurs rôles afin d'obtenir du soutien (si nécessaire), et d'éviter la surcharge d'un ou plusieurs membres de l'équipe, car « la surcharge provoque un état cognitif et affectif qui ralentit lui-même la résolution de la surcharge. » (Karaki, 2021, p. 148)

<sup>19</sup> Voir notes de fin de document 2, 3 et 6.

<sup>20</sup> Si un membre du groupe se sent exclu·ex, cela aura un impact négatif sur son bien-être psychologique et son engagement envers les buts communs du groupe (voir note de fin de document 7).

<sup>21</sup> La communication et la discussion des problèmes permettent aux membres de découvrir des malentendus potentiels, et de construire ensemble « des meilleurs modèles mentaux partagés quant à leurs objectifs, rôles et portée de leur projet commun. » (Karaki, 2021, p. 100)

<sup>22</sup> Bien qu'on ait planifié les étapes d'un projet et la durée et l'articulation de celles-ci, il peut y avoir des obstacles à l'avancement du projet, des imprévus et, parfois, une sous- ou surestimation du temps nécessaire à la réalisation d'une étape. Pour cette raison, il est souhaitable de faire régulièrement le point sur l'état d'avancement du projet et de ses étapes, afin de modifier le plan si c'est nécessaire.

<sup>23</sup> Les obstacles à l'avancée du projet peuvent être externes au groupe, mais ils peuvent également être internes au groupe (problèmes de coordination, de communication, de définition des objectifs ou des rôles, etc.). Les obstacles internes sont directement sous le contrôle du groupe. Par conséquent, les expliciter et les analyser à travers d'une discussion et discuter des solutions qui pourraient être mises en place devrait permettre de les résoudre et d'éviter qu'ils continuent à entraver l'avancée du groupe.

<sup>24</sup> Le manque d'implication d'un ou plusieurs membres du groupe peuvent être dues à une diversité de facteurs. Tandis que la faute est souvent attribuée au membre qui est, à juste titre ou pas, perçu comme ayant un degré d'implication inférieur aux autres membres du groupe, ce manque d'implication peut avoir une diversité de causes, y compris une situation personnelle qui empêche ce membre de s'impliquer davantage, des styles de travail différent et des différences de statut qui mènent les membres de statut inférieur à sous-évaluer la valeur de la contribution qu'ils seraient en mesure d'apporter (Hall & Buzwell,



2013). C'est pour cette raison que, dans une situation de manque d'implication réel ou perçu il est important de ne pas tirer des conclusions hâtives et d'analyser les causes de la situation.

<sup>25</sup> Voir note de fin de document 6.

<sup>26</sup> Ce tableau a été développé à partir de Serry (2019) et Hall & Buzwell (2013).

## Références

- Gordon, T. (2000). *Parent effectiveness training: The proven program for raising responsible children* (1st rev. pbk. ed). Three Rivers Press.
- Hall, D., & Buzwell, S. (2013). The problem of free-riding in group projects : Looking beyond social loafing as reason for non-contribution. *Active Learning in Higher Education*, 14(1), 37-49. <https://doi.org/10.1177/1469787412467123>
- Isaacs, W. (2008). *Dialogue : The Art of Thinking Together*. Crown/Archetype.
- Karaki, S. (2021). *Le travail en équipe : Un peu de neurosciences pour les pros qui veulent collaborer autrement*. Dunod.
- Management Sciences for Health. (2006). *Transformer les managers en leaders : Guide pour l'amélioration des services de santé* (M.-P. Gérard & M.-J. Salmon, Trad.). Management Sciences for Health.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials : A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Serry, S. (2019). *Le guide du travail en équipe*. <https://padlet.com/serrysophie/corpus-p-dagogique-le-travail-en-quipe-des-tudiant-e-s-en-co-3isway1vpdz9roma/wish/E1P8aXDqJpLeawA9>
- Serry, S. (2022). *Travail en groupe—Mode d'emploi*. <https://padlet.com/serrysophie/corpus-p-dagogique-le-travail-en-quipe-des-tudiant-e-s-en-co-3isway1vpdz9roma/wish/zV61Q6oGK3JRZO98>
- Silver, S. D., Cohen, B. P., & Crutchfield, J. H. (1994). Status Differentiation and Information Exchange in Face-to-Face and Computer-Mediated Idea Generation. *Social Psychology Quarterly*, 57(2), 108-123. <https://doi.org/10.2307/2786705>
- Stimec, A., & Benitah, A. (2019). *La boîte à outils du dialogue en entreprise*. Dunod.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
- Weziak-Bialowolska, D., & Bialowolski, P. (2022). Associations of recognition at work with subsequent health and quality of life among older working adults. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 95(4), 835-847. <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01804-w>