



Manuel pour les personnes formatrices

Projet « Rehausser les compétences des étudiant.e.s et professionnel.le.s en TI »

2022-2023



Institut de recherche sur l'immigration et
sur les pratiques interculturelles et inclusives

■ Collège de Maisonneuve

Montréal 



Institut de recherche sur l'immigration,
sur les pratiques interculturelles et inclusives

 Collège de Maisonneuve

Réalisation Institut de recherche sur l'immigration, sur les pratiques interculturelles et inclusives
6220, rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) H1N 1C1
www.iriipi.ca

Membres de l'équipe de l'IRIPII

Monica Schlobach · responsable du projet

Anna Maria Zaidman · consultante

Paula Lima · auxiliaire de recherche

Rédaction Anna Maria Zaidman

Infographie China Marsot-Wood

Remerciements

Aux partenaires: Jean-François Roulier et Refka Khamassi, **Regroupement des Cégeps de Montréal (RCM)**;
Ahmed Sahboun, **Clef pour l'intégration au travail des immigrants (CITIM)** et Wadih Karam, **La Maisonnée**

Aux professionnels ayant développé les ateliers de formation: Simon Côté-Desjardins, Karine Ferrere, Paula Lima,
Tarik Nazih et Anna Maria Zaidman

Aux experts ayant participé aux groupes de discussion: Khaoula Alaoui Mamoun, Leila Azem, Lyna Ben Hassine, Nathalie Clusiau,
Nathalie Desjardins, Habib El-Hage, Martine Gervais, Carine Nassif-Gouin, Katia Panagopoulos, Laura Sauvaget

Ce rapport a été réalisé grâce au soutien financier du Service du développement économique de la Ville de Montréal dans le cadre de l'appel à projets « Agir pour les talents » 2021.



Pour citer ce document

IRIPII (2022). *Manuel pour les personnes formatrices. Projet « Rehausser les compétences ds étudiant.e.s et professionnel.le.s en TI » 2022-2023*. Montréal: Institut de recherche sur l'immigration, sur les pratiques interculturelles et inclusives.

Préface

Les cinq ateliers de formation en « compétences douces » présentées dans ce Manuel résultent d'un projet développé par l'Institut de recherche sur l'immigration, sur les pratiques interculturelles et inclusives (IRIPII), affilié au Collège de Maisonneuve, en partenariat avec le Regroupement des Cégeps de Montréal (RCM), la Clef pour l'intégration au travail des immigrants (CITIM) et La Maisonnée. Ce projet est financé par le Service de Développement Économique de la Ville de Montréal.

L'objectif du projet est d'offrir des ateliers de formation de sensibilisation aux « compétences douces » aux finissants des Attestations en études collégiales (AEC) en informatique, en vue de les préparer au stage en entreprise prévu dans les derniers mois de leur formation – et ultimement au marché du travail. Il est aussi prévu d'offrir ces ateliers dans les premiers mois de leur cheminement au collège.

La formation à certaines « compétences douces » clés comme la communication, le travail d'équipe, la créativité, l'organisation du travail et la résolution de problèmes devient de plus en plus nécessaire et pertinente dans les milieux de travail en pleine transformation. C'est pourquoi plusieurs Cégeps reconnaissent ces nouveaux besoins et cherchent à mettre en place des formations en ce sens. Notre projet se situe dans ce cadre de préoccupations.

Ajoutons que le choix des cinq « compétences douces » est en conformité avec les études sectorielles de Technocompétences. Les employeur.se.s interviewé.e.s dans ces études jugent comme hautement prioritaire l'acquisition de ces compétences dans un monde du travail en transformation.

Précisons que les ateliers de sensibilisation aux « compétences douces » s'intègrent dans un projet expérimental. Chaque atelier ou module dure trois heures, ce qui représente une contrainte de temps importante en ce qui concerne l'acquisition de ces compétences. C'est pourquoi l'objectif des modules de formation est principalement de sensibiliser les personnes apprenantes à l'importance de l'acquisition de ces compétences et à les encourager à les développer tout au long de leur cheminement professionnel.

Il serait légitime de se demander pourquoi réunir, dans ce projet, des organismes communautaires et des Cégeps. Le milieu communautaire du secteur de l'employabilité a développé une expertise en animation de groupe et en développement de formations adaptées aux adultes. Ce sont des organisations qui existent depuis plus de trente ans et qui, dans le cadre de leurs activités, offrent régulièrement de la formation en groupe. Leur manière de concevoir et de donner de la formation se rapproche traditionnellement des principes andragogiques. Les Cégeps, par ailleurs, sont des institutions d'enseignement qui offrent une multitude de programmes destinés aux adultes. Nous avons donc voulu développer un projet où l'expertise des uns et des autres est mise en commun pour produire des ateliers de formation de qualité.

Dans cette optique, nous avons proposé aux personnes formatrices qui travaillent dans des organismes du milieu communautaire spécialisé en employabilité de participer à un processus de conception collaboratif d'ateliers de formation aux « compétences douces », avec une étape de validation par les experts. Ainsi, durant l'année scolaire 2021-2022, trois experts en andragogie ou en contenu et sept conseillères pédagogiques de collèges montréalais ont assuré la cohérence entre les modules. Ensuite, les formations ont été expérimentées, d'abord par les personnes formatrices des formations continues des Cégeps et, enfin, par les étudiant.e.s inscrit.e.s en formation continue, dans les programmes en technologies de l'information. Le projet prévoit que les formations seront données par les Cégeps durant l'année scolaire 2022-2023. Nous avons développé des ateliers de formation où les aspects pratiques et interactifs prédominent car il était important pour nous de mettre les gens en action. De plus, puisque cette formation s'adresse à des adultes, nous avons choisi de mettre en application les principes andragogiques de Malcolm S. Knowles, en les adaptant au contexte de la formation continue dans les Cégeps.

Certaines limites des ateliers développés dans ce projet doivent être mentionnées ici. La première est le fait que le choix des compétences traitées ici est en lien avec les études sectorielles du domaine des technologies d'information. En effet, ces cinq compétences sont mentionnées par les employeurs dans plus d'une étude de Technocompétences (2016, 2018) comme étant celles nécessaires aux professionnels de ce secteur. Même s'il s'agit de compétences transversales pouvant être nécessaires dans d'autres domaines, leur pertinence ou prééminence parmi le grand nombre de « compétences douces » reste à être démontré pour des professionnels d'autres domaines.

Enfin, il s'agit d'un projet expérimental, où les modules ne pourront pas être obligatoires dans le cadre des AEC. De ce fait, chaque atelier ou module ne pouvait durer plus que trois heures, ce qui représente une contrainte de temps importante en ce qui concerne l'acquisition de compétences. C'est pourquoi il a été établi que l'objectif des modules, plutôt que de permettre aux personnes apprenantes d'acquérir ou de maîtriser ces cinq compétences, est de les sensibiliser à leur importance tout le long de leur carrière et de les encourager à continuer à les développer sur le long terme.

Table des matières

Préface

Pourquoi les <i>compétences douces</i>?	1
Les <i>compétences douces</i> au XXI ^e siècle	1
Les <i>compétences douces</i> dans les technologies de l'information	1
Introduction au Manuel	2
A qui s'adresse-t-il?	2
Comment utiliser ce manuel?	2
Utilités et limites	2
Les principes à la base de ce manuel	3
Principes andragogiques	3
Quels sont-ils?	3
Comment en tenir compte pour les formations?	4
Principes pour une approche de formation inclusive	5
Rappel des techniques de facilitation de groupe	7
Les cinq compétences douces	9
Introduction	9
La communication efficace en milieu de travail	10
Le plan de formation	11
La trame andragogique	12
Les activités	14
La présentation PowerPoint	23
Références pour aller plus loin	34
L'organisation du travail	36
Le plan de formation	37
La trame andragogique	38
Les activités	40
La présentation PowerPoint	43
Références pour aller plus loin	65

La créativité au travail	66
Le plan de formation	67
La trame andragogique	68
Les activités	70
La présentation PowerPoint	73
Références pour aller plus loin	94
Le travail d'équipe	96
Le plan de formation	97
La trame andragogique	98
Les activités	100
La présentation PowerPoint	104
Références pour aller plus loin	119
La résolution de problèmes en milieu de travail	121
Le plan de formation	122
La trame andragogique	123
Les activités	125
La présentation PowerPoint	127
Références pour aller plus loin	145
L'évaluation	147
L'évaluation de la formation	148
L'évaluation de la formation par les personnes apprenantes	148
L'évaluation de la formation par la personne formatrice	148
L'évaluation des apprentissages	149
Consignes techniques : Comment utiliser zoom pour la formation	150
Conclusion	150
Références citées	150

Pourquoi les « compétences douces » ?

Les « compétences douces » au XXI^e siècle

On constate, au début du XXI^e siècle, avec la mondialisation croissante, une accélération de la circulation mondiale de personnes, des idées, des informations et des ressources. Une des conséquences de ce processus est que, dans nombre de sociétés, les environnements de travail sont de plus en plus caractérisés par la diversité. En témoigne l'importance donnée, dans de nombreux milieux de pratique et entreprises, aux critères d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI).

Selon une étude de l'OCDE (Chernyshenko et *al.* 2018), le développement des « compétences douces » est important non seulement pour les individus eux-mêmes, mais aussi pour le fonctionnement de la société dans son ensemble car il garantit une plus grande cohésion sociale, laquelle peut contribuer au développement économique d'un pays.

Mais, qu'entend-on par « compétences douces » ? Ces compétences sont définies en opposition aux compétences techniques. Elles désignent des compétences personnelles, sociales et relationnelles et relèvent du savoir-être. Le Boterf (2006) parle à cet égard d'une « notion faible pour des enjeux forts ».

Les « compétences douces » dans les technologies de l'information

Dans le Diagnostic de 2021, le Comité sectoriel de la main d'œuvre du secteur des technologies de l'information (TI) souligne l'importance, pour les professionnels du secteur, de développer des « compétences douces » : « Qu'ils soient gestionnaires, professionnels du soutien technique ou développeurs, on s'attend désormais à ce qu'ils maîtrisent des compétences humaines comme la communication, l'adaptabilité face au changement ou la résolution de problème. » (Technocompétences 2021 : 94).

De plus, ce comité sectoriel a réalisé plusieurs études et sondages auprès des employeur.se.s de ce secteur au Québec (Technocompétences 2016 ; 2018 ; 2021). Ces études ont permis d'identifier les « top 5 des compétences non techniques », selon les employeur.se.s sondés, que sont la communication efficace, le travail d'équipe, la créativité, l'organisation du travail et la résolution de problèmes. C'est sur cette base que ce projet a développé, pour chacune des compétences identifiées, un module spécifique d'apprentissage et de formation.

Introduction au Manuel

A qui s'adresse-t-il ?

Ce manuel s'adresse aux personnes formatrices qui vont sensibiliser aux « compétences douces » des groupes d'étudiant.e.s adultes inscrit.e.s aux diverses attestations d'études collégiales dans le secteur des Technologies de l'information des Cégeps de la région montréalaise. Ce manuel est pertinent pour les personnes formatrices débutantes ou expérimentées, qu'elles soient spécialistes de contenu ou de l'apprentissage. Les personnes débutantes ont ici une ressource « clé en main », qui peut les guider lors de leurs premières expériences de formation aux « compétences douces ». Les plus expérimentées pourront s'y référer pour des points précis ou l'utiliser pour s'assurer de donner une formation structurée où les objectifs sont alignés avec les activités et les modes d'évaluation.

Comment utiliser ce manuel ?

Ce manuel a été développé comme une ressource pour les personnes formatrices, qui y trouveront une multitude d'informations et d'outils pour les aider à animer les ateliers et à sensibiliser les personnes apprenantes aux « compétences douces ». Il contient : des outils de formation, des exercices pratiques, des références théoriques, ainsi que des conseils et recommandations pour chaque atelier de formation. Dans plusieurs cas, vous verrez que le temps de formation est insuffisant pour effectuer toutes les activités qui ont été développées. A ce moment-là, il est possible de choisir de laisser tomber une activité. En effet, la durée d'une activité peut varier selon les groupes de personnes apprenantes et les personnes formatrices. Nous vous demandons toutefois, pour une période d'un an, de ne rien modifier ou ajouter aux outils inclus dans ce Manuel, étant donné que ceux-ci sont en phase d'expérimentation.

Il n'est pas essentiel de lire le Manuel au complet, bien qu'il soit conseillé de le faire. Mais si vous disposez de peu de temps ou avez d'autres contraintes, il suffit de consulter la section qui vous intéresse. En effet, la table des matières, située dans les premières pages, vous permet de trouver rapidement les informations recherchées. Vous pouvez aussi consulter les références bibliographiques de chaque module pour en connaître davantage sur chaque compétence douce. Des références plus générales vous sont fournies à la fin de ce Manuel.

Utilités et limites

Ce manuel vise à soutenir les personnes formatrices en offrant un certain nombre de principes et de méthodes pour la formation et l'animation de groupe, dans une perspective andragogique et inclusive. Nous avons conçu des formations très structurées, selon une logique d'alignement andragogique, c'est-à-dire que les activités, les aspects théoriques et les évaluations correspondent aux objectifs d'apprentissage. Chaque module de formation est très structuré : vous avez donc tout le matériel qu'il vous faut pour donner une formation de trois heures, notamment trois outils à l'intention des personnes formatrices : un Plan de formation, qui donne un aperçu synthétique des thèmes et des objectifs de la formation ; une trame andragogique, qui détaille les objectifs d'apprentissage, les stratégies utilisées, les instructions pour les activités et une présentation PowerPoint, à laquelle les personnes apprenantes auront accès par votre intermédiaire.

Nous avons également développé un Guide destiné aux personnes apprenantes (GPA). Ainsi, chaque personne inscrite à une (des) formation(s) recevra ce guide, qui contient :

- Le Cahier de la personne apprenante (partie A du Guide), composé d'une introduction générale et de questions et d'instructions pour que les personnes apprenantes puissent participer adéquatement aux activités proposées pendant chacun des modules de la formation. Ce cahier devra être transmis **avant** la tenue de chaque séance.

- Le Fascicule (partie B du Guide), composé des supports visuels (PPT) utilisés pendant la formation, d'un journal des apprentissages et de références ou ressources pour aller plus loin dans l'apprentissage du thème ou compétence. Le fascicule devra être transmis **après** la tenue de la séance.

Quelques jours avant la date de la formation que vous vous apprêtez à dispenser, vous recevrez une liste contenant les noms ainsi que les adresses courriel des personnes qui y sont inscrites. Nous vous demandons de leur transmettre (par courriel) le Cahier de la personne apprenante (partie A du GPA) à la veille de la tenue de la séance. À la fin de celle-ci, nous vous demandons de leur transmettre (par courriel) le Fascicule (partie B du GPA) correspondant à la formation que vous venez de donner. Et voilà: vous avez en vos mains tous les outils dont vous avez besoin pour la formation, il ne reste qu'à vous préparer!

Si vous avez encore quelques inquiétudes parce que vous n'êtes pas un spécialiste des « compétences douces », les références théoriques pourront vous être très utiles. Rappelons cependant que ces formations ont pour but de sensibiliser les étudiants de la formation continue des Cégeps à ces compétences. Il n'est donc pas essentiel pour les personnes formatrices d'être des spécialistes en la matière. Notre but est de vous aider à sensibiliser les étudiants à l'importance de développer ces compétences pour les milieux de travail. En effet, chaque thème pourrait être développé bien davantage et donner lieu à une formation d'au moins deux journées, mais nous nous sommes limitées à une formation de trois heures, selon ce qui était possible dans le cadre de ce projet. Toutefois, rien ne vous empêche de vous inspirer de ces modules pour développer des formations beaucoup plus longues, si vous jugez que cela est important pour vos personnes apprenantes. Vous pouvez observer, en consultant ce Manuel, que nous avons voulu vous donner le plus de ressources possibles. Certaines activités proposées dans les modules pourraient être prolongées sans difficulté au-delà du temps qui leur est alloué, donc libre à vous de le faire, selon vos possibilités.

Les principes à la base de ce manuel

Principes andragogiques

Quels sont-ils?

L'andragogie est un terme dont on trouve les premières traces en Allemagne, en 1833, dans un livre publié par un enseignant, Alexandre Kapp. Ce terme a traversé l'Atlantique beaucoup plus tard, grâce à Malcolm S. Knowles, qui a d'abord défini l'andragogie comme une théorie de l'apprentissage des adultes (Knowles, 1984). Knowles a fait connaître et a popularisé, dans les années 1970 le terme « andragogie » d'abord en Amérique du Nord et ensuite, ailleurs dans le monde. La théorie andragogique qu'il a développée était destinée à combler le manque de connaissances et d'outils disponibles pour guider les personnes formatrices qui enseignaient à des adultes puisqu'en général on appliquait aux adultes les mêmes méthodes utilisées pour enseigner à des enfants.

Aujourd'hui, on considère que l'andragogie est autant une série de principes qui guident les personnes formatrices dans leurs interventions auprès des adultes qu'un domaine de recherches, pour ceux qui s'intéressent en particulier à la recherche en éducation des adultes. Malcolm S. Knowles est le premier à avoir distingué de manière systématique l'apprentissage des enfants de celui des adultes. Il propose **six principes** à considérer lorsqu'on forme des adultes:

- 1 Le concept de soi: les adultes se perçoivent comme des personnes autonomes et responsables
- 2 Le rôle de l'expérience chez la personne apprenante adulte: les adultes ont vécu plusieurs expériences qui sont une ressource importante pour l'apprentissage
- 3 La volonté d'apprendre: les adultes veulent apprendre si les apprentissages proposés peuvent les aider dans leurs divers rôles sociaux

- 4 Les adultes apprennent mieux lorsqu'ils doivent résoudre des problèmes réels
- 5 Les adultes sont motivés de l'intérieur plutôt que par des récompenses extérieures
- 6 Le besoin de savoir: Les adultes ont besoin de savoir pourquoi ils doivent apprendre quelque chose avant d'entreprendre une formation.

Ces principes ne doivent pas être considérés ou appliqués de manière dogmatique. Les adultes ne sont pas tous pareils et tous ne répondent pas de la même manière à ces présupposés. L'autonomie peut être variable, certains adultes aiment apprendre sans que cela ait un lien avec l'un ou l'autre de leurs rôles sociaux, mais de manière générale, ces six principes peuvent s'appliquer à une grande partie des adultes en formation. Quoi qu'il en soit, même si l'un ou l'autre ne s'applique pas, selon vous, à vos personnes apprenantes, ces principes offrent diverses dimensions à partir desquelles il est possible de mieux comprendre les caractéristiques des personnes apprenantes adultes.

Comment en tenir compte pour les formations ?

Nous allons maintenant vous proposer quelques manières concrètes de tenir compte de ces principes. Il ne tient qu'à vous d'en essayer d'autres, si le cœur vous en dit.

1	<p>Comment tenir compte du fait que les adultes se perçoivent comme des personnes autonomes et responsables? Plusieurs adultes, nous rappelle Knowles (1984), sont habitués à avoir un rôle passif durant les formations. Plus souvent qu'autrement, ils et elles sont mis en situation d'écouter une personne experte leur parler, sans que l'on demande leur avis ou leur implication. C'est pourquoi les adultes ont besoin d'être préparés au rôle plus actif qu'on leur propose de jouer, selon la perspective andragogique, en leur expliquant à quoi ressemble cette « nouvelle » manière d'apprendre. Pour que les adultes sentent qu'on leur accorde le respect auquel ils s'attendent en tant qu'adultes et s'impliquent véritablement de manière active dans leur formation, le climat d'apprentissage mis en place par la personne formatrice a une grande importance. Il s'agit de faire en sorte que les personnes apprenantes adultes se sentent respectées, libres de s'exprimer et que leur point de vue soit pris en compte. Des relations collaboratives, de respect mutuel, égalitaires et plutôt informelles entre les personnes apprenantes et les personnes formatrices facilitent la création d'un tel climat.</p> <p>Étant donné que les formations aux « compétences douces » ne sont pas données en mode présentiel, l'aspect de l'environnement physique ne doit pas nécessairement être pris en compte ici. Toutefois, il est important, dans l'esprit de créer un climat favorable à l'apprentissage, d'être accueillant.e et de proposer un environnement virtuel qui possède ces caractéristiques. Nous suggérons aussi, en lien avec ce premier principe, de faire en sorte que les personnes apprenantes puissent collaborer à la conception de la formation. Bien qu'il semble difficile de mettre ceci en application puisque les formations sont déjà développées, quelques-unes des trames que nous avons conçues prévoient d'intégrer des exemples ou des exercices tirés des expériences des personnes apprenantes.</p>
2	<p>Passons maintenant au deuxième principe, « l'expérience en tant que ressource d'apprentissage ». Les apprenants adultes ont vécu toutes sortes d'expériences qui peuvent soit faciliter, soit entraver des apprentissages futurs. Par exemple, si l'expérience scolaire passée a été difficile pour certains adultes, cela peut avoir un effet sur leur confiance en eux-mêmes en tant que personnes apprenantes. Au contraire, d'autres expériences permettent de développer des connaissances auxquelles les personnes apprenantes n'auraient pas eu accès s'ils et elles ne les avaient pas vécues. Par exemple, si votre conjoint souffre de la maladie d'Alzheimer, il est fort probable que vous ayez fait des recherches pour en savoir davantage sur cette maladie et que, ce faisant, vous ayez acquis de nouvelles connaissances, ce qui n'aurait pas été le cas si vous n'aviez pas vécu cette expérience.</p>

3	<p>Le troisième principe, « la volonté d'apprendre », fait référence au fait que les adultes sont intéressées à apprendre lorsque les apprentissages visés sont en lien avec un de leurs rôles sociaux : travailleur.se, conjoint.e, parent, etc.</p> <p>Par exemple, dans le cas des formations aux « compétences douces », il sera beaucoup plus intéressant pour les personnes apprenantes de participer à ces formations si elles ont l'impression que celles-ci pourront leur servir en milieu de travail, pour leur rôle professionnel ou même dans leur contexte familial.</p>
4	<p>Le quatrième principe affirme que les adultes apprennent mieux lorsqu'ils et elles doivent résoudre des problèmes réels. Voilà pourquoi les personnes apprenantes que vous allez former aux « compétences douces » auront accès à des exemples, des études de cas et des jeux de rôles qui reproduisent des problèmes qu'elles sont susceptibles de rencontrer ou qu'elles ont déjà rencontrés dans leurs environnements de travail.</p>
5	<p>Le cinquième principe s'intéresse à la motivation : les adultes seraient davantage motivés de l'intérieur que par des récompenses extérieures. Ce principe réfère à la théorie de Maslow, qui affirme que les êtres humains sont motivés par la découverte et l'actualisation de soi. L'apprenant adulte serait donc motivé par le désir de se développer, de trouver quelque chose qui fasse sens pour lui. Bien entendu, ce principe paraît difficilement s'appliquer dans un contexte où la formation est obligatoire ou très technique et ne présente pas un intérêt immédiat pour les personnes apprenantes. Toutefois, dans le contexte de l'apprentissage des « compétences douces », celles-ci sont nécessaires dans tous les environnements de travail aujourd'hui, il est donc peu probable que les adultes qui y participent ne puissent trouver une motivation intérieure à y participer. Aussi, pour favoriser l'accès à la motivation intrinsèque, nous avons pris soin de laisser un espace pour que les personnes apprenantes formulent leurs propres objectifs d'apprentissage. Il pourrait s'agir, dans le cadre de l'atelier sur la communication, de vouloir apprendre à résoudre un conflit avec un collègue de manière positive ou d'apprendre des techniques de communication facilitantes avec ses enfants. Chaque personne apprenante peut avoir un objectif d'apprentissage personnel, qui n'est pas nécessairement celui de la personne formatrice. L'important est que cet objectif la motive suffisamment pour s'impliquer dans sa formation et ainsi en retirer des apprentissages significatifs.</p>
6	<p>Le sixième et dernier principe formulé par Knowles est le besoin de savoir : les adultes ont besoin de savoir pourquoi ils doivent apprendre quelque chose avant d'entreprendre une formation. Il est donc nécessaire que les personnes formatrices aient de bons arguments et démontrent, avant le début de leur formation, pourquoi il est important de s'y engager pleinement. Il peut être utile de s'imaginer soi-même en tant que personne apprenante. Comment est-ce que je réagis si on m'imposait une formation sans que je comprenne très bien à quoi elle pourrait me servir ? La section de ce manuel intitulée « pourquoi les « compétences douces » vous fournit des arguments pertinents pour répondre au besoin de savoir des personnes apprenantes, lorsque vous introduirez votre formation.</p> <p>Dans cette section, nous avons résumé les principaux principes dont il faut tenir compte lorsqu'on forme des adultes, selon la perspective andragogique. Nous avons aussi donné des exemples et proposé des manières d'en tenir compte durant les formations. D'autres principes doivent aussi être pris en compte pour former des adultes dans nos sociétés contemporaines de plus en plus diversifiées. C'est ce dont il sera question dans la prochaine section.</p>

Principes pour une approche de formation inclusive

L'inclusion est une préoccupation d'actualité pour un nombre croissant de Cégeps, qui ont développé ou qui développent actuellement des politiques, des plans d'action et des cadres de référence en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. L'approche inclusive est généralement définie comme une approche qui tient compte de la diversité des besoins de toutes les personnes apprenantes. Elle a pour but d'éliminer l'exclusion et vise la pleine participation sociale et éducative de toutes et tous, quelles que soient leurs situations ou caractéristiques socio personnelles. Cette approche se fonde sur le principe d'équité, c'est-à-dire que pour atteindre l'égalité, il est impératif de répondre aux besoins des personnes apprenantes qui ont des vulnérabilités et sont potentiellement à risque

de vivre des discriminations. En effet, l'approche inclusive vise à éliminer tout type de discrimination, à l'intérieur et à l'extérieur des situations d'apprentissage, c'est-à-dire autant à l'intérieur d'une classe ou lieu de formation que dans les autres espaces et structures organisationnelles. Alors qu'elle a initialement été développée par souci d'inclure les personnes vivant avec un handicap, elle s'est élargie pour inclure la diversité ethnoculturelle, sexuelle, de genre, de couleur de peau, de classe, de statut socio-économique, de religion, de langue et d'aptitudes (Potvin 2014). Elle se fonde sur le présupposé que la diversité est une richesse. En milieu de travail, la diversité favorise l'innovation et la créativité par la confrontation de multiples points de vue et manières d'interpréter la réalité. Dans les milieux éducatifs, la diversité peut favoriser l'élargissement des horizons des personnes apprenantes par des apprentissages transformateurs et contribuer à une culture de paix, à travers une meilleure compréhension des réalités de chacun. Elle peut aussi apporter son lot de défis, car le contact avec la diversité peut produire chez certaines personnes des réactions d'intolérance et de non-acceptation de l'autre. Comment faire pour minimiser ces défis et assurer l'inclusion de toutes les personnes apprenantes dans votre espace de formation? Voici quelques principes de l'approche inclusive qui pourront vous aider:

1	<p>Rendre les ressources d'apprentissage accessibles: un des principes de l'inclusion est de rendre la formation accessible aux personnes qui vivent avec un handicap. C'est un principe élémentaire, mais sans lequel plusieurs personnes ne pourront pas avoir accès ou bénéficier pleinement de la formation sur les « compétences douces ». Puisque la formation a lieu sur Zoom, nous vous proposons ici de prendre connaissance de certaines fonctions d'accessibilité universelle que vous pouvez utiliser. Par exemple, vous pouvez utiliser la fonction de sous-titrage pour les personnes sourdes et malentendantes et la fonction d'agrandissement de la taille du texte pour les personnes ayant un handicap visuel.</p> <p>Pour en savoir davantage sur les fonctions d'accessibilité de zoom, consultez le document « Les outils d'accessibilité universelle sur Zoom », produit par le Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine (CDEACF 2018) au lien qui se trouve au bas de la page.</p>
2	<p>Tenir compte des réalités vécues: que l'on vive avec un handicap, que l'on appartienne à un groupe racisé ou à une minorité sexuelle, il est fort probable que l'on ait vécu ou que l'on vive quotidiennement des discriminations et des injustices. Il est important que les personnes formatrices soient au fait de ces réalités qui font partie de l'expérience des personnes apprenantes et acceptent de traiter de ce thème, s'il surgit. C'est un thème qui nous rend souvent mal à l'aise parce que nous avons l'impression que nous ne pouvons rien faire, mais reconnaître que ce problème existe et que plusieurs personnes apprenantes l'expérimentent est déjà un premier pas car la reconnaissance de l'injustice subie est une certaine forme d'inclusion. Comme le dit si bien François Dubet « les injustices sociales sont aujourd'hui vécues par chacun comme une atteinte à son identité, à sa propre estime, à sa capacité d'agir et de se sentir pleinement membre d'une société » (Dubet 2008: 144).</p>
3	<p>Examiner ses propres stéréotypes ou biais inconscients: outre les situations de discrimination¹ (les personnes ayant une caractéristique qui les différencie de la majorité sont susceptibles de vivre une stigmatisation sociale. Lorsque leur différence est visible, elles peuvent être perçues négativement et faire l'objet de stéréotypes et de préjugés. Ceux-ci sont souvent intériorisés, à cause entre autres de l'influence des médias, et peuvent être inconscients. On peut parler alors de biais inconscients. Nous en avons toutes et tous et c'est pourquoi, en tant que personne formatrice, il est important de les examiner régulièrement. Par exemple, est-ce que je perçois les personnes Noires comme moins compétentes, moins intelligentes? C'est un stéréotype qui a souvent été véhiculé à propos des Noirs. Comment est-ce que je perçois les hommes musulmans, est-ce que je considère qu'ils sont tous réfractaires à avoir une femme comme gestionnaire? Cette idée est un stéréotype, c'est à dire une idée toute faite à propos d'un groupe de personnes et qui peut nous amener à attribuer cette caractéristique à un ensemble de personnes.</p>

¹ Discriminer, selon la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) c'est traiter une personne différemment en raison de ses caractéristiques personnelles et l'empêcher d'exercer ses droits.

4 Créer un espace protégé: nous allons vous suggérer, dans la prochaine section sur la facilitation de groupe, des stratégies pour assurer un climat favorable à l'apprentissage. Ici, nous vous proposons de créer un espace de formation inclusif, où les personnes se sentent en sécurité d'exprimer qui elles sont et ce qu'elles vivent, sans se sentir jugées, dans une attitude de respect mutuel. Il n'est certainement pas simple de créer un tel espace mais les conseils que nous formulons dans la prochaine section vous aideront à y arriver.

Rappel des techniques de facilitation de groupe

Selon la perspective andragogique, une personne formatrice est davantage une facilitatrice de l'apprentissage qu'une enseignante qui transmet des connaissances. C'est pourquoi les compétences d'animation de groupe sont centrales dans son rôle. Celles-ci se traduisent en un certain nombre d'attitudes, de savoir-faire et de techniques spécifiques dont il est question dans cette section.

De manière générale, la personne formatrice doit exercer son sens de l'écoute et être attentive aux besoins des personnes apprenantes. Elle doit, dans la mesure du possible s'adapter à son groupe d'apprenants. C'est pourquoi, bien que les modules de formations que nous proposons soient très structurés, c'est à la personne formatrice de décider, selon les caractéristiques de son groupe, s'il convient de prendre un peu plus de temps pour tel concept, tel exercice ou tel exemple. Il est aussi possible de remplacer certains exemples par d'autres si vous les jugez plus « parlants » pour les personnes apprenantes qui constituent votre groupe. La personne facilitatrice a aussi quelques responsabilités qui relèvent moins de la gestion des interactions: elle doit réguler le temps pour s'assurer que les objectifs d'apprentissage soient atteints, faire en sorte que les personnes apprenantes disposent du matériel requis pour la formation, s'assurer que leur connexion internet fonctionne et qu'elles maîtrisent suffisamment l'application zoom pour participer activement à la formation. Au début d'une formation, elle présente les règles de fonctionnement et le contexte de la formation.

Continuons maintenant avec un élément dont nous avons traité dans la section sur les principes andragogiques: le climat d'apprentissage. Il incombe à la personne formatrice de créer un climat favorable à l'apprentissage durant sa formation. Elle peut le faire de diverses manières: en premier lieu, en manifestant une attitude d'empathie, de sollicitude, de respect et de non jugement envers chaque personne apprenante. Ensuite, elle peut instaurer, avec la collaboration du groupe d'apprenants, des règles communes en précisant qu'il s'agit de décider ensemble d'un certain nombre de règles qui favoriseront ces attitudes chez les membres du groupe, dans leurs interactions entre eux et avec la personne facilitatrice.

Une fois que tout le groupe s'est mis d'accord sur les règles à suivre, il est plus facile pour la personne facilitatrice mais aussi pour les autres membres du groupe d'intervenir et de rappeler l'une ou l'autre de ces règles, si un membre les enfreint. Ces règles, en plus d'aider à instaurer un climat d'apprentissage, facilitent la régulation des interactions dans le groupe. En effet, la personne formatrice doit donner les tours de parole, s'assurer que personne ne monopolise le temps de parole, que tout le monde ait la possibilité de participer. Pour ce faire, il se peut qu'à l'occasion elle demande à ceux qui n'interviennent jamais de s'exprimer et à ceux qui interviennent très souvent, de s'abstenir de le faire pour quelque temps. Il arrive quelquefois qu'une personne apprenante joue un rôle de « leader négatif » (Carré, 2013) c'est-à-dire que ses attitudes négatives à propos de la formation ont une influence sur les membres du groupe qui peuvent perdre leur motivation ou leur engagement vis-à-vis la situation d'apprentissage. À ce moment, la personne formatrice a la responsabilité de gérer les interactions pour que cette personne n'ait pas un effet négatif sur l'ensemble du groupe. Comment le faire? Il y a plusieurs possibilités: reprendre les propos d'un leader négatif et les utiliser comme exemple en lien avec le thème de l'atelier en valorisant ce qu'il dit. Quelquefois, lorsque le leader négatif se sent inclus et valorisé, son attitude négative peut cesser. Une autre possibilité, si cela ne fonctionne pas, est de rappeler à cette personne les objectifs de l'atelier et les règles établies par le groupe. Enfin,

il est possible d'ouvrir la discussion et de demander à l'ensemble de la classe leur réaction, afin de chercher un consensus. Habituellement ces manières de procéder règlent la situation, mais si par hasard elle subsistait, il est toujours possible de demander à la personne de quitter le groupe et de revenir lorsqu'elle sera dans de meilleures dispositions. Rassurez-vous, si vous n'avez jamais rencontré cette situation, cela arrive tout de même rarement, mais quoi qu'il en soit, il faut surtout éviter de ne rien faire. Lorsqu'on laisse la place aux « leaders négatifs », ils tendent à en prendre de plus en plus et vous risquez de perdre la capacité de mener à bien votre activité de formation.

Quelques techniques de communication seront très utiles à la personne formatrice :

1	La reformulation, le reflet des émotions, la synthèse (ou résumé) et le questionnement. Reformuler veut simplement dire reprendre les idées exprimées dans ses propres mots, ce qui a le bénéfice de les clarifier pour vous-même, pour le groupe et de montrer que vous êtes à l'écoute de vos apprenants. Il est quelquefois utile de demander à la personne qui s'est exprimée de reformuler ce qu'elle a dit pour clarifier ses propos.
2	Refléter les émotions peut être utile pour nommer ce qui est en train de se passer: par exemple si une personne semble en colère mais ne parle pas ou si la majorité du groupe semble s'ennuyer. Le fait de nommer les émotions, quelles qu'elles soient, permet de les mettre au grand jour et de modifier ce qui les suscite, si elles sont en lien avec la situation d'apprentissage. Si les émotions sont suscitées par les thèmes, les exemples ou les activités effectuées, les refléter est une forme de reconnaissance et de validation du vécu émotif de la personne apprenante. Cela peut être une occasion de manifester sa sollicitude et son empathie. Il peut arriver que certaines personnes apprenantes manifestent de l'agressivité envers la personne formatrice, à cause de quelque chose qu'elle aurait dit, par exemple. Répondre de manière rationnelle, sans se laisser intimider mais sans agressivité est habituellement suffisant pour régler la situation. Il n'est pas facile d'avoir ce genre d'attitude devant des comportements que nous considérons agressants, c'est quelque chose qui s'acquiert avec l'expérience. Vous avez peut-être développé vos propres manières de faire face aux émotions de vos apprenants et observé les effets suscités par vos méthodes. Si elles donnent les effets escomptés, nul besoin de changer mais si vous le souhaitez, les techniques présentées ici pourront vous être utiles.
3	De temps en temps, il est aussi important de faire une synthèse de ce qui a été dit, cela rafraîchit la mémoire de tout le monde et facilite l'apprentissage. A vous de choisir les moments opportuns pour le faire. Cela peut être à la fin d'une discussion, avant la pause et à la toute fin de la formation, comme un rappel de ce qui a été dit et appris durant la formation. Il est aussi possible de faire la synthèse des émotions vécues, si vous le désirez et si c'est pertinent à ce qui a été expérimenté durant la formation.
4	Une autre technique très utile en formation est le questionnement. Il existe différents types de questions: ouvertes, fermée, les questions miroir, les questions relais, les questions écho et les questions directes. Les questions ouvertes laissent une liberté plus grande pour répondre et peuvent lancer ou relancer des discussions, alors que les questions fermées suscitent une réponse brève. Les questions miroir sont posées à la personne formatrice et celle-ci les renvoie à ceux qui les ont posées. Elles sont utiles dans diverses situations, notamment quand il est difficile pour la personne formatrice d'y répondre. Les questions relais sont des questions posées à la personne formatrice et que celle-ci renvoie à d'autres personnes qui semblent peu attentives ou occupées à autre chose, alors que les questions écho sont des questions posées à la personne formatrice et que celle-ci pose à son tour au groupe en entier. Certaines personnes formatrices utilisent le questionnement direct avec des personnes plus timides ou qui parlent peu. Cela peut fonctionner quelquefois, mais il est important d'évaluer si cette manière de procéder risque de mettre la personne apprenante mal à l'aise et freiner davantage sa participation. En effet, ce n'est pas parce que quelqu'un est silencieux qu'il n'est pas attentif et engagé dans la formation.
5	Finalement, il ne faut pas sous-estimer l'efficacité des silences, de la rétroaction et de l'humour durant une situation de formation. Les silences permettent la réflexion, la rétroaction facilite l'apprentissage et l'humour contribue à rendre le climat agréable et facilite les interactions.

Les cinq « compétences douces »

Introduction

Le marché du travail actuel requiert, en plus des capacités techniques, la maîtrise de plusieurs « compétences douces »: le leadership, la capacité d'établir des relations interpersonnelles positives, l'empathie, la capacité de s'adapter et bien d'autres. Les employeurs les valorisent de plus en plus car elles ont une incidence sur le climat de travail, sur les ventes, sur l'engagement, sur la qualité du travail et sur les profits. De plus, développer ces compétences est nécessaire dans une perspective de mobilité professionnelle. En effet, rares sont les personnes qui ne changent pas d'emploi plusieurs fois durant leur vie; ce type de compétence facilite le passage d'un emploi à un autre, car qui n'aime pas travailler avec des personnes qui savent communiquer, qui sont créatives, qui s'adaptent et entretiennent de bonnes relations interpersonnelles? Parmi les « compétences douces » qui sont citées le plus fréquemment, on trouve la communication, le travail d'équipe, l'organisation du travail, du temps et la créativité. C'est pourquoi nous avons choisi de développer des ateliers de formation pour sensibiliser les étudiants de la formation continue à ces cinq compétences. Dans les pages qui suivent vous trouverez une brève introduction à chacune de ces compétences et les outils que nous avons préparé pour vous faciliter les choses lorsque vous donnerez ces formations.

La communication efficace en milieu de travail





LA COMMUNICATION EFFICACE EN MILIEU DE TRAVAIL

Le thème de la communication est aussi passionnant que complexe. Il fait partie du quotidien, car nous communiquons aussi bien dans notre vie personnelle que professionnelle.

En effet, communiquer est une compétence à laquelle toutes et tous doivent être constamment attentifs pour s'assurer que notre message correspond bel et bien à ce que nous avons voulu dire, d'autant plus que nous vivons dans un monde caractérisé par la diversité où de nouveaux moyens de communication naissent chaque jour! L'objectif de cet atelier est donc avant tout de permettre aux personnes apprenantes de se remémorer et d'expérimenter les aspects fondamentaux de la communication efficace au travail. Pour ce faire, nous avons choisi d'alterner des exercices pratiques et des exposés de manière à favoriser les apprentissages mais également et surtout à mettre à contribution les aptitudes des personnes apprenante à communiquer dans un environnement proche de leur réalité de travail. Dans les prochaines pages vous pourrez consulter les outils que nous avons développés pour vous aider à former vos personnes apprenantes à une communication efficace: le plan de formation, la trame andragogique et la présentation PowerPoint.

● Le plan de formation

Plan de formation: communication efficace

Titre : Communiquer efficacement en milieu de travail

But en termes de compétences ciblées : Sensibiliser les étudiants à l'importance de la communication en milieu de travail et leur transmettre les clés pour communiquer de manière plus efficace.

Principales thématiques ciblées : Qu'est ce que la communication efficace? Comment cela fonctionne? Quelles sont les clés d'une communication efficace en milieu de travail ? Comment les mettre en pratique?

Participant.e.s visé.e.s : étudiant.e.s en AEC en TI

Durée : 3 heures

Lieu : Formation à distance, sur la plateforme Zoom

Date : à définir

Horaire : à définir

Nombre de personnes optimal : 15-20

● La trame andragogique

Thèmes abordés	Activités ou actions	Méthodes et techniques	Outils	Durée	Objectifs d'apprentissage (OA) et objectifs de la personne formatrice (OF)	Ressources/ équipements	Réponses attendues (s'il y a lieu)
La communication efficace: lancement de l'activité	ACTIVITÉ 1 Se présenter	Exposé: se présenter en tant que personne formatrice	Personne formatrice (PF): Trame andragogique; PPT – diapo 2	2 min	Se présenter en tant que personne formatrice (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence	-
La communication efficace	ACTIVITÉ 2 Activité brise-glace	Activité: Carte conceptuelle	Personne apprenante (PA): Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF: Trame andragogique; PPT – diapo 3	10 min	Établir un climat favorable à l'apprentissage (OF) Présenter le thème de la formation (OF) Évaluer et activer les connaissances antérieures (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence	Les différentes manières de communiquer (courriel, face-à-face, réunion, présentations, etc.) – les composantes de la communication, etc.
La communication efficace au travail: attentes et objectifs	ACTIVITÉ 3 Présentation des objectifs d'apprentissage et identification des attentes	Exposé interactif	PF: Trame andragogique; PPT – diapos 4 et 5	5 min	Expliciter les attentes et les besoins des personnes apprenantes en termes d'apprentissages (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence	-
La communication efficace: déroulement de la formation	ACTIVITÉ 4 Présentation du déroulement de la formation et des différents supports	Exposé magistral	PF: Trame andragogique; PPT – diapo 6	5 min	Présenter les objectifs et le déroulement de la formation (OF) S'assurer que les principales fonctionnalités de la plateforme sont maîtrisées par l'ensemble des participants (OA)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence	-
La communication efficace: les styles de communication	ACTIVITÉ 5 Application	Exercice d'auto-évaluation de son style de communication	PA: Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF: Trame andragogique; PPT – diapo 7	5 min	Connaitre son style de communication (OA)	Questionnaire d'auto-évaluation de son style de communication	-
La communication efficace: les impacts des styles de communication en milieu de travail	ACTIVITÉ 6 Apports théoriques	Exposé interactif	PF: Trame andragogique; PPT – diapo 8	8 min	Identifier l'impact de son style de communication en milieu de travail (OA)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence	-
Les éléments et principes de la communication efficace	ACTIVITÉ 7 Travail de groupe	Activité: <i>partage de connaissances et d'expériences</i>	PA: Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF: Trame andragogique; PPT – diapo 9	8 min	Identifier les éléments et principes de la communication efficace (OA) Construire les connaissances à travers le partage des expériences et des connaissances de chacun (OF) Identifier une ou plusieurs situations que nous pourrions exploiter lors du jeu de rôle	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom.	Les principales notions en matière de communication ; émetteur, récepteur, etc. Les problèmes les plus fréquents de communication en milieu de travail ; conflits, incompréhension, objectifs non atteints, etc
La communication	ACTIVITÉ 8 Apport théorique	Exposé magistral	PA: Cahier de la personne PF: Trame andragogique; PPT – diapo 10	10 min	Définir la communication (OA)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence	-

L'entonnoir de la communication	ACTIVITÉ 9 Apport théorique	Exposé magistral et présentation vidéo: https://www.youtube.com/watch?v=abuDFo1pX_w	PA: Cahier de la personne PF: Trame andragogique; PPT – diapos 11 et 12	10 min	Illustrer l'entonnoir de la communication (OA) Présenter l'origine des filtres (OA)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence	
Les clés d'une communication efficace	ACTIVITÉ 10 Apport théorique	Exposé interactif	PA: Cahier de la personne PF: Trame andragogique; PPT – diapo 13	5 min	Définir les conditions d'une communication efficace (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence	
PAUSE: 15 MIN							
La communication efficace: l'écoute et les questions	ACTIVITÉ 11 Application	Activité: <i>le jeu des figures géométriques</i>	PA: Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF: Trame andragogique; PPT – diapo 14 et 15	20 min	Prendre conscience: Des difficultés d'écoute et d'attention (OA) Des différents types de questions qu'il est possible de poser (OA) De l'importance de reformuler (OA) et transmettre un message clair et précis (OA)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence	-
La communication efficace au travail: l'art d'écouter	ACTIVITÉ 12 Apports théoriques	Exposé magistral	PA: Cahier de la personne apprenante PF: Trame andragogique; PPT – diapo 16	2 min	Résumer les principes mis en exergue dans l'exercice précédent	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence	
Les 7 principales règles pour transmettre un message de manière efficace	ACTIVITÉ 13 Apports théoriques	Exposé interactif	PA: Cahier de la personne apprenante PF: Trame andragogique; PPT – diapo 17	5 min	Définir les clés d'un message efficace (OA)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence	
La communication efficace: le non verbal	ACTIVITÉ 14 Apports théoriques	Exposé magistral	PA: Cahier de la personne apprenante PF: Trame andragogique; PPT – diapo 18	5 min	Prendre conscience de l'importance du non-verbal dans nos communications (OA)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence	-
La communication au service de la gestion de conflit	ACTIVITÉ 15 Application	Activité: <i>Jeu de rôles</i>	PA: Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF: Trame andragogique; PPT – diapos 19 ou 20, 21 et 22	40 min	Construire les connaissances à travers le partage des expériences (OA) Consolider et faciliter la mise en œuvre des notions théoriques évoquées au préalable (OA)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence	
La communication efficace: conclure	ACTIVITÉ 16 Synthèse des apports théoriques et Rétroaction sur les principaux apprentissages effectués	Conclusion: Avec quoi repartez-vous à l'issue de cet atelier?	PA: Cahier de la personne apprenante PF: Trame andragogique; PPT – diapo 23	15 min	Consolider et faciliter la mise en œuvre des notions théoriques évoquées au préalable (OA) Identifier ce avec quoi les participants ressortent (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence	
Structure Contenu Matériel Méthodes et techniques Personne Formatrice Organisation	ACTIVITÉ 17 Évaluation de la formation	Application de questionnaire	PA: Questionnaire	10 min	Connaitre le niveau de satisfaction des personnes apprenantes (OF)	Ordinateur; Connexion internet; visioconférence Zoom; Lien vers le formulaire d'évaluation de la formation.	

● Les activités

ACTIVITÉ 1 • Exposé : Énoncer le thème de l'atelier et se présenter en tant que personne formatrice

ACTIVITÉ 2 • Brise-glace (Carte conceptuelle)

Poser la question au groupe: **A quoi ça vous fait penser « la communication efficace en milieu de travail » ?**

Inscrire les réponses des participants directement sur la diapositive.

A la fin, synthèse et ajout des diverses formes de communication en milieu de travail (Interpersonnelle par opposition à de groupe et de masse, Communication orale / écrite, Communication papier / digitale, Communication interne / externe, etc).

Présenter **le thème** d'aujourd'hui: **la communication interpersonnelle en milieu de travail.**

Expliquer pourquoi nous avons décidé de proposer cette thématique:

- En plus des résultats de l'étude du comité sectoriel menée sur le sujet et des **différents ateliers** auxquels vous avez participé cette semaine qui nous ont rappelé à quel point la communication est **un sujet aussi passionnant que complexe** qui fait partie de notre quotidien, aussi bien dans notre vie personnelle que professionnelle.
- Selon l'un des 5 principes de la communication interpersonnelle définis par l'école de pensée Palo Alto: « **on ne peut pas ne pas communiquer** ».
- En effet, communiquer reste une compétence CENTRALE à laquelle nous devons être constamment attentifs pour:
 - Mieux organiser son temps de travail
 - Éviter des problèmes majeurs en entreprise
 - Mieux travailler en équipe
 - Faire preuve de plus de créativité

ACTIVITÉ 3 • Exposé interactif sur les attentes et les objectifs d'apprentissage

Demander aux personnes apprenantes de réfléchir à leurs propres objectifs d'apprentissage, en leur demandant concrètement: **Que sont-elles venues chercher dans cette formation sur la communication en termes d'apprentissage?** Que veulent-elles connaître et comment cela pourrait leur être utile? est-ce que les objectifs annoncés correspondent à leurs attentes?

Inscrire les réponses des participants directement sur la diapositive pour pouvoir y revenir à la fin de l'atelier.

ACTIVITÉ 4 • Exposé magistral concernant les objectifs et le déroulement de l'activité:

Plan de la formation, durée, pause, différents supports à disposition.

Pour atteindre nos objectifs, nous avons choisi d'alterner des exercices pratiques et des exposés de manière à favoriser les apprentissages mais également et surtout à mettre à contribution vos aptitudes à communiquer dans un environnement proche de votre réalité de travail.

Règles du Jeu

- Comme l'ensemble des ateliers auxquels vous avez participé cette semaine, les échanges seront favorisés.
- Levez la main pour nous partager votre point de vue, vos questions et bien évidemment votre expérience à n'importe quel moment.

S'assurer également que les principales fonctionnalités de la plateforme sont maîtrisées par l'ensemble des participants (OA)

- *Demander à chacun de se renommer; prénom NOM.*
- *Demander à tous d'ouvrir simultanément leur micro pour se saluer collectivement avant de le fermer à nouveau.*
- *Utiliser les fonctionnalités suivantes; lever la main, applaudir, etc.*
- *Clavardage; leur demander d'indiquer dans le chat s'ils ont déjà suivi une formation concernant la communication ?*

ACTIVITÉ 5 • Exercice d'auto-évaluation de son style de communication

INTRODUCTION; Comment se fait-il qu'avec certains collègues les communications soient si harmonieuses et qu'elles soient si ardues avec d'autres ?

Un indice: explorez du côté des styles de communication.

CONSIGNES (cf. page 2, Cahier)

À partir des travaux réalisés par **Tony Alessandra et Phil Hunsaker (1993)**, nous avons conçu **un questionnaire** (ce n'est pas un test psychologique ni un inventaire développé avec des critères scientifiques. Les résultats que vous obtiendrez sont à interpréter comme une indication possible de vos caractéristiques en tant que communicateur) auquel nous vous proposons de répondre pendant **5 minutes**.

ACTIVITÉ 6 • Exposé interactif

Une fois que tous les participants ont répondu au sondage, **leur demander** (s'ils sont d'accord) **de nous partager leur style de communication** afin de démontrer la diversité des profils au sein d'un même groupe.

A la suite du questionnaire précédent, présenter les différents styles de communication & Discuter brièvement de l'impact de ces différents styles en milieu de travail.

Il est important de bien comprendre son style personnel et celui de ses collaborateurs / collègues pour mieux gérer les différences et communiquer plus efficacement tout en favorisant une meilleure collaboration.

A noter que chaque style a **ses points forts et ses points de vigilance** et qu'il est important que plusieurs styles de communication soient représentés au sein d'un même équipe de travail afin de garantir une certaine diversité.

Il existe plusieurs modèles. Tous ces modèles ont en commun de dégager les quatre mêmes styles de communication (pas toujours nommés de la même manière). Le style propre à chaque personne dépend de son positionnement sur les deux axes indiqués ci-après: qui communique directement ou indirectement et axé.e sur la tâche ou axé.e sur les gens ?

Direct.e vs indirect.e : C'est le degré de franchise utilisé par une personne lorsqu'elle parle. Exprime-t-elle exactement ce qu'elle pense sans égard pour les sentiments des autres? Ou préfère-t-elle rester polie et compatissante au détriment de la clarté?

Les communicateurs directs ont tendance à :	Les locuteurs indirects ont tendance à :
<ul style="list-style-type: none"> • S'affirmer et prendre les choses en main ; • Exprimer ouvertement leurs opinions ; • Parler vite et fort en général ; • Dominer les réunions avec leur franc-parler ; • Rayonner la confiance en soi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hésitent à donner leur opinion durant les réunions, en raison de leur approche de communication plus hésitante ; • Avant de donner leur avis peuvent commencer leurs phrases par «Selon mes sources ...» et «Je ne suis pas sûr, mais ...» ; • Se conformer sur des sujets qui leurs paraissent sans importance, mais argumenter s'ils ont de fortes convictions à propos de quelque chose ; • Écouter davantage les autres ; • Être plus réservé ; • Être plus patient, diplomate et coopératif en général.

Axé.e sur la tâche vs axé.e sur les gens : Une personne axée sur la tâche se concentre sur ce qui est nécessaire de faire pour accomplir une tâche. Pour sa part, une personne axée sur les gens prend en considération les sentiments des individus concernés et l'effet que la tâche aura sur eux.

Ceux qui sont orientés vers les personnes préfèrent:	Ceux qui sont orientés vers la tâche préfèrent:
<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir une plus grande proximité avec les personnes avec lesquelles ils communiquent; • Partager des sentiments, dans le sens où ils n'ont aucun problème à exprimer leur confusion, leur joie, leur tristesse et d'autres émotions; • Utiliser des manières de s'exprimer plus informelles; • Préférer des relations détendues et plus chaleureuses; • Aimer partager des histoires personnelles et des anecdotes; • Fonder leurs décisions sur leurs sentiments, mais aussi sur les sentiments des autres; • Être expressifs dans leurs gestes et leurs expressions faciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Garder leurs distances avec les autres lors de la communication; • Fonder leurs décisions sur des faits; • Moins partager leurs sentiments; • Travailler seul; • Accorder moins d'attention aux opinions et aux sentiments des autres; • Exceller dans la gestion du temps; • Utiliser des manières plus formelles de s'exprimer; • Utiliser moins d'expressions faciales; • Garder leurs états émotionnels, affectifs ou psychologiques pour eux-mêmes.

- 1 Le style **SOCIABLE** est: enthousiaste et persuasif, recherche les interactions, peut être impatient, recherche souvent l'approbation des autres.
- 2 Le style **DIRECTEUR** est: compétent lorsqu'il s'agit de gérer et de déléguer, il aime initier des changements. Il peut être impatient et entêté.
- 3 Le style **PENSEUR** est: indépendant, précis, peut être perfectionniste et critique, excellent pour résoudre des problèmes.
- 4 Le style **RELATIONNEL** est: chaleureux et facile d'approche, a beaucoup d'écoute, est un excellent «joueur» d'équipe, peut avoir de la difficulté à s'exprimer et à s'affirmer.

ACTIVITÉ 7 • Exercice en sous-groupe (de 3 à 4 personnes max) sur les composantes de la communication interpersonnelle

CONSIGNES

En petits groupes (de 4 à 5 personnes maximum), répondez aux questions ci-dessous pendant les 15 prochaines minutes.

Nommez une personne qui prendra des notes sur le document afin d'effectuer ensuite une synthèse de vos échanges auprès de l'ensemble du groupe.

Discussion à partir de ces questions :

- 1 Quelles sont les composantes de la communication interpersonnelle?
- 2 Quels sont les problèmes de communication interpersonnelle en milieu de travail? Rédigez deux ou trois situations de communication problématiques que vous avez rencontrées en milieu de travail.

Pendant 5 MINUTES - L'animateur prend note des réponses et des situations problématiques (qui pourront être reprises lors de la mise en situation finale) énoncées par les apprenants.

ACTIVITÉ 8 • Exposé magistral sur le schéma de la communication

Plusieurs chercheurs en sciences humaines et sociales ont travaillé à l'élaboration de schémas représentant le processus de communication, tels que « **Shannon et Weaver** », « **Jakobson** » ou encore **Riley et Riley**.

Nous avons choisi celui de **Jakobson** qui nous semblait le plus complet: il conçoit la communication comme u. processus composé de 6 facteurs (Cf. schéma). Chacun est lié à une fonction du langage: expressive (émetteur), Poétique (message), conative (destinataire), métalinguistique (code), référentielle (contexte), phatique (canal).

Quel est l'intérêt de ce schéma? Mettre en évidence la nécessité de maîtriser plusieurs facteurs pour échanger et nous permettre ainsi de mieux comprendre la complexité et la dynamique de la communication (<https://jetudielacom.com/schema-de-communication/>).

- **L'émetteur:** c'est celui qui envoie le message, qui écrit, qui parle, qui envoie l'info.
- **Le récepteur:** c'est celui qui reçoit le message, qui le lit, qui l'entend.
- **Le message:** c'est l'information transmise selon une certaine forme, ce qui est écrit, ce qui est dit.
- **Le canal ou média:** c'est le support du message entre l'émetteur et le récepteur.
- **Le code:** le message est codé par l'émetteur et décodé par le récepteur. Il faut connaître le code pour comprendre le message (exemple ; langue).
- **Le bruit:** c'est tout ce qui perturbe la communication: les parasites dans une communication radio, le bruit de la rue pendant une conversation, une mauvaise qualité de papier ou d'impression qui ne permet pas de bien lire un texte.
- **Le feedback ou rétroaction:** c'est la possibilité du récepteur de répondre à l'émetteur (concept issu des travaux de **Norbert Wiener**). Certaines communications ne permettent pas ou ne nécessitent pas le feedback.
- **Le contexte:** c'est l'environnement dans lequel a lieu la communication: le lieu, le moment, les rapports sociaux, l'actualité, etc. La situation dans laquelle se déroule la communication influe sur les acteurs.

ACTIVITÉ 9 • Exposé interactif : Présenter le principe de l'entonnoir de la communication et le concept de filtre par un vidéo

Est-ce que c'est toujours aussi facile dans la vraie vie ? est-ce que le récepteur comprend toujours bien ce que l'émetteur veut lui dire ?

NON ! souvent, ça se passe comme ça – lancer la vidéo suivante : https://www.youtube.com/watch?v=abuDFo1pX_w

Questionner ensuite les apprenants :

- **Qu'avez-vous constaté ?**
- **Selon vous, d'où vient ce décalage entre la version originale et la dernière version ?**
- **Que s'est-il passé au fur et à mesure de la vidéo ?**
- **Qu'est ce qui aurait pu les aider à être plus fidèles à la version originale ?**

Cette vidéo illustre parfaitement le principe de l'**entonnoir de la communication**.

L'entonnoir illustre un certain nombre de filtres que franchit un message entre l'émetteur et le récepteur, ce qui entraîne une déperdition / transformation du message initial. **ON ENTEND CE QU'ON VEUT BIEN ENTENDRE !**

Notre écoute est très sélective et c'est pourquoi le récepteur ne retient souvent que 10% du message initial.

Comment expliquer cette différence entre ce qui est dit et ce qui est entendu ?

Ce sont **les filtres en matière de communication : Quelle est leur origine ?**

Les valeurs, l'éducation, le vécu de chacun, l'âge, le sexe, la religion, la société dans laquelle on vit.

En résumé, la **CULTURE** – souligner l'importance de la dimension culturelle dans nos échanges avec les autres et tout particulièrement son influence sur notre compréhension de la situation et du message. Par exemple on ne communique pas forcément de la même manière dans la sphère privée et dans la sphère professionnelle en raison des usages en vigueur.

Nous n'avons pas non plus la même manière de communiquer selon notre état d'esprit. Ou encore, on ne perçoit pas les messages de la même manière selon les contextes, les interlocuteurs, etc.

Question : Avez-vous des exemples de filtres ou de situations vécues qui témoignent de ces filtres ?

ACTIVITÉ 10 • Exposé interactif sur les conditions d’une bonne communication

Comment limiter l’impact de ces filtres? Et mieux communiquer?

A partir de ce que nous avons vu précédemment (exercice, etc), quelles sont, selon vous, les conditions d’une bonne communication ?

Préciser que chacune de ces clés sera détaillée dans les prochains exercices / diapo.

PAUSE (15 minutes) • DEMANDER À TOUS DE RÉCUPÉRER UN PAPIER ET UN STYLO

ACTIVITÉ 11 • Exercice sur l’art d’écouter: le jeu des figures géométriques

Pour faciliter l’animation sur ZOOM;

a	Renommer chaque participant 1 et 2;
b	Envoyer le dessin n*1 dans le chat;
c	Demander aux joueurs 1 de le consulter;
d	Donner les instructions; caméra OFF, pendant 3 minutes, le joueur 1 décrit au joueur 2 ce qu’il voit afin que ce dernier soit en mesure de le dessiner (sur le cahier de la PA). Seul le joueur 1 parle;
e	Répartir chaque dyade (1 et 2) dans les salles pendant 3 minutes;
f	Retour en plénière;
g	Envoyer le dessin n*2 dans le chat;
h	Demander au joueur 2 de le consulter;
i	Donner les nouvelles instructions; toujours caméra OFF, Pendant 3 minutes, le joueur 1 dessine (sur le cahier de la PA) et le joueur 2 décrit le dessin numéro 2 – Pendant cette phase de jeu, le dessinateur (joueur 1) est invité à poser des questions à celui qui décrit, mais on continue à ne pas voir ce qui se fait.

Afficher à l’écran l’ensemble des figures (Cf. diapo 15) et demander aux participants d’afficher leur œuvre à l’écran

Questionner ensuite les participants:

- Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées durant cet exercice?
- Qu’est-ce qui vous a aidé à les surmonter?
- La reformulation a-t-elle été utilisée? comment reformuler de manière efficace?
- Que reprenez-vous de cette activité?

ACTIVITÉ 12 • Exposé magistral – Qu’est-ce que l’art d’écouter?

À la suite de l’exercice précédent, **résumer les principales règles d’écoute** – Clarifier chacun des termes indiqués à l’écran

Soyez concentré sur ce que vous dit votre interlocuteur;
Mettez de côté votre propre opinion, soyez ouvert ;
N’interrompez pas votre interlocuteur;
Reformulez : si j’ai bien compris...
<ul style="list-style-type: none"> – Soyez factuel – Centrez-vous sur le problème, pas la personne – Invitez à l’échange et à la mise en actions
Posez des questions ouvertes;
Soyez humble ; assumez que vous ne savez pas tout;
Écoutez pour comprendre pas pour répondre.

ACTIVITÉ 13 • Exposé magistral– les 7 C d’un message efficace

Résumer les 7 principales règles pour transmettre un message de manière efficace.

Clarifier chacun des termes indiqués à l’écran pour s’assurer qu’ils ont bien été compris et démontrer, à travers la diversité des interprétations, l’importance de clarifier les termes et par conséquent le message; que signifie Concis? Clair? Etc.

- **Clair**: essayer de présenter la chose de la manière la plus simple possible.
- **Concis**: Soyez le plus “court” possible.
- **Concret**: ne pas partir dans des explications sans fin qui ne parlent qu’à nous et peuvent paraître abstraites pour les autres.
- **Donner des informations correctes**: bien connaître son sujet et vérifier tous ses arguments et ses explications.
- **Cohérent**: présenter les choses dans le meilleur ordre possible.
- **Comple**: donner tous les détails dont notre interlocuteur a besoin.
- **Courtois**: soyez poli, positif et amical.

ACTIVITÉ 14 • Exposé magistral: l’importance du non-verbal dans les communications

A présent que nous avons vu comment améliorer nos capacités d’écoute, d’après vous, quelle est l’importance du non verbal dans nos communications?

Selon une règle appelée « règle des 3V », qui s’appuie sur des études publiées en 1967 par le professeur Albert Mehrabian,

- seule 7% d’une communication est verbale; le sens des mots;
- 38% de cette communication est vocale; (l’intonation, le son de la voix), le débit, le timbre, le volume;
- 55% est visuelle; expression du visage, gestuelle, regard, mimiques, style vestimentaire, manière dont on se déplace, la distance entre soi et les autres.

C’est donc 93% d’une communication qui serait non-verbale.

ACTIVITÉ 15 • Jeu de rôles

1 situation pour 2 sous- groupes (selon la taille du groupe) ou 2 sous-groupes pour une même situation.

2 options possibles:

OPTION 1: dans le cadre de l'exercice sur les composantes de la communication interpersonnelle (activité 7), une ou plusieurs situations difficiles / conflictuelles vécues dans le cadre professionnel avec un collègue / supérieur / client / fournisseur / etc. ont été soumises.

C'est le moment de les réutiliser afin de bénéficier d'un éclairage collectif.

OPTION 2: Le cas d'Adama.

Dans les 2 cas, suivre les étapes suivantes :

a	Rédiger le cas OU présenter le cas d'Adama (le lire tous ensemble).
b	Questionner les participants; Quels sont les principaux enjeux décrits dans cette situation?
c	Présenter les consignes de l'exercice: dans chaque sous-groupe, 2 personnes vont se préparer à jouer les 2 rôles décrits, aidées par 2 collègues. Les 2 volontaires vont ensuite présenter leur mise en situation au reste du groupe qui les observera de manière à leur faire un feed-back.
d	S'assurer que les consignes sont claires et répartir les rôles <ul style="list-style-type: none"> - 2 acteurs - 2 préparateurs pour les acteurs - Des observateurs répartis en plusieurs groupes selon plusieurs angles d'observation
e	Les acteurs préparent leur intervention, aidé chacun par un collègue, dans une salle, pendant 5 minutes maximum.
f	Explication de leur rôle aux observateurs et répartition des rôles selon 5 angles (le nombre de personnes par groupe est à ajuster en fonction du nombre de personnes totale dans la classe: l'écoute, les questions posées, la reformulation, la clarté du message, le non verbal.
g	À l'issue du jeu de rôle, chacun sera interrogé pour partager au moins 1 observation.
h	Mise en situation pendant 5 minutes maximum, durant lesquelles les observateurs notent leurs remarques.
i	Rétroaction selon les angles d'observation (par les observateurs) et par les acteurs.
j	Rétroaction collective pendant 10 minutes – retour en grand groupe: Comment avez-vous vécu cet exercice? que vous a-t-il enseigné sur vous-même et sur les enjeux de la communication de manière plus générale? quels autres enseignements en retirez-vous?

ACTIVITÉ 16 • Conclusion: Avec quoi repartez-vous à l'issue de cet atelier?

Réflexion individuelle de 2 min.

Tour de table.

Remettre le questionnaire d'évaluation de la formation.

ÉVALUATION • Faire remplir le formulaire d'évaluation

● La présentation PowerPoint

Diapo 1

Rehausser les compétences des étudiant.e.s et professionnel.le.s en TI : Communiquer efficacement en milieu de travail
Année 2022-2023

VIRTUEL



IRIPii
Institut de recherche sur l'immigration et sur les pratiques interculturelles et inclusives
Collège de Maisonneuve

rGm
REGROUPEMENT DES CÉGEPS DE MONTRÉAL

CITIM
Clé pour l'intégration au travail des immigrants

LAMAISONNÉE

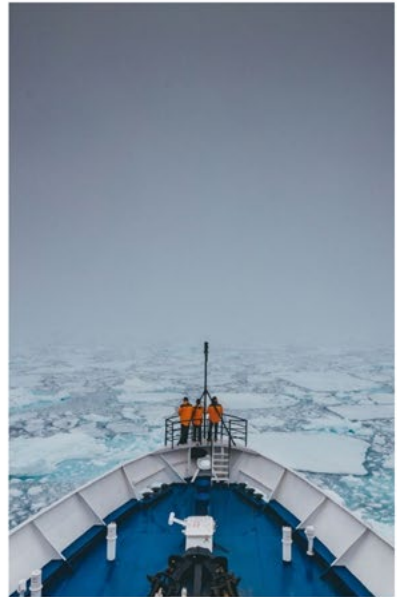
Diapo 2 • activité 1

Communiquer efficacement en milieu de travail



Diapo 3 • activité 2

A quoi ça vous fait penser « la communication efficace en milieu de travail » ?



Diapo 4 • activité 3

Quelles sont vos attentes?

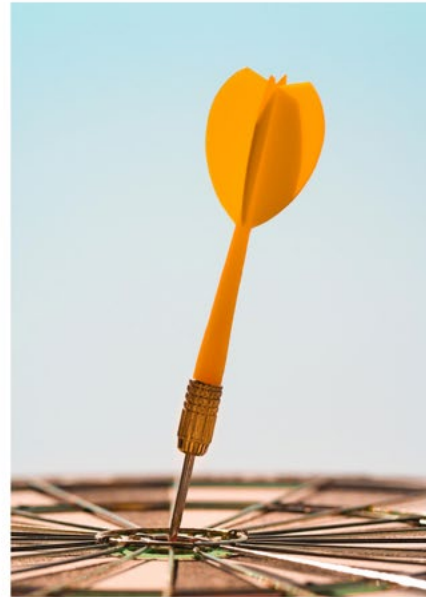
Qu'est-ce que vous aimeriez connaître à la fin de l'atelier?

Quels sont les aspects de la communication dont vous aimeriez discuter aujourd'hui?

Diapo 5 • activité 3

Objectifs de la formation

- Définir la communication efficace et son processus
- Connaître mon style de communication
- Reconnaître les éléments favorables et défavorables à la communication
- Mettre à l'épreuve mes capacités à communiquer dans différents contextes
- Prendre conscience de l'importance de communiquer efficacement au quotidien



Diapo 6 • activité 4

Déroulement de la formation

1. Présentation
2. Brise-glace :
3. Objectifs et attentes
4. Les styles de communication
5. Définition de la communication
6. Les filtres en matière de communication
7. Quelles sont les clés d'une communication efficace?
 - Le jeu des figures géométriques
 - Exposé
8. Jeu de rôles pour mettre en pratique vos habiletés à communiquer
9. Conclusion



Diapo 7 • activité 5

Quel est votre style de communication ?



Diapo 8 • activité 6

Les différents styles de communication

Communication orientée vers les personnes

Communication indirecte



Le Relationnel



Le sociable

Communication directe



Le Penseur



Le Directeur

Communication orientée vers les tâches

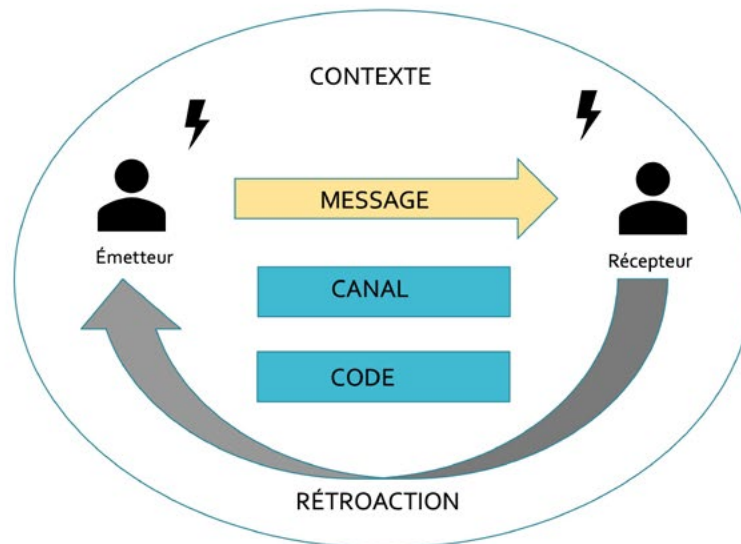
Diapo 9 • activité 7

Définissons ensemble la communication

- En petits groupes (de 3 à 4 personnes maximum), répondez aux questions suivantes pendant les 15 prochaines minutes ;
 - Quelles sont les composantes de la communication interpersonnelle ?
 - Quels sont les problèmes de communication interpersonnelle en milieu de travail ?
- Rédigez deux ou trois situations de communication problématiques que vous avez rencontrées en milieu de travail
- Une fois que vous avez répondu à ces questions, nommez une personne qui effectuera une synthèse de vos échanges

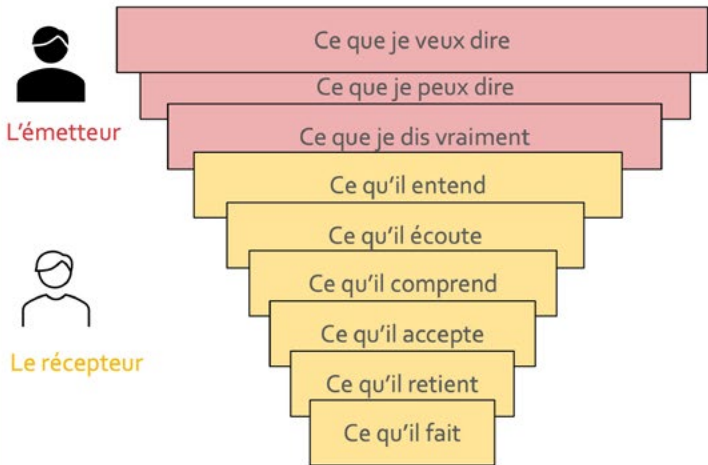
Diapo 10 • activité 8

Le schéma de la communication



Diapo 11 • activité 9

L'entonnoir de la communication



 https://www.youtube.com/watch?v=abuDFo1pX_w

Diapo 12 • activité 9

Les filtres en matière de communication

- Quelle est l'origine des filtres en matière de communication ?
- Avez-vous des exemples de filtres ou de situations vécues qui témoignent de ces filtres ?



Diapo 13 • activité 10

Les clés d'une communication efficace

- Écouter de manière active
- Poser des questions
- Reformuler
- Avoir un message clair
- Être attentif à son comportement / langage non verbal



Diapo 14 • activité 11

A vous de jouer!

-

Le jeu des figures géométriques

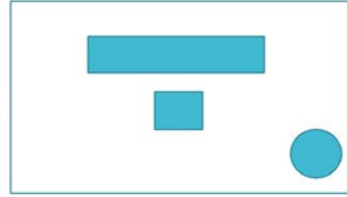
LE JEU DES FIGURES GEOMÉTRIQUES

1. Se diviser par groupes de 2 (A et B)
2. Chaque groupe se retrouve dans une salle caméra OFF.
3. A détient un modèle de formes géométriques qu'il doit faire dessiner à B, pendant 3 minutes maximum. Seul A parle et B, bien sûr, n'a pas la possibilité de voir ce que fait ou détient son co-équipier.
4. Pour la 2^{ème} figure, on inverse les rôles : A dessine et B décrit. Toujours pendant 3 minutes. Pendant cette phase de jeu, le dessinateur (A) est invité à poser des questions à celui qui décrit, mais on continue à ne pas voir ce qui se fait.
5. A la fin de l'exercice, comparer les résultats et discutez en groupe.

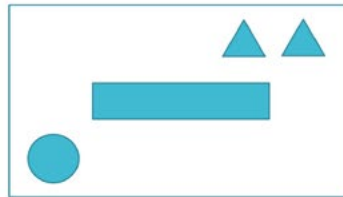
Diapo 15 • activité 11

Le jeu des figures géométriques

1



2



Diapo 16 • activité 12

L'art d'écouter

- Soyez concentré
- Soyez ouvert
- N'interrompez pas
- Soyez humble
- Reformulez
- Posez des questions
- Écoutez pour comprendre pas pour répondre !



Source : https://www.ted.com/talks/celeste_headlee_10_ways_to_have_a_better_conversation/transcript?language=fr-ca

Diapo 17 • activité 13



Les 7 C d'un message efficace

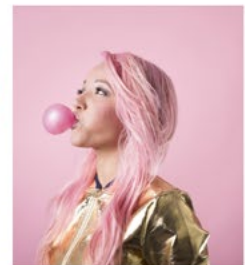
- Clair
- Concis
- Concret
- Donner des informations Correctes
- Cohérent
- Complet
- Courtois

Source : <https://www.manager-go.com/efficacite-professionnelle/dossiers-methodes/les-7c-de-la-communication>

Diapo 18 • activité 14

L'importance du non-verbal dans nos communications

7% d'une communication est verbale
38% est vocale
55% est visuelle
(selon le professeur Albert Mehrabian)



Diapo 19 • activité 15

A vous de jouer!

- Parmi les situations de communication problématiques sur lesquelles vous avez échangées au cours du 1^{er} exercice, choisissez-en une sur laquelle vous avez envie de travailler
- Partagez-là au reste du groupe qui devra par la suite l'interpréter dans le cadre d'un jeu de rôle

Diapo 20 • activité 15

A vous de jouer!

LE CAS D'ADAMA

- Adama est un spécialiste en TI, en poste depuis 6 mois.
- Il gère 3 projets simultanément qui n'ont pas la même date d'échéance. Geneviève, sa gestionnaire, s'informe régulièrement de l'avancement de ses projets. Adama lui répond à chaque fois que tout est sous contrôle. Pourtant, Geneviève s'inquiète, car le mois dernier, Adama lui a remis un rapport avec une semaine de retard.
- Même si Adama répond que tout va bien et qu'il maîtrise la situation, la réalité est toute autre. Dans les faits, la tâche de travail n'est pas réaliste dans les délais accordés et Adama ne se sent pas à l'aise d'en informer Geneviève. Il a peur de déplaire et croit qu'il est préférable de ne rien dire pour prouver sa valeur.
- Le lendemain de la date d'échéance d'un autre projet, Adama n'a pas renvoyé son document. Geneviève le convoque immédiatement en RDV afin de lui faire part de son mécontentement.

Diapo 21 • activité 15

Les règles du jeu

JEU DE RÔLES

1. Divisez le groupe en 2 sous-groupes de taille équivalente
2. Dans chaque sous-groupe, répartissez-vous les rôles suivants :
 - 2 acteurs
 - 2 préparateurs pour les acteurs
 - Des observateurs répartis en plusieurs groupes selon plusieurs angles d'observation
3. Les acteurs préparent leur intervention, aidé chacun par un collègue, durant 5 minutes
4. Pendant ce temps, répartition des observateurs selon 5 angles : L'écoute, Les questions posées, La reformulation, La clarté du message, Le non verbal
5. Mise en situation pendant 5 minutes maximum, durant lesquelles les observateurs notent leurs remarques.
6. Rétroaction selon les angles d'observation (par les observateurs) et par les acteurs
7. Retour en grand groupe ; Rétroaction collective

Diapo 22 • activité 15

Retour sur l'exercice

1. Qu'avez-vous vécu lors de l'exercice ?
2. Que vous a-t-il enseigné sur vous-même et sur les enjeux de la communication de manière plus générale ?
3. Quels autres enseignements en retirez-vous ?

Conclusion « Tête – Corps – Cœur » ; avec quoi repartez-vous à l'issue de cet atelier?

Tête : réflexions -idées

Cœur : émotions,
motivations, humeur

Corps : Objectifs,
actions



Je pense...

Je sens...

Je veux, Je
vais...

● Références pour aller plus loin

Abdallah-Pretceille, M. (1999). *Diagonales de la communication interculturelle*. Paris: Anthropos.

Aïkido verbal (s/d). *Qu'est-ce que l'Aïkido verbal?* Repéré à [Qu'est-ce que l'Aïkido Verbal? – Aïkido Verbal \(aikido-verbal.com\)](http://aikido-verbal.com).

Alessandra, T. et Hunsaker, P. (1993). *Communication at Work*. New York: Simon et Schuster.

Baheux, T. (2020). *9 mauvais exemples de communication à éviter comme la peste*. Repéré à <https://www.reinventersontravail.com/9-mauvais-exemples-de-communication/>.

Barrier, G. (2008). *La communication non verbale. Comprendre les gestes: perception et signification*. Issy-les-Moulineaux: ESF.

Blais-Auclair, A. (2021). *Communication au travail, 10 choses que vous devez savoir*. Repéré à <https://www.penser-et-agir.fr/4-cles-devenir-maitre-l-art-de-communication/>.

Bonaccio, S., O'Reilly, J., O'Sullivan, S. L. et Chiochio, F. (2016). Nonverbal behavior and communication in the workplace: A review and an agenda for research. *Journal of Management*, 42, 1044-1074.

CompétencesFEP (s/d). *Outil d'autoévaluation, communiquer en français*. Repéré à [CompétencesFep \(fad-fep.ca\)](http://fad-fep.ca)

CSMO Caoutchouc (s.d). *Guide de gestion des ressources humaines*. Repéré à https://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module_11_Communiquer_employes.pdf.

De Lavergne, C. (2010). *La communication non verbale*. Repéré à : <https://www.univ-montp3.fr/infocom/wp-content/REC-La-communication-non-verbale2.pdf>.

JouvenceThalman, Y-A. (2008). *Le non-jugement, de la théorie à la pratique*. Genève: Jouvence.

Knapp, M. L. et Hall, J. A. (2013). *Nonverbal communication in human interaction*. Boston: Wadsworth.

Manusov, V. et Patterson, M. L. (2006). *The SAGE handbook of nonverbal communication*. Thousand Oaks: Sage.

Patocka, J. (1985). *La crise du sens*. Bruxelles: Ousia.

Rosenberg, M. (2005). *Les mots sont des fenêtres (ou des murs): Introduction à la Communication Non-Violente*. Genève: Jouvence.

Rosenberg, M. (2006). *Dénouer les conflits par la Communication Non-Violente*. Genève: Jouvence.

Thalman, Y-A. (2008). *Le non-jugement, de la théorie à la pratique*. Genève: Jouvence.

L'organisation du travail



Eloise

ELOISE

YOU NEED



SHORT CUTS

JASON

NEEDS, TALKING & LISTENING

SHORT CUTS

ELOISE

NEEDS, TALKING & LISTENING

NEEDS, TALKING & LISTENING



L'ORGANISATION DU TRAVAIL

L'organisation du travail est une compétence-clé dans les environnements de travail contemporains, où la charge de travail est souvent importante et les échéanciers serrés exigent de savoir établir des priorités. Le stress étant une des premières causes de l'absentéisme, cet atelier offre à vos personnes apprenantes des solutions pour apprendre à gérer les priorités, le temps et à planifier son travail, de manière à réaliser ce qui est prévu et à éviter les situations stressantes. Une bonne planification, en effet, aide à gérer efficacement son temps et ses priorités. Cet atelier de formation vise à sensibiliser les personnes apprenantes aux méthodes et aux outils qui peuvent les aider à organiser leur temps et leur travail. Elles pourront aussi les expérimenter pour éventuellement se les approprier et les utiliser en milieu de travail. Dans les prochaines pages vous pourrez consulter les outils que nous avons développés pour vous aider à former vos personnes apprenantes à l'organisation du travail : le plan de formation, la trame andragogique, les activités, la présentation PowerPoint et le guide de la personne apprenante (la partie cahier et la partie fascicule). Il est prévu que le cahier soit remis aux personnes apprenantes par courriel avant chaque formation pour que celles-ci puissent être en mesure de participer pleinement aux ateliers de formation. Le fascicule quant à lui, sera remis à la fin de chaque formation.

● Le plan de formation

Plan de formation: organisation du travail

Titre : L'organisation du travail

But en termes de compétences ciblées : Cette formation a pour but de sensibiliser les personnes apprenantes à l'importance d'adopter des outils et techniques afin de mieux s'organiser au travail et à gérer leur temps de manière plus efficace.

Principales thématiques ciblées : La définition de l'organisation du travail, la charge et la surcharge de travail ; l'organisation du temps, la planification quotidienne au travail et la gestion des priorités : principales techniques.

Participant.e.s visé.e.s : étudiant.e.s en AEC en TI

Durée : 3 heures

Lieu : Formation à distance, sur la plateforme Zoom

Date : à définir

Horaire : à définir

Nombre de personnes optimal : 15-20

● La trame andragogique

Thèmes abordés	Activités ou actions	Méthodes et techniques d'apprentissage	Outils	Durée	Objectifs d'apprentissage (OA) et objectifs de la personne formatrice (OF)	Ressources/équipements	Réponses attendues (s'il y a lieu)
Organisation du travail et gestion du temps au travail	ACTIVITÉ 1 Se présenter	Tour de table Échanges à propos du thème et de la formation, attentes et objectifs d'apprentissage des apprenants	Personne Apprenante (PA) : Cahier de la personne apprenante Personne Formatrice (PF) : Trame andragogique; PowerPoint – diapos 3 à 5	9 min	Se présenter (OF) Prendre connaissance des besoins d'apprentissage des personnes apprenantes (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom.	
Organisation du travail et gestion du temps au travail	ACTIVITÉ 2 Brise-glace	Brise-glace 86 400	PA : Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF : Trame andragogique; PowerPoint – diapos 6 et 7	10 min	Établir un climat favorable à l'apprentissage du thème (OF) Susciter l'intérêt et l'engagement des personnes apprenantes (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom.	
Organisation du travail Gestion du temps au travail	ACTIVITÉ 3 Sensibilisation interrogative	Échanges : OT, GT: C'est quoi au juste? Pourquoi est-ce important?	PA : Cahier de la personne apprenante PF : Trame andragogique; PowerPoint – diapo 8	15 min 10 min (PG) 5 min (GG)	Activer ses connaissances antérieures (OA) Vérifier les connaissances antérieures des personnes apprenantes sur les modes d'organisation de travail (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom; Salles secondaires.	
Organisation du travail	ACTIVITÉ 4 Apports théoriques	Exposé magistral	PF : Trame andragogique; PowerPoint – diapos 9 à 15	10 min	Présenter les différents concepts liés à la thématique (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom.	
Organisation du travail Charge et surcharge de travail	ACTIVITÉ 5 Compréhension	Tableau blanc	PA : Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF : Trame andragogique; PowerPoint – diapo 16	10 min	Identifier les composantes de l'organisation du travail et ses impacts (OA) Vérifier la compréhension des personnes apprenantes (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom.	Exemples de réponses: charge de travail - charge physique; charge mentale; Gestion du temps, des priorités, stress.
Gestion du temps au travail – la notion du temps	ACTIVITÉ 6 Apports théoriques	Exposé interactif	PF : Trame andragogique; PowerPoint diapos 17 à 25	12 min	Sensibiliser les personnes apprenantes à l'approche gestion du temps (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom.	
PAUSE : 15 MIN							
Gestion du temps au travail – la planification	ACTIVITÉ 7 Apports théoriques	Exposé interactif	PF : Trame andragogique; PowerPoint diapos 27 à 29	5 min	Sensibiliser les personnes apprenantes à l'approche gestion du temps (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom.	
Gestion du temps au travail – la notion du temps et planification	ACTIVITÉ 8 Discussion	Petits groupes et grands groupes	PA : Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF : Trame andragogique; PowerPoint – diapos 30 et 31	15 min (total) 6 min (PG) 6 min (GG) 3 min	Sélectionner des exemples d'actions qui contribuent à une meilleure gestion du temps au travail (OA) Favoriser et faciliter les échanges (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom; Salles secondaires.	Exemples de réponses: Définir les objectifs de la journée (quoi, comment, et quand); Établir les priorités des tâches en fonction de l'importance ou de l'urgence.

Gestion du temps – gestion des priorités	ACTIVITÉ 9 Appports théoriques	Exposé interactif	PF: Trame andragogique; PowerPoint – diapos 32 et 33	12 min		Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom.	
Organisation de travail gestion du temps au travail et la planification Gestion des priorités	ACTIVITÉ 10 Application Synthèse des apprentissages Retour aux mises en situation	Activité: mise en situation (MS) (Chaque groupe fait les deux mises en situation, retour en grand groupe après)	PA: Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF: Trame andragogique; PowerPoint diapos 34 à 40	40 min (total) 15 min (PG) 15 min (GG) 10 min	Expérimenter les outils pour la gestion du temps et la gestion des priorités (OA) Faciliter la mise en application des connaissances acquises (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom; Salles secondaires.	Éléments de la matrice d'Eisenhower, étapes de la planification quotidienne, des aménagements, etc.
Organisation de travail et Gestion du temps au travail – Récapitulatif	ACTIVITÉ 11 Question-Réponse ACTIVITÉ 12 Conclusion Évaluation de la formation	Questions à chaud sur le contenu vu. Retour sur les apprentissages Formulaire d'évaluation	PA: Questionnaire; Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF: Trame andragogique; PowerPoint diapos 41 à 43	5 min 5 min 15 min	Valider les apprentissages (OF) Connaître le niveau de satisfaction des personnes apprenantes (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom	

● Les activités

ACTIVITÉ 1 • Se présenter

- Présentation : présentez-vous et invitez les personnes apprenantes à activer leurs caméras et leurs microphones afin de se présenter brièvement.
- Interaction collective : discutez sur les besoins et attentes en termes d'apprentissage. Exemples de questions à poser : Avez-vous déjà suivi une formation sur l'organisation du travail ou sur la gestion du temps/des priorités en milieu de travail ? Était-ce utile ? Qu'est-ce que vous aimeriez apprendre aujourd'hui ?
- Présentation des objectifs et du déroulement : présentez les objectifs et le déroulement de l'atelier.

ACTIVITÉ 2 • Brise-glace

Brise-glace 86400 – Demandez aux personnes apprenantes d'imaginer que chaque matin, une banque dépose 86 400 \$ dans leur compte et qu'il faut dépenser cette somme le jour même, car cela ne s'accumule pas. Qu'est-ce qu'ils et elles feraient avec cet argent ? (5 min pour y réfléchir individuellement, 5min d'échange en grand groupe). Ensuite, faites le lien avec la gestion du temps : il y a 86 400 secondes dans une journée. Que faisons-nous de nos 86 400 secondes quotidiennes ?

ACTIVITÉ 3 • Échanges : C'est quoi au juste ?

Divisez la salle en groupes de quatre personnes apprenantes (**petits groupes-PG**). Ils et elles devront réfléchir aux questions suivantes : Cela veut dire quoi pour vous, l'organisation du travail et la gestion du temps ? Pourquoi sont-elles importantes ? Quel est l'impact d'une bonne organisation du travail ? Et d'une mauvaise ?

Chaque groupe devra présenter ses impressions aux autres personnes apprenantes (**grand groupe-GG**).

ACTIVITÉ 4 • Exposé magistral

Présentez le résultat de l'étude effectuée par TECHNOCompétence (60 % des répondants ont cité l'organisation du travail comme l'une des compétences non techniques la plus demandée auprès de six professions clés en TI).

En tenant compte des connaissances des personnes apprenantes (activité précédente), présentez la définition de l'organisation du travail, charge de travail ; surcharge de travail et ses effets ; exemple : le stress.

ACTIVITÉ 5 • Tableau blanc

Activez la fonction « tableau blanc » et demandez aux personnes apprenantes d'y écrire des mots qui seraient liés à l'organisation du travail.

Retour sur l'exercice et lien avec les prochains sujets : la notion du temps et la planification.

ACTIVITÉ 6 • Exposé interactif

Avant de commencer l'exposé, partez de l'expérience des personnes apprenantes ou présentez un exemple d'une situation difficile au travail en lien avec la gestion du temps.

Présentez la notion du temps et de la gestion du temps.

- Trucs et astuces: étapes, principes.
- Les pièges à éviter (savoir dire non, etc.).

ACTIVITÉ 7 • Exposé interactif

Présentez la notion de planification

PAUSE (15 MIN.)

ACTIVITÉ 8 • Discussion en groupes

Divisez la salle en petits groupes-PG (3-5 apprenant-e-s).

Demandez aux personnes apprenantes de choisir 3-5 étapes de la planification quotidienne qui contribuent à une meilleure gestion du temps au travail, selon leur opinion.

Chaque équipe présentera et justifiera, par la suite, ses réponses au grand groupe-GG.

Retour sur l'exercice (cela peut être aussi l'occasion de faire un lien avec la prochaine thématique: gestion des priorités).

ACTIVITÉ 9 • Exposé interactif

Présentez la thématique gestion des priorités:

- Précisions terminologiques (vidéo Eisenhower et une diapositive synthèse) <https://www.youtube.com/watch?v=mF39tJi6lRs>

ACTIVITÉ 10 • Mise en situation

Divisez la salle en petits groupes-PG (3-5 apprenants-e-s) et présenter les deux mises en situation suivantes ; le groupe choisira une parmi les deux options (vous pouvez aussi présenter seulement l'une des deux MS si vous constatez que vous n'avez pas assez de temps).

Chacune des équipes devra réaliser la MS en s'appuyant sur les habiletés et outils appris tout au long de la séance. Chaque équipe présentera et justifiera, par la suite, ses réponses au grand groupe-GG.

Retour sur l'exercice: commentaires et rétroaction des personnes apprenantes et de la personne formatrice.

MS 1 : L'un des plus gros projets de TI de la compagnie pour laquelle vous travaillez n'a pu voir le jour dû à une mauvaise gestion du temps et des priorités. Heureusement, le client vous a donné une deuxième chance et votre directeur vous a choisi.e pour réviser la liste d'activités à réaliser et avec votre équipe, établir les tâches prioritaires.

MS 2 : Myriam, technicienne soutien informatique, travaille dans le service informatique d'une grande organisation. Lors de la pause du dîner, un lundi, elle rencontre par hasard son directeur, Mr. Jad, qui s'apprête à assister à une réunion du comité de gestion :

J Bonjour Myriam, comment ça va ?

M Bien merci !

J Écoute, je ne peux pas te parler longtemps, car je suis déjà en retard pour ma réunion, mais j'ai une demande pressante à te faire. Pourrais-tu me préparer une comparaison des différents logiciels de paie qui existent sur le marché ? J'en ai besoin pour mercredi à 14h. Ça va ?

M Sans problème ! Je commence tout de suite.

J Excellent !

De retour au bureau, Myriam met ses autres tâches de côté, saute sur le téléphone et prend contact avec les fournisseurs de logiciels de paie. Après avoir passé plusieurs heures au téléphone, elle dresse une liste de tous les logiciels offerts sur le marché, leurs fournisseurs, les prix et les délais de livraisons. Deux jours plus tard, elle présente le document à Mr. Jad, qui est quelque peu déçu.

J Ce n'est pas ce que j'attendais. Je voulais que tu fasses ressortir les forces et les faiblesses des logiciels les plus importants par rapport à nos besoins.

M Ah ! Mais vous ne me l'aviez pas précisé...

J Je croyais pourtant avoir été clair ! Je rencontre le directeur financier après-demain. Malheureusement, il te faudra refaire le travail de toute urgence. En passant, m'as-tu remis la version définitive de l'inventaire des logiciels et du matériel informatique de toute l'organisation ? Tu devais me la rendre hier après-midi.

M Et bien ! J'avais tout mis de côté pour préparer le document de comparaison des logiciels de paie. Je pensais que c'était prioritaire. **Question :**

Selon vous, qui est responsable de la confusion dans laquelle se sont retrouvés Myriam et Mr. Jad ? Motivez votre réponse.

ACTIVITÉ 11 • Récapitulatif

Évaluation de la formation

Posez des questions à chaud sur le contenu vu.

Question-Réponse

Retour sur les apprentissages acquis, sur ce qu'ils et elles retiennent.

ACTIVITÉ 12 • Conclusion

Invitez les personnes apprenantes à compléter le formulaire d'évaluation de la formation (questionnaire en ligne), en leur partageant le lien d'accès.

● La présentation PowerPoint

Diapo 1

Rehausser les compétences des étudiant.e.s et professionnel.le.s en TI : L'organisation du travail
Année 2022-2023

VIRTUEL

IRIPii
Institut de recherche sur l'immigration et sur les pratiques interculturelles et inclusives
Collège de Maisonneuve

rGm
REGROUPEMENT DES CÉGÉPS DE MONTRÉAL

CITim
Clif pour l'intégration au travail des immigrants

LAMAISONNÉE

Diapo 2

L'organisation du travail

Diapo 3 • activité 1

Tour de table
(se présenter, attentes et
objectifs d'apprentissage)



Diapo 4 • activité 1

Déroulement de la
séance

- Présentation et attentes
- Objectifs
- Brise-glace
- L'organisation du travail – exposés et activités
- La gestion du temps – exposés et activités
- Conclusion



Objectifs

Comprendre les concepts de charge de travail, surcharge de travail, gestion du temps, planification et gestion des priorités ;

Se familiariser avec quelques approches de la gestion du temps ;

Réfléchir à comment planifier les tâches futures à réaliser ;

Savoir comment prévoir les aléas pouvant nuire à une bonne planification;

Être en mesure de faire un choix judicieux, en tenant compte des critères de priorisation des tâches;

Pouvoir utiliser des stratégies et des techniques de gestion des priorités.

Activité brise-glace : 86 400



Imaginez que chaque matin, une banque dépose 86 400 \$ dans votre compte.

Il vous faut dépenser cette somme le jour même, car l'argent ne peut pas s'accumuler.

Aussi, la banque peut fermer votre compte sans préavis et ne plus vous donner cette somme

Qu'est-ce que vous feriez dans cette situation? Prenez cinq minutes pour y réfléchir

Diapo 7 • activité 2

Il y a 86 400 secondes dans une journée. Que faisons-nous de nos 86 400 secondes quotidiennes?



Diapo 8 • activité 3

Échanges : c'est quoi au juste



- Cela veut dire quoi pour vous, l'organisation du travail et la gestion du temps ? Pourquoi sont-elles importantes ?
- Quel est l'impact d'une bonne organisation du travail ? Et d'une mauvaise ?



10 min

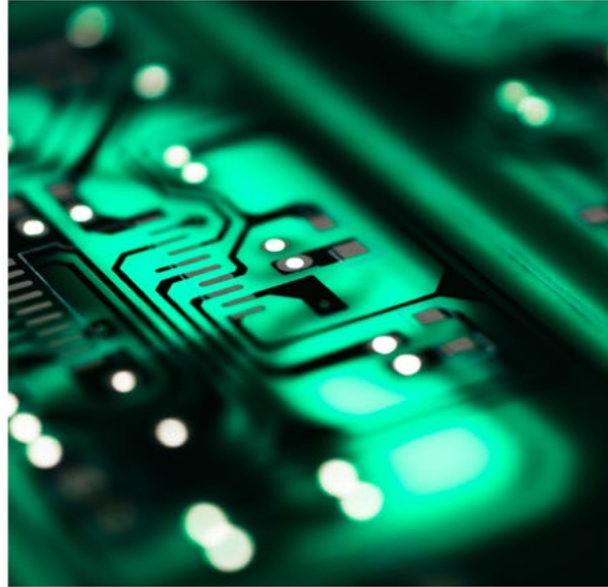


Discussion en petit groupe

Pourquoi est-ce important ?

Sondage effectué par
TECHNOCompétences auprès des
employeurs (2016):

60% des répondants ont cité
l'organisation du travail comme
l'une des compétences non
techniques la plus demandée
auprès de six professions clés en
TI.



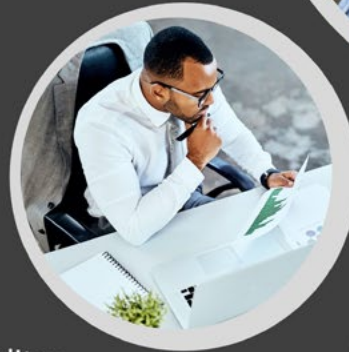
1. LA CHARGE DE TRAVAIL

« La charge de travail est un enjeu incontournable qui touche à la fois la santé et le bien-être de l'individu et l'excellence opérationnelle de l'organisation ».

LA CHARGE DE TRAVAIL

• Un concept complexe à définir puisqu'il est influencé par différents facteurs organisationnels et individuels comme par exemple :

- Les caractéristiques personnelles ;
- La nature des tâches à accomplir ;
- Les exigences situationnelles ;
- Les aléas ;
- Les outils de travail ;
- Les sollicitations informelles hétéroclites, etc.



CHARGE DE TRAVAIL

La charge de travail est l'intensité de l'effort (physique et mental) déployé par le travailleur afin de s'adonner à une activité professionnelle dans le but de réaliser une tâche ou un mandat ou de rencontrer les standards de performance.

Diapo 13 • activité 4

STRESS : CONSÉQUENCE DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Les résultats d'une étude menée par le Cabinet Morneau Shepell révèlent que 26% des répondants affirment que le stress est la source principale de leur absence du travail.



Source : Workplace Mental Health Priorities Report, Morneau Shepell, février 2016

Diapo 14 • activité 4

IMPACTS DE LA CHARGE DE TRAVAIL (SUITE)

Les résultats de l'enquête dévoilent que 62% des répondants très stressés affirment que le travail est le principal déterminant du stress.



Source : « Qu'est-ce qui stresse les stressés? Principales sources de stress des travailleurs », Enquête sociale générale sur l'emploi du temps, Statistique Canada, 2010.

IMPACTS DE LA CHARGE DE TRAVAIL (SUITE)



Exercice – tableau blanc

L'organisation du travail

(Instructions à tout le monde):

- Dès que vous voyez un tableau blanc sur votre écran, cliquez sur « options d'affichage », « annoter » et puis « texte ».
- Vous pourrez ensuite écrire **les mots qui, selon vous, ont un lien avec l'organisation du travail.**



Diapo 17 • activité 6



Avez-vous déjà vécu une situation difficile au travail, liée à une mauvaise gestion de temps?

Diapo 18 • activité 6

2. LA GESTION DU TEMPS

Pourquoi s'intéresse-t-on à la gestion du temps de travail ?

- Parce que le temps constitue une ressource inestimable qu'il faut optimiser si l'on veut entreprendre sereinement et efficacement nos activités de tous les jours et atteindre nos propres objectifs.
- La gestion de temps est un processus qui consiste à planifier, organiser et contrôler les activités d'un individu, tant dans son contexte de travail que dans sa vie privée.

« VOLEURS » DE TEMPS



Quels sont-ils ?

« VOLEURS » DE TEMPS



- Courriels ;
- Appels téléphoniques ;
- Réunions ;
- Interruptions des collègues.

Attention ! Ils sont indispensables à l'atteinte des objectifs, mais consomment une grande partie du temps et de l'énergie (physique, mentale et émotionnelle) et pourraient devenir une source de stress s'ils ne sont pas adéquatement gérés.

COMMENT
GÉRER LE
TEMPS

Porter toute son attention sur
l'important ;

Gérer efficacement les
interruptions ;

S'assurer de la rentabilité du
temps investi ;

Concilier entre ses obligations
et ses capacités ;

COMMENT
GÉRER LE
TEMPS (SUITE)

Écouter son horloge interne (rythme
biologique) ;

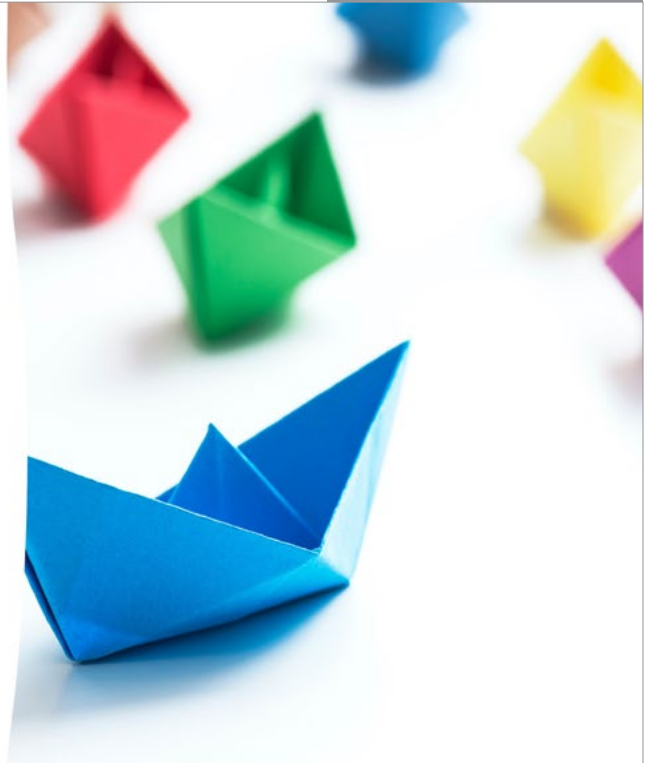
Identifier les tâches que l'on préfère
entreprendre et qui consomment plus
de temps, en dépit de leur importance;

Éviter de procrastiner et faire ce qui
nécessite une action immédiate.

2. LA GESTION DU TEMPS

Gérer la charge de travail requiert une gestion efficace et efficiente du temps de travail.

*« La gestion du temps est une **compétence**. À ce titre, elle peut s'acquérir, se développer et se renforcer, mais cela demande un effort ». Lainé (2004, p24).*



2. LA GESTION DU TEMPS

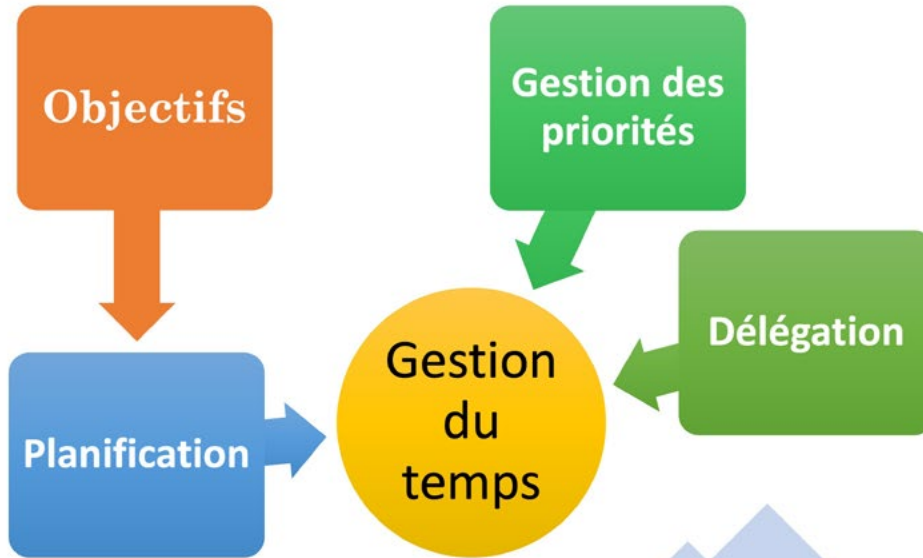
➔ Gérer le temps c'est :

- ➔ Diriger ;
- ➔ Organiser ;
- ➔ Structurer et hiérarchiser.

➔ La gestion du temps sollicite l'usage de trois habiletés professionnelles :

1. La planification ;
2. La gestion des priorités (Urgence vs Importance);
3. La délégation.

APPROCHES DE LA GESTION DE TEMPS



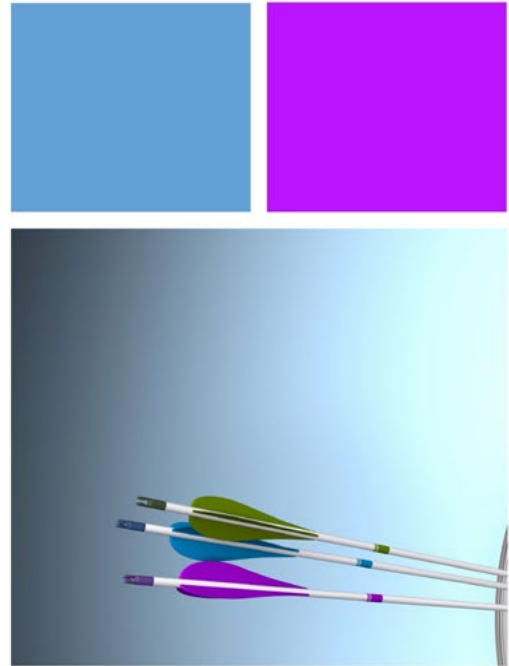
PAUSE

A close-up photograph of a clock face with a white dial and black numbers. The hands are visible, and the word 'PAUSE' is written in a large, bold, black font inside a white rectangular box that is centered over the clock's center.

3. PLANIFICATION DE TRAVAIL

Planifier c'est...

- Prévoir les tâches futures à réaliser ;
- Allouer un temps de réflexion aux actions avant leur exécution ;
- Définir les cibles que l'on veut atteindre ;
- Avoir un portrait synoptique de la journée du travail ;
- Faire un choix judicieux sur les critères de priorisation des tâches ;
- Effectuer des priorités et prendre une décision ;
- Gérer efficacement son emploi du temps.



PLANIFICATION QUOTIDIENNE DE TRAVAIL

Quelques étapes de la planification quotidienne

- Avoir en main son agenda et sa liste d'inventaire des tâches ;
- Définir les objectifs de la journée (quoi, comment, et quand) ;
- Établir la liste des travaux à faire (to do list) et l'inscrire à l'agenda ;



PLANIFICATION QUOTIDIENNE DE TRAVAIL (SUITE)

Quelques étapes de la planification quotidienne

- Estimer le temps pour chacune des tâches à réaliser et garder une marge de manœuvre ;
- Réserver un espace temps pour les grugeurs de temps ;
- Réserver la matinée aux travaux de réflexion personnelle.

29

Activité en petits groupes

- Choisissez 3 étapes de la planification quotidienne qui, selon vous, contribuent à une meilleure gestion du temps au travail. Vous devez justifier vos choix.



10min



Discussion en groupe



LA PAROLE EST À VOUS

GESTION DES PRIORITÉS

Processus qui sollicite trois compétences fondamentales : l'analyse des activités, du temps et de l'énergie ; la classification ou hiérarchisation en fonction des critères (**Urgence - Importance**) ; et la prise de décision.

Précisions terminologiques

- **Urgence** est associé à la notion de temps ;
- **Importance** implique l'idée de la valeur ou la rentabilité de la tâche elle-même ;
- **Priorité** est reliée à la notion de classement et de décision compte tenu des critères d'urgence et d'importance.
- Il faut répondre à la question : Quelle tâche doit être faite avant d'autres ?

GESTION DES PRIORITÉS

Grille d'Eisenhower

Méthode de hiérarchisation des tâches en fonction de 2 critères : **urgence** et **importance**.

	Urgent	Pas urgent
Important	<p>Je traite immédiatement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Problèmes pressants ▪ Tâches habituelles ▪ Projets soumis avec échéance 	<p>Je prévois une date</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planification ▪ Recherche de nouvelles opportunités ▪ Approfondissement des relations ▪ Amélioration continue
Peu Important	<p>Je délègue (croque-temps)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interruptions des collègues ▪ Appels téléphoniques ▪ Courriels et rapports ▪ réunions 	<p>Je reporte, je traite en dernier</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Certains appels téléphoniques ▪ Certains courriels ▪ Certaines réunions

Activité en petits groupes: 2 mises en situation

- Formulez vos réponses, en les justifiant.



15 min

- présentez vos propositions aux autres collègues, par la suite.



Mise en situation 1

L'un des plus gros projets de TI de la compagnie pour laquelle vous travaillez n'a pu voir le jour dû à une **mauvaise gestion du temps et des priorités**. Heureusement, le client vous a donné une deuxième chance et votre directeur vous a choisi.e pour réviser la liste d'activités à réaliser et avec votre équipe, établir les tâches prioritaires.



Projet

Liste des principales étapes à réaliser

.....

Liste des activités à réaliser à chaque étape

.....

Élaborer un chronogramme d'activités

.....

Définir qui fait quoi



Mise en situation 2

Myriam, technicienne soutien informatique, travaille dans le service informatique d'une grande organisation. Lors de la pause du dîner, un lundi, elle rencontre par hasard son directeur, Mr. Jad, qui s'apprête à assister à une réunion du comité de gestion :

J Bonjour Myriam, comment ça va ?

M Bien merci !

J Écoute, je ne peux pas te parler longtemps, car je suis déjà en retard pour ma réunion, mais j'ai une demande pressante à te faire. Pourrais-tu me préparer une comparaison des différents logiciels de paie qui existent sur le marché ? J'en ai besoin pour mercredi à 14h. Ça va ?



M Sans problème! Je commence tout de suite.

J Excellent!

De retour au bureau, Myriam met ses autres tâches de côté, saute sur le téléphone et prend contact avec les fournisseurs de logiciels de paie. Après avoir passé plusieurs heures au téléphone, elle dresse une liste de tous les logiciels offerts sur le marché, leurs fournisseurs, les prix et les délais de livraisons. Deux jours plus tard, elle présente le document à Mr. Jad, qui est quelque peu déçu.

J Ce n'est pas ce que j'attendais. Je voulais que tu fasses ressortir les forces et les faiblesses des logiciels les plus importants par rapport à nos besoins.

M Ah ! Mais vous ne me l'aviez pas précisé...

Diapo 39 • activité 10

J Je croyais pourtant avoir été clair ! Je rencontre le directeur financier après-demain. Malheureusement, il te faudra refaire le travail de toute urgence. En passant, m'as-tu remis la version définitive de l'inventaire des logiciels et du matériel informatique de toute l'organisation ? Tu devais me la rendre hier après-midi.

M Et bien! J'avais tout mis de côté pour préparer le document de comparaison des logiciels de paie. Je pensais que c'était prioritaire. **Question :**

Selon vous, qui est responsable de la confusion dans laquelle se sont retrouvés Myriam et Mr. Jad ? Motivez votre réponse.

Diapo 40 • activité 10



QUESTIONS - RÉPONSES

- *Qu'est-ce qui peut influencer la charge de travail ?*
- *Donnez des exemples :*
 - *de potentiels « voleurs » de temps*
 - *d'attitudes pour bien gérer son temps au travail*

Conclusion

Qu'est-ce que vous avez appris
aujourd'hui?

Diapo 43 • activité 1



Diapo 44

Merci!

● Références pour aller plus loin

- Allen, D. (2015). *S'organiser pour réussir*. Paris: Alisio.
- Atkinson, P. E. et Schakmundes, J. J. (1989). *Gestion du temps de travail*. Paris: Eyrolles.
- Barmeyer, C. Davoine, E. (2002). Temps allemand et temps français. Une éclairante théorie. *Documents. Revue des questions allemandes*, (4), 56-66.
- Burkeman, O. (2021). *Four Thousand Weeks: Time Management for Mortals*. New York: Penguin.
- CompétencesFEP (s/d). *Outil d'autoévaluation, s'organiser*. Repéré à [CompétencesFep \(fad-fep.ca\)](https://www.fad-fep.ca).
- Comtois, R. L. (2006). *Gérer efficacement son temps*. Collection Affaires, (1990). Montréal: Les Éditions Quebecor.
- Covey, S. R. (2010). *Priorité aux priorités: vivre, aimer, apprendre et transmettre*. Collection J'ai lu. Paris: Éditions First.
- Covey, Stephen R. (2005). *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*. Paris: Éditions First.
- Herreros, G. (2012). Vers des organisations réflexives: pour un autre management. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1 (13), 43-58.
- Lacombe, V. (2011). *Analyse de l'organisation et de la gestion du temps des gestionnaires à travers les tâches et les activités: une étude terrain d'un centre hospitalier*. Dissertation de maîtrise, Université du Québec à Montréal. Repéré à: https://central.bac-lac.gc.ca/.item?id=TC-QMUQ-4414&op=pdf&app=Library&is_thesis=1&oclc_number=783005265.
- Latrobe, Daniel. (2003). *Gérer efficacement son temps et ses priorités: Une logique du plaisir*. Paris: ESF éditeur.
- Leplat, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail: contribution à la psychologie ergonomique*. Paris: Presses universitaires de France.
- Lévy, O. (10 février 2019). *Survivre aux courriels qui nous submergent*. La Presse. Repéré à [Survivre aux courriels qui nous submergent | La Presse](#).
- Licette, C. (2008). *Apprendre à gérer son temps*. Levallois Perret: Collection Focus carrière, efficacité professionnelle, Studyrama.
- Ohana, P. (2000). *Vous, votre temps de travail et internet*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Parkinson, C. N. et Lancaster, O. (1958). Parkinson's Law: or the Pursuit of Progress. *The Economist* (November 19th), p. 20-25.
- Sautory, O. et Zilloniz, S. (2015). De l'organisation des journées à l'organisation de la semaine: des rythmes de travail socialement différenciés. *Économie et statistique*, 478(1), 155-188. Repéré à: https://www.persee.fr/docAsPDF/estat_0336-1454_2015_num_478_1_10561.pdf.
- Seiwert, L. J. (1991). *Du temps pour l'essentiel: Vous déterminez ainsi votre réussite par une planification conséquente du temps et une méthode de travail efficace*. Paris: Les Éditions d'Organisation.

La créativité au travail





LA CRÉATIVITÉ AU TRAVAIL

La créativité fait partie des compétences les plus en demande dans le secteur des technologies de l'information et de la communication. Nous sommes habitués à penser que la créativité est réservée aux artistes et à certaines professions ou métiers spécifiques. Rassurez-vous, il n'en est rien! La majorité des employeurs actuels valorisent cette compétence car elle permet de voir les choses autrement et de trouver des nouvelles idées et solutions aux problèmes. Cet atelier est donc l'occasion pour vos personnes apprenantes de mieux comprendre ce qu'est la créativité, de se familiariser avec les caractéristiques de personnes créatives, de connaître et d'expérimenter les techniques pour stimuler sa créativité au travail. Dans les prochaines pages vous pourrez consulter les outils que nous avons développés pour vous aider à former vos personnes apprenantes à la créativité au travail: le plan de formation, la trame andragogique, la présentation PowerPoint et le guide de la personne apprenante (la partie cahier et la partie fascicule). Il est prévu que le cahier soit remis aux personnes apprenantes par courriel avant chaque formation pour que celles-ci puissent être en mesure de participer pleinement aux ateliers de formation. Le fascicule quant à lui, sera remis à la fin de chaque formation.

● Le plan de formation

Plan de formation: créativité

Titre : La créativité au travail

But en termes de compétences ciblées : cette formation a pour but de sensibiliser les personnes apprenantes à l'importance de la créativité et de leur fournir des techniques pour développer et stimuler leur créativité.

Principales thématiques ciblées : Qu'est-ce que la créativité (en général et dans le contexte de travail) ? Éléments et principes de la créativité. Comment reconnaître sa créativité ? Comment réfléchir à des nouveaux problèmes et à de nouvelles solutions? Comment mettre en œuvre sa pensée créative ? Principales techniques pour stimuler sa créativité au travail.

Participant.e.s visé.e.s : étudiant.e.s en AEC en TI

Durée : 3 heures

Lieu : Formation à distance, sur la plateforme Zoom

Date : à définir

Horaire : à définir

Nombre de personnes optimal : 15-20

● La trame andragogique

Thèmes abordés	Activités ou actions	Méthodes et techniques	Outils	Durée	Objectifs d'apprentissage (OA) et objectifs de la personne formatrice (OF)	Ressources/ équipements	Réponses attendues (s'il y a lieu)
La créativité	ACTIVITÉ 1 Présentation	Tour de table Échanges à propos du thème	Personne apprenante (PA) : Cahier de la personne apprenante Personne formatrice (PF) : Trame andragogique; Powerpoint PPT – diapo 3, 4, 5 et 6	15 min	Prendre connaissance et tenir compte des expériences et des besoins/attentes des personnes apprenantes (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence	-
La créativité	ACTIVITÉ 2 brise-glace	Activité <i>Usages créatifs</i>	Personne apprenante (PA) : Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF : Trame andragogique; Powerpoint PPT – diapo 7 et 8	15 min	Établir un climat propice à l'apprentissage du thème (OF) Réfléchir à des nouvelles solutions (OA) Reconnaître sa créativité (OA)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom.	Idées diversifiées
La créativité: connaissances antérieures	ACTIVITÉ 3 Sensibilisation interrogative	Activité <i>Buzz</i>	Personne apprenante (PA) : Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF : Trame andragogique; Powerpoint PPT – diapo 9	15 min (total)	Activer ses connaissances antérieures (OA) Vérifier les connaissances que les personnes apprenantes possèdent sur le thème (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom; Salles secondaires.	-
La créativité au travail La créativité et les TIC	ACTIVITÉ 4 Apports théoriques	Exposé magistral	PF : Trame andragogique; Powerpoint PPT – diapo 10-20	15 min	Présenter la créativité, ses caractéristiques et principes, ainsi que la créativité au travail (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom.	-
Les éléments et principes de la créativité	ACTIVITÉ 5 Réactivation de mémoire	Activité <i>Documentation trouée – version PowerPoint</i>	PA : Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF : Trame andragogique; Powerpoint PPT – diapo 21	8 min	Identifier les éléments et principes de la créativité (OA) Réfléchir à ses expériences vécues et en tirer des apprentissages(OA) Vérifier « à chaud » l'acquisition des connaissances acquises (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom.	Les personnes apprenantes proposent des mots-clés en lien avec le contenu de l'exposé
PAUSE : 15 MIN (PPT – DIAPO 20)							
Techniques pour développer/stimuler la créativité au travail	ACTIVITÉ 6 Apports théoriques	Exposé interactif	PA : Cahier de la personne apprenante PF : Trame andragogique; Powerpoint PPT – diapo 23-29	12 min	Présenter les différentes techniques pour stimuler la créativité au travail (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom.	-
La créativité au travail	ACTIVITÉ 7 Application	Mise en situation <i>Les six chapeaux de Bono</i>	PA : Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF : Trame andragogique; Powerpoint PPT – diapo 30-34	30 min (total)	Utiliser une technique pour stimuler la créativité au travail (OA)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom; Salles secondaires	Les personnes apprenantes utilisent correctement la technique des « 6 chapeaux » (chaque couleur, un point de vue différent).
La pensée créative	ACTIVITÉ 8 Application	Jeu de rôles <i>Dans l'œil du dragon</i>	PA : Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF : Trame andragogique; Powerpoint PPT – diapo 35-38	35 min (total)	Développer des nouvelles idées (OA) Mettre en œuvre sa pensée créative (OA) Faciliter la mise en pratique des connaissances acquises (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom; Salles secondaires.	Les personnes apprenantes prennent conscience de leur esprit créatif et proposent des solutions nouvelles; place à l'improvisation, à l'imagination.

<p>La créativité (en général et au travail) La pensée créative Techniques pour stimuler sa créativité</p>	<p>ACTIVITÉ 9 Conclusion</p>	<p>Retour réflexif</p>	<p>PA: Cahier de la personne apprenante PF: Trame andragogique; Powerpoint PPT - diapo 39-40</p>	<p>10 min</p>	<p>Prendre connaissance de la perception des personnes apprenantes sur leur apprentissage (OF)</p>	<p>Ordinateur; Connexion internet; visioconférence Zoom.</p>	<p>-</p>
<p>Structure Contenu Matériel Méthodes et techniques Personne Formatrice Organisation</p>	<p>Évaluation de la formation</p>	<p>Application de questionnaire</p>	<p>PA: Questionnaire</p>	<p>10 min</p>	<p>Connaitre le niveau de satisfaction des personnes apprenantes (OF)</p>	<p>Ordinateur; Connexion internet; visioconférence Zoom; Lien vers le formulaire d'évaluation de la formation.</p>	<p>-</p>

● Les activités

ACTIVITÉ 1 • Présentation (tour de table, échanges)

1a Présentez le déroulement de la séance de formation.

1b Demandez aux personnes apprenantes d'activer leur caméra et leur microphone et de se présenter (dire leur nom) au groupe. Vous vous présentez par la suite (3-5 min).

1c Invitez les personnes apprenantes à s'exprimer au sujet de la créativité (8-10 min). Exemples de question à leur poser:

- Considérez-vous que vous êtes une personne créative? Si oui, pourquoi, si non, pourquoi? Pouvez-vous nous partager une expérience que vous avez vécue, positive ou négative en lien avec la créativité?

Ils pourront aussi expliciter comment ils se voient par rapport au thème de la créativité (leur intérêt/ leur curiosité, par exemple) et exprimer leurs attentes face à l'atelier. Ajustez le temps et le nombre d'interventions, au besoin.

1d Présentez les objectifs de l'atelier.

ACTIVITÉ 2 • Activité brise-glace Usages alternatifs

2a Demandez aux personnes apprenantes de réfléchir (seules) à des différents usages peu communs que pourrait avoir une chaise (3 min). En voici un exemple:

- une chaise pourrait servir à empêcher un chien d'ouvrir une armoire, à quoi d'autre pourrait servir une chaise? Demandez aux personnes apprenantes de laisser aller leur imagination !

2b Divisez la salle en **petits groupes-PG** (2-3 personnes apprenantes) pour qu'elles et ils puissent échanger leurs idées (environ deux exemples par groupe). Chaque groupe devra nommer 1 personne pour prendre des notes de la discussion (5min).

2c Invitez les groupes à partager leurs idées au **grand groupe-GG** (7 min).

ACTIVITÉ 3 • Buzz (sensibilisation interrogative)

3a Divisez la salle en **petits groupes-PG** (3-5 personnes apprenantes).

3b Demandez aux personnes apprenantes de discuter avec leurs pairs des notions au sujet de la créativité (5 min) et de nommer 1 personne pour prendre des notes de la discussion et présenter leurs idées au **grand groupe-GG** (10 min). Exemples de questions à leur poser:

- Selon vous, qu'est-ce que la créativité (en général, au travail)? Demandez-leur de donner des exemples tirés de leur expérience, si elles en ont.
- Pourquoi est-elle importante?
- Quelles sont les caractéristiques d'une personne qui fait preuve d'esprit créatif (en général, au travail)? Quelles sont les caractéristiques d'un environnement de travail qui favorise la créativité?

ACTIVITÉ 4 • Exposé magistral (apports théoriques)

Présentez quelques données qui démontrent la place de la créativité au travail. Présentez la définition de créativité; la pensée créative; les caractéristiques d'une personne créative (en général, au travail); l'importance de la créativité au travail; la place réelle de la créativité en milieu de travail. Productivité et créativité. Quand la créativité n'est PAS prioritaire en milieu de travail. Caractéristiques de milieux de travail créatifs et peu créatifs; la créativité et les Technologies de l'information et communication (TIC).

Important: demandez aux personnes apprenantes de prendre des notes pendant l'exposé, en vue d'une activité qui se déroulera par la suite.

ACTIVITÉ 5 • Documentation trouée (réactivation de mémoire)

À la suite de l'exposé magistral, choisissez quelques mots-clés (6-8) à retirer de la présentation. Ensuite, reprenez la présentation modifiée (version «trouée») et demandez aux personnes apprenantes de proposer des réponses.

PAUSE (15 min)

ACTIVITÉ 6 • Exposé interactif (apports théoriques)

Invitez les personnes apprenantes à s'exprimer au sujet des techniques pour stimuler la créativité au travail. Exemples de question à leur poser:

Connaissez-vous des techniques pour stimuler la créativité au travail? Les avez-vous déjà utilisées? Présentez (ou abordez de manière complémentaire, selon leurs connaissances à propos du thème) les principales techniques pour stimuler la créativité au travail:

Technique du «mind map» / carte mentale;

La méthode Walt Disney;

Le «Design Thinking» / penser par le design;

Les six chapeaux de Bono.

ACTIVITÉ 7 • Mise en situation - Les 6 chapeaux de Bono

7a Présentez la mise en situation aux personnes apprenantes.

7b Divisez la salle en **petits groupes-PG**.

7c En tenant compte de la mise en situation proposée, chaque équipe analyse le problème et discute des solutions, selon la couleur du chapeau qu'elles auront choisi (15 min).

Important: les équipes «porteront» deux chapeaux chacune (un à la fois).

7d En grand groupe-GG: chacun à leur tour, les équipes présentent leurs idées (15 min).

Important: veuillez noter que cette activité a été modifiée (il s'agit d'une version plus courte, chaque équipe «portant» deux chapeaux pendant toute l'activité, alors que dans la version originale, la personne ou le groupe doit porter tous les 6 chapeaux) afin de respecter l'adéquation entre l'objectif d'apprentissage proposé et la durée de l'activité.

ACTIVITÉ 8 • Jeu de rôles *Dans l'œil du dragon*

Expliquez l'émission (au besoin).

En voici un exemple (arrêtez la vidéo à 1:45)

https://www.youtube.com/watch?v=cDDIGIUG_gg

8a Divisez la salle en **petits groupes-PG** (3-5 personnes apprenantes). Chacun des groupes devra élaborer un plan d'action (13 min) incluant: un problème à régler (dans le domaine des TIC) et la solution proposée (une entreprise qui propose cette nouvelle solution ou innovation).

8b Chaque groupe présentera, par la suite, leur plan au **grand groupe-GG** (20 min).

Important: Donnez (au besoin) des exemples de problèmes à régler dans le domaine des TIC, afin de faciliter le déroulement de l'activité. Invitez les autres personnes apprenantes à poser des questions, donner des commentaires, évaluer (de façon objective et positive) la présentation, en fonction de la créativité démontrée.

ACTIVITÉ 9 • Conclusion – retour réflexif

Revenez sur le contenu et sur les activités de la séance de formation, ainsi que sur les attentes des personnes apprenantes. Demandez-leur ce qu'elles et ils en ont retenu et si l'atelier a correspondu à leurs attentes. Demandez si elles ou ils auraient des questions.

Important: par souci de temps, ajustez (au besoin) le nombre d'interventions.

ACTIVITÉ 10 • Évaluation de la formation

Invitez les personnes apprenantes à compléter le questionnaire d'évaluation de la formation (en ligne), en leur partageant le lien d'accès.

● La présentation PowerPoint

Diapo 1

**Rehausser les compétences des étudiant.e.s
et professionnel.le.s en TI : La créativité au travail
Année 2022-2023**

VIRTUEL



IRIPii
Institut de recherche sur l'immigration et
sur les pratiques interculturelles et inclusives
Collège de Maisonneuve

rGm
REGROUPEMENT DES
CÉGÉPS DE MONTRÉAL

CITim
Clif pour l'intégration au travail des immigrants

LAMAISONNÉE

Diapo 2



**LA
CRÉATIVITÉ
AU TRAVAIL**

DÉROULEMENT DE LA PRÉSENTATION

- Tour de table, vos expériences et vos attentes
- Objectifs de la séance
- Usages créatifs
- La créativité selon vous : exercice en petit groupe
- Un peu de théorie
- La créativité au travail
- La créativité et les TIC
- Techniques pour stimuler votre créativité: présentation et expérimentation de deux techniques



Tour de table

Formation sur la créativité

- Considérez-vous que vous êtes une personne créative? Si oui, pourquoi, si non, pourquoi?
- Pouvez-vous nous partager une expérience que vous avez vécue, positive ou négative en lien avec la créativité?

Objectifs de la séance

Réfléchir à des
nouvelles solutions

Reconnaitre sa
créativité

Utiliser une
technique pour
stimuler la
créativité au travail

Développer des
nouvelles idées

Mettre en œuvre
sa pensée créative



LA CRÉATIVITÉ ET VOUS - ACTIVITÉ « USAGES CRÉATIFS »

- Réfléchissez individuellement aux différents usages **peu communs** que pourrait avoir une chaise - **3 min**

Par exemple: une chaise pourrait servir à empêcher un chien d'ouvrir une armoire.

- En petites équipes, échangez vos idées et nommez une personne pour prendre des notes - **5 min**
- Chaque équipe partage 1-2 exemples avec le groupe

LA PAROLE EST À
VOUS

La créativité selon vous



ACTIVITÉ BUZZ

- Selon vous, qu'est-ce que la créativité (en général, au travail) ? En avez-vous des exemples?
- Pourquoi est-elle importante?
- Quelles sont les caractéristiques d'une personne qui fait preuve d'esprit créatif (en général, au travail) ?
- Quelles sont les caractéristiques d'un environnement de travail qui favorise la créativité?



5 min



Discussion en groupe
Sujet : la créativité



Un.e secrétaire
Prendre des notes et parler
au grand groupe

Un peu de théorie





CRÉATIVITÉ - Définitions

Réfléchir de façon créative (technique opératoire) :
lorsque l'intelligence exploite l'expérience dans un but
donné.

De Bono (1987)

Processus intellectuel : provoquer le plus
d'associations possibles dans le but d'arriver à un
nouvel arrangement → des nouveautés conceptuelles,
des stratégies inattendues.

Osborn (1988)

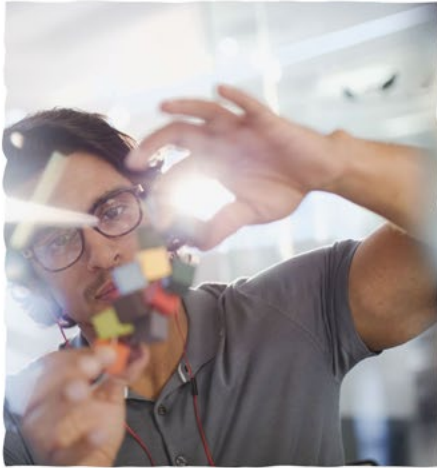
Hernandez et Redien-Collot (2013)

La pensée créative

- Processus qui permet de relier des idées pour arriver à des possibilités nouvelles et réalistes (Oliver, 2018). C'est la capacité de créer de nouvelles connexions entre des concepts existants.
- Étroitement liée à la pensée divergente de Guilford, qui implique de générer de multiples alternatives pertinentes à un problème donné (Howard, 2013).



Caractéristiques d'une personne créative



- Accepte la critique constructive;
- Joue avec les idées, les concepts et les images;
- Ne s'arrête pas aux premières idées ou aux idées conventionnelles;
- Observe les problèmes sous différents angles;
- Sollicite l'imaginaire et l'intuition de soi-même et des autres dans la recherche de nouvelles idées et solutions.

Texte tiré du site Les cahiers de l'innovation

LA CRÉATIVITÉ AU TRAVAIL

Qu'est-ce que la créativité au travail?

- Créativité → élément d'une importance vitale pour assurer la compétitivité des régions et des entreprises. Pour rester compétitives, les entreprises ont donc besoin de collaborateurs créatifs et collaboratrices créatives.
- Être créatif/créative au travail signifie avoir une vision d'ensemble des choses, être capable de penser « hors du cadre » et avoir le sens de l'initiative. Cette compétence est un atout majeur en termes d'employabilité.
- Compétence *potentielle* requise pour se distinguer et pour appartenir aux talents pivots*

*Ceux et celles qui « apportent une valeur exceptionnelle et absolument cruciale à leur organisation » (PWC, 2018, dans Saint-Germes, 2021)

Granger, 2021; Saint-Germes, 2021

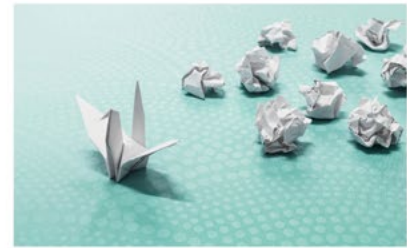
Qu'est-ce que la créativité au travail?

« Elle est systématiquement reconnue comme l'une des compétences transférables indispensables, nécessaires à la résolution de problèmes, à l'adaptabilité individuelle, à la capacité à innover et à l'esprit d'initiative et d'entreprise » (Saint-Germes, 2021, p.193).

LA CRÉATIVITÉ AU TRAVAIL – DÉFIS ET PISTES

- Milieux de travail priorisent davantage la productivité (peu ou pas de place pour la créativité);
- **Productivité** → production continue x **créativité** → « processus libre et spontané qui a besoin de périodes de temps déstructurées » (Letarte, 2020, p.52);
- Croyance ancrée dans la société que la valeur de l'être humain est représentée par la quantité de travail qu'il réalise;
- Il est alors important d'écouter son rythme naturel, prendre des pauses; se questionner sur le modèle de réussite qu'on valorise.

Harfoush, 2019, cité dans Letarte, 2020



LA CRÉATIVITÉ AU TRAVAIL – DÉFIS ET PISTES

Certains milieux de travail favorisent la créativité

Voici certaines de leurs caractéristiques:

- Un climat organisationnel qui favorise la bienveillance et la liberté d'expression;
- Des employés aux profils diversifiés qui ont des occasions d'interagir et sont libres de le faire;
- Le soutien des superviseurs et des collègues;
- Un équilibre entre des espaces physiques conviviaux et des espaces isolés pour la réflexion;
- Le droit à l'erreur.

Mellard et Parmentier, 2020



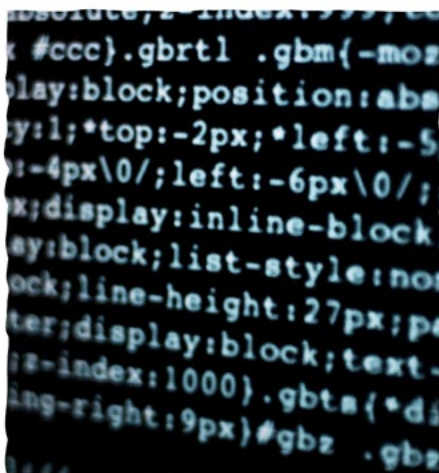
CRÉATIVITÉ ET LES TIC : FAITS SAILLANTS

Une analyse des besoins en formation effectuée par TECHNOCompétences en 2016 a évalué les besoins en développement de compétences non techniques les plus demandées auprès de six professions clés en technologie de l'information.

LA CRÉATIVITÉ A ÉTÉ CITÉE PAR 54% DES RÉPONDANTS

https://www.technocompetences.qc.ca/wp-content/uploads/2018/11/2018_DiagnosticSectoriel_TECHNOComp%C3%A9tences.pdf

L'importance de la créativité dans le domaine des tic

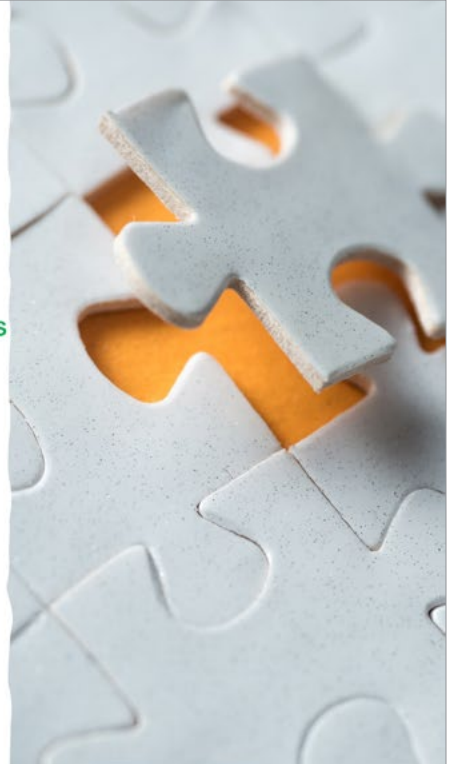


Une demande croissante pour professionnel.le.s créatifs/créatives, qui démontrent la capacité de:

- Penser «hors du cadre», dans le but de développer de nouvelles solutions web;
- Réfléchir à différentes possibilités afin de stimuler leur imagination lors de la création de programmes d'ordinateur;
- S'inspirer de sources inattendues, c'est-à-dire ne pas se limiter à des idées logiques;
- S'adapter à l'évolution et aux changements rapides du secteur.

PETITE ACTIVITÉ - QU'EST CE QUI MANQUE?

- Une personne créative observe les problèmes sous... **différents angles**
- La... **pensée créative** est définie comme la capacité de créer de... **nouvelles connexions** entre des concepts existants.
- La créativité est un élément d'importance vitale pour assurer la... **compétitivité** des régions et des entreprises.
- Cette compétence est un atout majeur en termes d'...**employabilité**
- Être créatif/créative au travail veut dire être capable de penser... **hors du cadre**



Techniques pour stimuler la créativité au travail

- Connaissez-vous des techniques pour stimuler la créativité au travail?
- Les avez-vous déjà utilisées?

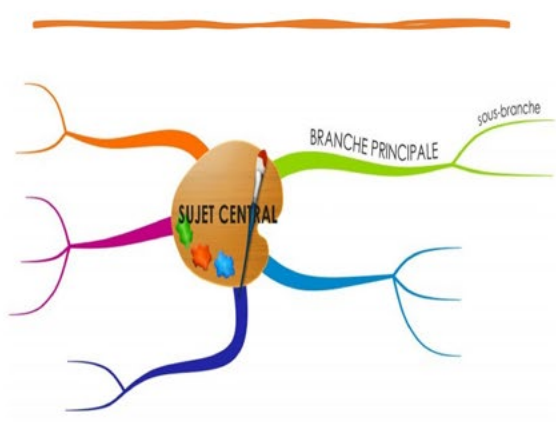


Quelques techniques pour stimuler la créativité au travail

- Carte mentale (*mind map*)
- La méthode Walt Disney
- Le « Design Thinking » / penser par le design
- Les six chapeaux

CARTE MENTALE

TONY BUZAN

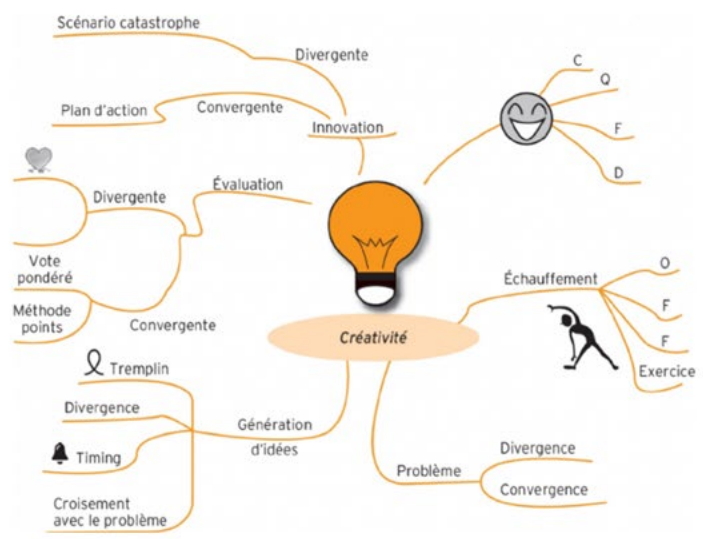


Graphique représentant des idées, des tâches, des mots, des concepts qui sont liés entre eux autour d'un sujet central

Caractéristiques

- Sujet (thème central)
- Idées principales (branches)
- Image-clé ou expression-clé
- Idées périphériques (sous-branches)

<https://www.lescahiersdelinnovation.com/la-carte-heuristique-ou-mind-map/>



<https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-carte-heuristique-324930.htm>

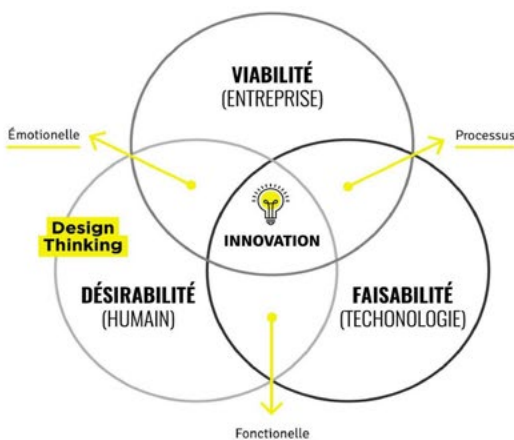
MÉTHODE WALT DISNEY

- Méthode basée sur le jeu de rôle
- Analyser un problème selon trois points de vue différents:
 - Le rêveur
 - Le réaliste
 - Le critique



Dubois et al (2019, p.18)

LE « DESIGN THINKING » / PENSER PAR LE DESIGN ROLF FASTE



- Processus créatif qui part d'une problématique dont la solution est inconnue;
- Répond à un besoin d'innovation, de la part du client et de l'entreprise (Brunet, 2019);
- La solution idéale réunit trois facteurs primordiaux :
 - Désirabilité (l'envie réelle du client d'acheter la solution)
 - Viabilité (rentabilité économique)
 - Faisabilité (capacité technique pour la réaliser)

<https://www.talsom.com/insights/le-design-thinking-au-service-de-la-transformation-numerique/>

Les Six chapeaux

Edward de bono

Utilisation symbolique de six chapeaux qui représentent autant de perspectives différentes qui peuvent être adoptées

de Murat (2014)



NEUTRALITÉ
Faits, chiffres, informations dénuées d'interprétations



ÉMOTIONS
Intuitions, sentiments, impressions, pressentiments



CRÉATIVITÉ
Fertilité des idées, aucune censure, idées farfelues, provocantes



PESSIMISME
Prudence, dangers, risques, objections, inconvénients



OPTIMISME
Critique positive, rêves, espoir, commentaires constructifs



ORGANISATION
Canalisation des idées, rigueur, discipline, solution à retenir

<https://www.lescahiersdelinnovation.com/les-seances-de-creativite/>

ON PASSE À L'ACTION

LES SIX CHAPEAUX



Mise en situation – les SIX CHAPEAUX DE BONO

- Un total de 20 % de client.e.s de votre entreprise éprouvent beaucoup de problèmes techniques avec l'application mobile VXY, une application d'aide à l'achat. Les plaintes les plus fréquentes :
 - L'application est trop lente; il faut faire beaucoup de manipulation avant d'arriver au panier d'achats; il n'y a pas d'historique d'achat
- Le département de service à la clientèle est débordé d'appels à ce sujet, alors la situation a été prise en charge par le département d'Innovation des produits. Le directeur convoque une réunion avec vous afin d'examiner le problème et trouver des solutions à l'amélioration de l'application. Il vous propose d'analyser la situation à partir de différents points de vue en utilisant la méthode *Les six chapeaux de Bono*. Or, avant de vous céder la parole, il partage son idée de développer une nouvelle application, plus efficace et rapide, ce qui «réglerait» le problème, selon lui. Ensuite, il vous invite à réfléchir aux questions suivantes :

Devrions-nous penser à développer une nouvelle application?

Quels seraient les avantages et les inconvénients?

MISE EN SITUATION – LES SIX CHAPEAUX DE BONO (suite)

- Maryse, qui porte le chapeau blanc, entame la discussion : «Qu'est-ce qu'on sait? Alors, on sait que l'application VXY présente des problèmes techniques. Par conséquent, 20 % de nos client.e.s sont insatisfait.e.s. Ce sont des **faits**».
- Réjean, qui porte le chapeau noir, réagit : «Oui, ce sont des faits. Mais moi, je trouve qu'il y a quand même 80 % des gens pour qui VXY fonctionne bien, alors je pense qu'il ne faut pas les déstabiliser, en sortant une nouvelle application. Il faut rester **prudent**».
- À son tour, Élisabeth (chapeau rouge) se lance : «c'est logique ce que tu dis, Réjean. J'ai l'**impression** qu'on ne devrait pas changer l'application tout de suite. Mon **intuition** me dit que c'est peut-être risqué pour la compagnie. Je **sens** qu'on pourrait perdre des client.e.s».

Mise en situation – les SIX CHAPEAUX DE BONO (suite)

- En petits groupes, vous devez maintenant analyser la situation, en «essayant» de différents chapeaux (un à la fois). **Chaque groupe devra choisir au moins deux chapeaux.**

					
NEUTRALITÉ Faits, chiffres, informations dénuées d'interprétations	ÉMOTIONS Intuitions, sentiments, impressions, pressentiments	CRÉATIVITÉ Fertilité des idées, aucune censure, idées farfelues, provocantes	PESSIMISME Prudence, dangers, risques, objections, inconvénients	OPTIMISME Critique positive, rêves, espoir, commentaires constructifs	ORGANISATION Canalisation des idées, rigueur, discipline, solution à retenir

<https://www.lescahiersdelinnovation.com/les-seances-de-creativite/>

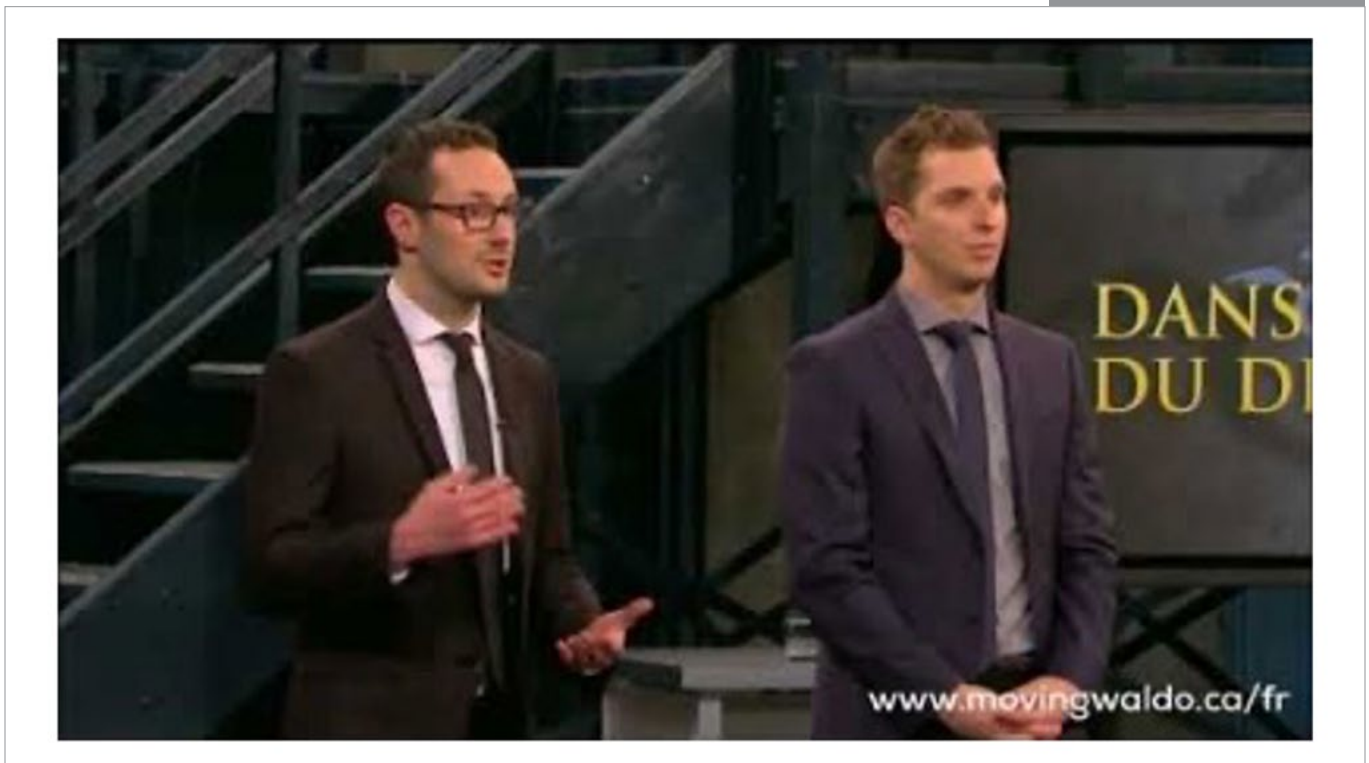
		
15min	Discussion en groupe	Des chapeaux



Diapo 35 • activité 8

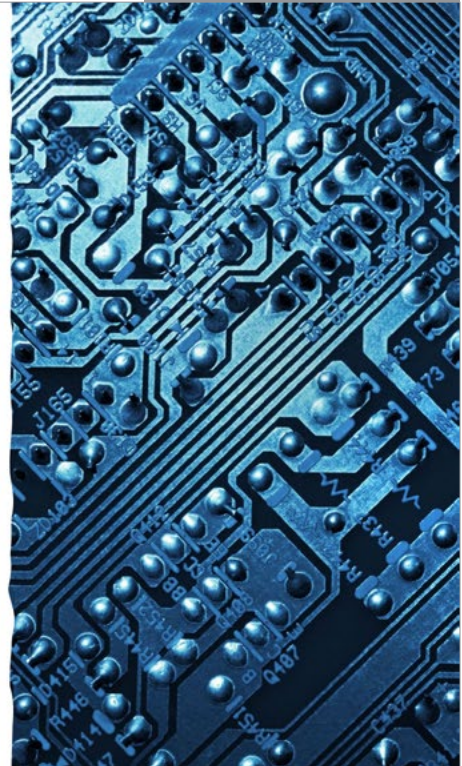


Diapo 36 • activité 8



Comment se déroule l'activité?

- Vous devez travailler en équipe afin d'élaborer un plan d'action incluant : un problème à régler (dans le domaine des TIC) et la solution proposée (une entreprise qui propose cette nouvelle solution ou innovation) – 15 minutes.
- À tour de rôle, vous présenterez votre plan d'action aux autres groupes. Cette présentation sera suivie d'une période de questions et de commentaires.



Quelques exemples de problèmes (ou demandes de la clientèle)

- Des failles de sécurité (vulnérabilité informatique);
- L'optimisation des logiciels pour le secteur bancaire;
- La perte de données informatiques;
- Des problèmes liés au traitement et stockage de données.



POUR CONCLURE...



Qu'est-ce que vous retenir de la formation? Est-ce qu'il y a des points qui vous ont surpris-e-s?

Est-ce que l'atelier a correspondu à vos attentes initiales?



Questions/commentaires?



Merci!



● Références pour aller plus loin

- Barbot, B., Besançon, M. et Lubart, T. (2011). Assessing creativity in the classroom. *Open Education Journal*, 4, 58-66.
- Bélangier, J., Deblois, L., et Freiman, V. (2014). Interpréter la créativité du raisonnement dans les productions d'élèves en mathématiques d'une communauté d'apprentissages multidisciplinaires interactifs. *Éducation et francophonie*, 42(2), 44-63. <https://doi.org/10.7202/1027905ar>.
- Bellenger, L. (2015). Dans Marie-Josée Couchaere (dir.) *70 exercices pour développer vos soft skills. Stimuler les intelligences nécessaires à la réussite*. Montrouge: ESF Sciences Humaines.
- Benoit-Cervantes, G. (2016). Créativité. Dans G. Benoit-Cervantes, *La boîte à outils de l'innovation*. Dunod. Repéré à <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-carte-heuristique-324930.htm>.
- Besançon, M., Georgsdottir, A. et Lubart, T. (2005). La créativité, son développement et l'école. *VEI enjeux*, 140, 47-54. https://www.researchgate.net/publication/293827117_La_creativite_son_developpement_et_l'ecole.
- Brunet, E. (2019). *La boîte à outils du Design Thinking*. Paris: Dunod.
- Centre FORA. (2014). *Module: Créativité*. Repéré à https://centrefora.com/wp-content/uploads/2019/05/Cre%CC%81ativite%CC%81_final_VF.pdf.
- Cournoyer, N. (s.d.). *Ressources et services en créativité*. [Billet de blogue]. Repéré à <http://www.creativite.net/brainstorming-remue-meninges-techniques/definition-du-brainstorming/>.
- Craft, A. (2005). *Creativity in schools: Tensions and dilemmas*. Londres: Routledge.
- De Bono, E. (2013). *La boîte à outils de la créativité: Par l'inventeur de la pensée latérale*. Paris: Eyrolles.
- Debois, F., Groff, A., Chenevier, E. (2019). *La boîte à outils de la créativité*. Paris: Dunod.
- DTI. *Le guide complet du Design Thinking*. Repéré à <https://doortoinnovation.com/fr/le-guide-complet-du-design-thinking>.
- Dudreuil, L. (s.d.). *Les séances de créativité*. [Billet de blogue]. Repéré à <https://www.lescahiersdelinnovation.com/les-seances-de-creativite/>.
- Fürst, G. (2016). Créativité, apprentissage, intelligence et personnalité. *Revue française de pédagogie. Recherches en éducation*, (197), 23-34.
- Gouvernement du Québec (s/d). *Approches de création d'idées nouvelles*. Repéré à http://extranet.santemonteregie.qc.ca/userfiles/file/performance-innovation/planification-strategique-2010-2015/Approches_Creation_idees_nouvelles_2.pdf.
- Granger, L. (2022). *Innover avec la méthode SCAMPER*. Repéré à <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/scamper>.
- Granger, R. (2021, 19 août). *Créativité au travail: un plus pour votre carrière*. Manager GO! Repéré à <https://www.manager-go.com/efficacite-professionnelle/developpez-votre-creativite-au-travail.htm>.
- Granger, R. (2022) *Soyez créatif grâce aux 6 chapeaux de la réflexion*. Repéré à <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/6-chapeaux-de-la-reflexion>.
- Hernandez, É. & Redien-Collot, R. (2013). *Méthodes de créativité et amélioration des projets entrepreneuriaux: présentation d'une expérimentation dans un contexte académique*. *Gestion 2000*, 30, 93-114. Repéré à <https://doi.org/10.3917/g2000.305.0093>.

Howard, L. (2013). *Relation entre la pensée divergente et l'acquisition d'une théorie représentationnelle de la pensée*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, Canada. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.516.3765&rep=rep1&type=pdf>.

Léofold, L. *Le Bodystorming: Bougez votre corps pour développer vos idées!* Repéré à <https://loicleofold.com/2014/06/25/le-bodystorming-bougez-votre-corps-pour-developper-vos-idees/>.

Mathieu, F. et Hillen, V. (2016). *Le Design Thinking par la pratique*. Paris: Eyrolles.

Plucker, J. A., et Beghetto, R. A. (2003). Why not be creative when we enhance creativity? Dans J.H. Borland (dir.), *Rethinking gifted education* (p215–226). Teachers College Press.

Polytechnique Montréal. (2018, 16 mai). *Vignettes de pédagogie active*. Repéré à <https://www.polymtl.ca/vignettes/documentation-trouee>.

Puozzo, I. (2013). Pédagogie de la créativité: de l'émotion à l'apprentissage. *Éducation et socialisation. Les Cahiers du CERFEE*, (33). <http://journals.openedition.org/edso/174> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/edso.174>.

Résonance: Réseau, Formation, Jeunesse. (2021). *Techni'Kit: «Des techniques de formation à monter soi-même...»*. Repéré à <http://www.resonanceasbl.be/IMG/pdf/fiche20.pdf>.

Rey O., Feyfant A. (2012). Vers une éducation plus innovante et créative, *Dossier d'activité veille et analyses 70*, <http://veille-et-analyses.ens-lyon.fr/DA-Veille/70-janvier-2012.pdf>.

Saint-Germes, È. (2021). La créativité vue comme une compétence. Enjeux et prospective en matière d'employabilité. *Revue d'économie industrielle*, 174, 187-222. Repéré à <https://doi.org/10.4000/rei.10310>.

TECHNOCompétences. (2018). *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre dans le secteur des Technologies de l'information et des Communications (TIC)*. Repéré à: https://www.technocompetences.qc.ca/wp-content/uploads/2018/11/2018-DiagnosticSectoriel_TECHNOComp%C3%A9tences.pdf.

Verzat, C. (2009). Initier au projet par le jeu. Évaluation d'une expérimentation en école d'ingénieurs. *Revue Internationale de Pédagogie de l'Enseignement Supérieur*, 25(2), 1–17. <https://doi.org/10.4000/ripes.220>.

Le travail d'équipe





LE TRAVAIL D'ÉQUIPE

Le travail d'équipe est essentiel à la réalisation de petits et de grands projets et il est omniprésent dans nos vies. Cet atelier permet aux personnes apprenantes de prendre conscience des divers facteurs qui favorisent le travail d'équipe ainsi que des multiples obstacles qui lui nuisent. A travers une série d'exercices et d'exposés, les personnes apprenantes trouveront des réponses à une multitude de questions: qu'est-ce que la synergie d'équipe, le leadership, quels sont les rôles que l'on peut jouer en équipe, comment travailler dans des équipes diversifiées et plus encore. Cet atelier est une occasion pour les personnes apprenantes de se questionner sur leurs comportements dans le travail d'équipe et de s'ouvrir au partage et à l'expérience. Dans les prochaines pages vous pourrez consulter les outils que nous avons développés pour vous aider à former vos personnes apprenantes au travail d'équipe: le plan de formation, la trame andragogique, la présentation PowerPoint.

● Le plan de formation

Plan de formation: travail d'équipe

Titre : Le travail d'équipe

But en termes de compétences ciblées : Cette formation a pour but de sensibiliser les personnes apprenantes à l'importance du travail en équipe efficace, d'expérimenter le travail d'équipe et développer des pistes de réflexion sur ses futures implications.

Principales thématiques ciblées : L'origine du mot équipe, équipe vs groupe, le travail d'équipe dans un contexte de milieu de travail : les aspects de la collaboration, les facteurs facilitant le travail en équipe et les obstacles, les critères de réussite, synergie d'équipe et les équipes performantes, les rôles, la diversité au travail, l'expérimentation du travail en équipe.

Participant.e.s visé.e.s : étudiant.e.s en AEC en TI

Durée : 3 heures

Lieu : Formation à distance, sur la plateforme Zoom

Date : à définir

Horaire : à définir

Nombre de personnes optimal : 15-20

● La trame andragogique

Thèmes abordés	Activités ou actions	Méthodes et techniques	Outils	Durée	Objectifs d'apprentissage (OA) et objectifs de la personne formatrice (OF)	Ressources/équipements	Réponses attendues (s'il y a lieu)
ACTIVITÉ 1 Travail d'équipe: lancement	(1) Se présenter et présenter le thème de l'atelier (2) Présentation des objectifs de l'atelier (3) Présentation du déroulement de l'atelier (4) Brise-glace	Exposé interactif	Personne formatrice (PF): Trame andragogique; PowerPoint – diapos 2-5	10 min	(2) Susciter l'intérêt (OF) (3) Établir un climat propice à l'apprentissage du thème (OF) (4) Présenter les sujets qui seront abordés lors de la formation (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom	
ACTIVITÉ 2 Travail d'équipe: sondage sur les styles de communication	Sensibilisation interrogative	Activité La question d'ancrage	Personne apprenante (PA): Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF: Trame andragogique; PowerPoint – diapo 6	15 min	Établir un climat propice à l'apprentissage du thème (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom	
ACTIVITÉ 3 Travail d'équipe: connaissances et expériences antérieures	Sensibilisation interrogative	Travail de groupe: L'expérience du travail d'équipe	PA: Cahier de la personne apprenante PF: Trame andragogique; PowerPoint – diapo 7	10 min	Activer ses connaissances antérieures (OA) Vérifier les connaissances que les étudiant-e-s possèdent sur le thème (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom	
ACTIVITÉ 4 Travail d'équipe: milieu de travail	Apports théoriques	Exposé magistral	PA: Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF: Trame andragogique; PowerPoint – diapos 8 à 11	10 min	Présenter les principaux concepts et les composantes du travail d'équipe (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom	
ACTIVITÉ 5 Les facteurs facilitants et les obstacles au travail d'équipe Les 7 critères pour réussir en équipe	Discussion	Activité facteurs et obstacles	PA: Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF: Trame andragogique; PowerPoint – diapos 12 à 14	15 min	Identifier les facilitateurs et les obstacles au travail d'équipe (OA) Vérifier la compréhension des étudiant-e-s à propos du thème (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom; Salles secondaires; Plateforme vidéo YouTube	Exemples Facteurs Facilitants: Le respect de chaque membre de l'équipe Obstacles: La communication difficile
ACTIVITÉ 6 Synergie d'équipe, les équipes performantes et les rôles - milieu de travail	Apports théoriques	Exposé interactif	PA: Cahier de la personne apprenante PF: Trame andragogique; PowerPoint – diapos 15-16-17-18-19-20	15 min	Présenter le concept de synergie d'équipe et les caractéristiques des équipes performantes (OF) Prendre connaissance des différents concepts (OA)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom	Synergie d'équipe et les équipes performantes
PAUSE: 15 MIN							
ACTIVITÉ 7 Travail d'équipe: notions sur contrat d'équipe, synergie	Application	Activité Contrat d'équipe	PA: Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF: Trame andragogique; PowerPoint – diapos 22-23	30 min (total)	Communiquer ses idées (OA) Être à l'écoute de l'autre (OA) Vérifier la compréhension des personnes apprenantes à propos du thème (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom; Salles secondaires	Exemples – Les objectifs doivent être décidés en équipe pour chaque projet. – Il faut créer un environnement où tous vont se respecter

ACTIVITÉ 8 Le conflit dans le travail d'équipe	Discussion	Exposé interactif	PA: Cahier de la personne apprenante PF: Trame andragogique; PowerPoint – diapos 24-25	5 min	Sensibiliser sur la thématique du conflit (OF) Communiquer ses idées (OA) Être à l'écoute de l'autre (OA)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom	Les stratégies de résoudre un conflit
ACTIVITÉ 9 La diversité et le travail d'équipe	Sensibilisation Apports théoriques	Exposé interactif	PA: Cahier de la personne apprenante PF: Trame andragogique; PowerPoint – diapo 26	10 min	Sensibiliser sur la diversité au travail (OF) Prendre connaissance des différents concepts (OA)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom	Les différentes diversités
ACTIVITÉ 10 Travail d'équipe: synthèse des apprentissages	Application	Étude de cas	PA: Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF: Trame andragogique; PowerPoint – diapo 27	20 min	Mettre en application les connaissances acquises (OA)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom.	
ACTIVITÉ 11 Travail d'équipe: Conclusion	Récapitulatif	Retour sur la question d'ancrage	PF: Trame andragogique; PowerPoint – diapos 28-29	10 min	Valider les apprentissages (OF) Déterminer les pistes de développement en matière de travail d'équipe (OA)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom;	
Structure, Contenu, Matériel, Méthodes et techniques, Personne Formatrice, Organisation	Évaluation de la formation	Application de questionnaire	PA: Questionnaire	10 min	Connaitre le niveau de satisfaction des personnes apprenantes (OF)	Ordinateur ; Connexion internet ; Visioconférence Zoom ; Lien vers le formulaire d'évaluation.	-

● Les activités

ACTIVITÉ 1 • Lancement

- 1 **Exposé:** énoncer le thème de l'atelier (le travail d'équipe en milieu de travail) et expliquer pourquoi nous avons décidé de proposer cette thématique (référence aux résultats de l'étude du comité sectoriel et importance de cette compétence dans un monde où le travail d'équipe est essentiel – 53% des répondants ont cité le travail d'équipe (compétences non techniques les plus demandées les plus demandées auprès des six professions clés en TI).
- 2 **Exposé** sur le déroulement de l'activité: durée, pause, différents supports à disposition.
Déterminer ensemble les règles du jeu pour cet atelier (lien avec « comment on va travailler ensemble, quelles règles); participer, lever la main pour poser vos questions en tout temps, partager votre expérience, écoute, respect et bienveillance, etc.
Déterminer selon le formateur et le groupe si les équipes restent les mêmes ou pas tout au long de l'atelier.
- 3 **Exposé:** Présenter le plan de l'activité ainsi que les objectifs de l'atelier.

ACTIVITÉ 2 • Brise-glace: La question d'ancrage

- a Le formateur demande aux participant-e-s de se nommer à tour de rôle en mentionnant ce qu'il aimerait apporter à son groupe, (équipe) aujourd'hui. Il peut s'agir d'une qualité à mettre à profit lors de cette rencontre. D'ailleurs, pour compléter leur tour de parole, ils peuvent ajouter leurs attentes face à l'atelier.
Dites votre prénom.
Qu'est-ce que vous aimeriez apporter à votre groupe aujourd'hui? (Implication)
Qu'est-ce que vous aimeriez apprendre sur le travail d'équipe aujourd'hui?
- b **Questionnaire d'auto-évaluation/Sondage, adapté des styles d'interaction de Linda Berens** – Quel est votre style d'interaction dans une équipe?
Linda Berens² a développé une typologie des styles d'interaction en s'inspirant du MBTI et de la théorie du tempérament. Les quatre styles sont présentés ci-dessous.
Lien: ce que chaque type pourrait potentiellement apporter à l'équipe (basé sur ses talents, ses forces, ses expériences).

2 Berens, L. V. (2001). *Understanding yourself and others: An introduction to interaction styles*. Candor: Telos Publications.

Les styles d'interaction de Linda Berens

Selon Berens, les styles d'interaction sont innés, ils restent constants à travers le temps. Les styles d'interactions influencent le comportement, mais ne le déterminent pas. Le style d'interaction est une communication : le sens du message est interprété à travers le filtre récepteur. Il y a, d'après Berens, quatre styles d'interaction.

- a** Le style Planificateur
- b** Le style En charge
- c** Le style Dans les coulisses
- d** Le style Mettre en action

Consignes :

Présenter les énoncés A, B, C, D sous forme de sondage ZOOM aux étudiants et les laisser choisir la lettre qui leur correspond le plus, la plus dominante chez eux. Par la suite, il est possible de présenter brièvement les styles correspondants et de dire que la personnalité joue un rôle important sur les interactions, par exemple dans le travail d'équipe.

- a** Planifie l'agenda pour terminer un projet/réunion, crée des plans, ramène l'équipe à ses objectifs au besoin et donne des conseils et des éclaircissements pour s'assurer que la bonne décision soit prise.
- b** Exécute les actions, enlève les obstacles, mène et supervise le groupe vers l'objectif, se centre sur le fait d'obtenir des résultats aussi rapidement que possible.
- c** Soutient les autres lorsqu'ils font leur travail, prend des décisions après avoir consulté les autres et fait ce qu'il faut pour obtenir le meilleur résultat possible.
- d** Prépare les choses pour rendre le travail plus facile pour les autres, découvre de nouvelles manières de voir/faire les choses et facilite le processus de groupe pour amener les gens à avancer.

ACTIVITÉ 3 • Travail de groupe : L'expérience du travail d'équipe

Partir des expériences des étudiants

Diviser la salle en petits groupes...

- Qu'est-ce que ça signifie pour vous l'esprit d'équipe ?
- Comment travaillez-vous en équipe ?

Pourriez-vous nous partager une expérience positive ou négative que vous avez vécue en travail d'équipe ?

ACTIVITÉ 4 • Exposé interactif sur le travail d'équipe

Présenter la définition de travail d'équipe, selon Roger Mucchielli.

Présenter l'origine du mot équipe et la différence entre équipe et groupe.

Questions d'ouverture au groupe entier

De quoi a-t-on besoin pour travailler en équipe selon vous ?

Présenter les différentes composantes du travail en équipe et son importance dans un contexte de travail.

ACTIVITÉ 5 • Discussion sur les facteurs facilitants et les obstacles au travail d'équipe

- a Séparer le groupe en deux (F ou O). Une moitié travaillera à chercher les facteurs (F) facilitant le travail d'équipe et l'autre, les obstacles (O) au travail d'équipe.
- b Dans le groupe représentant la moitié de la classe soit les facteurs facilitants ou les obstacles, les participants partagent, dresser une liste commune et désignent un porte-parole qui partagera avec le groupe entier.
- c Afin de faciliter la division des équipes en virtuel, les participants peuvent se renommer F ou O.

Présentation des représentants de chacun des groupes. Faire un retour.

Exposé: présenter une synthèse des facteurs facilitants et les obstacles au travail d'équipe.

Faire un retour

Présentation d'un vidéo Youtube

(Actualisation TV)

<https://www.youtube.com/watch?v=AOyw-FAhypw&t=6s>

ACTIVITÉ 6 • Exposé interactif sur la synergie d'équipe et les rôles

À la lumière de ce qui a été vu auparavant (la vidéo), inviter les étudiant-e-s à s'exprimer sur le thème: synergie d'équipe.

Activer la fonction « tableau blanc » et demander aux étudiant.e.s d'y écrire des mots qui seraient liés à la synergie d'équipe. Présenter le concept de synergie et les caractéristiques des équipes performantes (une diapo synthèse).

<https://www.jobillico.com/blog/4-facons-daccroitre-la-synergie-au-sein-de-votre-equipe-de-travail/>

<https://atmanco.com/fr/ressources/blog/comment-mieux-travailler-ensemble-tout-simplement/>

Faire un lien avec les différents rôles selon Meredith Belbin.

Il existe des tests sur le web pour mesurer nos rôles/tendances. À noter qu'il est possible de jouer plusieurs rôles à la fois dans une même séance de travail d'équipe ou varier selon les contextes.

Un leader est un individu qui influence un groupe de personnes à réaliser un objectif commun. Un leader est quelqu'un qui dirige par l'exemple, de sorte que les autres sont motivés à le suivre. Pour être un leader, une personne doit avoir un engagement profond envers l'objectif qu'elle s'efforce d'atteindre, et ce, même si personne ne la suit!

<https://gestionsucces.ca/cest-quoi-leader/>

Exposé sur les rôles archétypaux dysfonctionnels.

Ce sont des rôles à éviter et qui nuisent à l'esprit d'équipe.

Un leader, c'est quoi? Poser la question aux étudiants.

Est-ce qu'un leader peut être également négatif?

Expliquer les impacts.

ACTIVITÉ 7 • Le contrat d'équipe

*La personne formatrice pourra fournir des informations complémentaires/additionnelles sur le sujet, au besoin.

Avant de débiter: faire un retour sur les règles du jeu (début de la séance), pour le lien avec le thème: contrat d'équipe. Présenter les principaux concepts et **le modèle suggéré du contrat d'équipe dans le cahier de l'apprenant.**

Diviser la salle en petits groupes (4-5 groupes) et leur proposer la mise en situation suivante: vous faites partie d'une équipe nouvellement créée qui devra travailler sur un même projet. On vous demande d'élaborer une esquisse d'un contrat d'équipe, incluant au moins 3 règles de conduite du travail en équipe.

Choisissez un nom d'entreprise et un nom de projet et élaborer une esquisse de votre contrat d'équipe en y incluant principalement des règles de conduite du travail en équipe, des façons de faire ainsi que des demandes spéciales favorisant l'esprit d'équipe. Soyez imaginatifs!

Important: les étudiant.e.s doivent définir la notion des mots pour elles et pour eux (**prévenir des malentendus**).

Une fois les règles établies, chaque équipe devra nommer une personne pour présenter leur contrat au grand groupe.

Retour sur l'exercice

Qu'est-ce qu'ils ont vécu lors de cet exercice?

*La personne formatrice pourra fournir des informations complémentaires/additionnelles sur le sujet, au besoin.

ACTIVITÉ 8 • Discussion sur les conflits dans le travail d'équipe

Présentation du conflit et des différentes sources potentielles.

L'idée n'est pas de développer en profondeur sur la résolution de problèmes, un autre atelier est prévu à cet effet.

ACTIVITÉ 9 • Discussion sur la diversité en milieu de travail

Inviter les étudiant.e.s à s'exprimer au sujet de la diversité au travail.

Exemple de questions à poser:

- Pourquoi est-elle importante en milieu de travail?
- Comment fait-on pour être inclusif?
- Selon vous, de quel type de diversité parle-t-on?

Exemples :

Culturelle, neurologique, religieuse, sexuelle, genre, éducationnelle, croyances, linguistiques, etc.

Un complément d'information sur les dynamiques de la théorie de Hofstede (gestion interculturel) pour la personne formatrice.

<https://marc-prager.com/comprendre-les-six-dimensions-du-modele-de-management-interculturel-dhofstede/>

ACTIVITÉ 10 • Étude de cas

Partir d'une situation préalablement présentée par un.e étudiant.e ou reformuler l'étude de cas – Maria.

En petit groupe, discuter de l'étude de cas.

ACTIVITÉ 11 • Conclusion: retour sur la question d'ancrage

PASSÉ: En faisant référence à la question d'ancrage du début qui était qu'est-ce que vous aimeriez apporter à votre groupe aujourd'hui?

PRÉSENT: Maintenant, qu'est-ce que vous avez apporté à votre groupe aujourd'hui?

FUTUR: Qu'est-ce que vous aimeriez développer pour vos prochaines séances de travail d'équipe?

Prendre 2-3 interventions/commentaires.

Remettre le questionnaire.

Les participant-e-s répondent au questionnaire d'évaluation de l'activité.

Présentation de citations sur le travail d'équipe lors de l'évaluation.

● La présentation PowerPoint

Diapo 1



**Rehausser les compétences des étudiant.e.s
et professionnel.le.s en TI : Le travail d'équipe**
Année 2022-2023

VIRTUEL

IRIPii
Institut de recherche sur l'immigration et
sur les pratiques interculturelles et inclusives
Collège de Maisonneuve

rGm
REGROUPEMENT DES
CÉGEPS DE MONTRÉAL

CITim
Clif pour l'intégration au travail des immigrants

LAMAISONNÉE

Le travail en équipe



Objectifs de la formation

Identifier et comprendre les aspects définissant le travail en équipe.

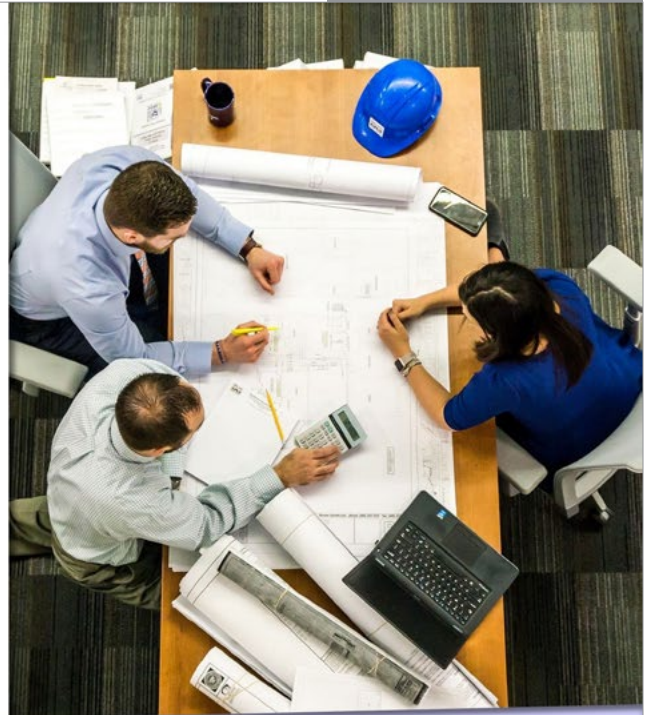
Expérimenter le travail d'équipe pour arriver au consensus et exercer les aptitudes de communication.

Développer des pistes de réflexion et se conscientiser sur l'importance du travail en équipe efficace et les rôles à jouer dans celle-ci.



Déroulement de la formation

- Introduction
- Brise-Glace
- Les composantes du travail en équipe
- Activité I : Facteurs et obstacles
- La synergie d'équipe
- Les rôles dans une équipe
- Activité II : Contrat d'équipe
- La diversité au travail
- Le conflit
- Activité III: Étude de cas
- Conclusion



Brise-glace

- Prénom
- Qu'est-ce que vous aimeriez apporter à votre groupe aujourd'hui ?
- Qu'est-ce que vous aimeriez apprendre sur le travail d'équipe aujourd'hui ?



Sondage: Quel genre de coéquipier êtes-vous ? Quel est votre style d'interaction?

En petit groupe

Qu'est-ce que ça signifie pour vous « l'esprit d'équipe » ?

Comment travaillez-vous en équipe ?

Pourriez-vous nous partager une expérience positive ou négative que vous avez vécu en travail d'équipe ?



« Le travail en équipe n'est pas inné. C'est une compétence qui s'apprend, se travaille. L'efficacité d'une équipe n'est pas seulement affaire de cohésion et d'organisation. Elle s'appuie sur des règles, une dynamique qui doivent être maîtrisées pour conduire à la réussite de l'équipe. »

Robert Mucchielli, sociologue français

L'origine du mot : équipe

Le terme « équipe » remonte au Moyen-âge.

Langage des marins, et alors synonyme d'équipage.

Groupe de bateaux attachés les uns aux autres : « esquif », tiré depuis la rive par un groupe d'hommes.

Le groupe d'hommes est devenu « équipe ».

Vers 1860, l'utilisation du mot revient dans le domaine sportif.

Début du XXème siècle, son introduction dans le monde du travail, dans son sens actuel.

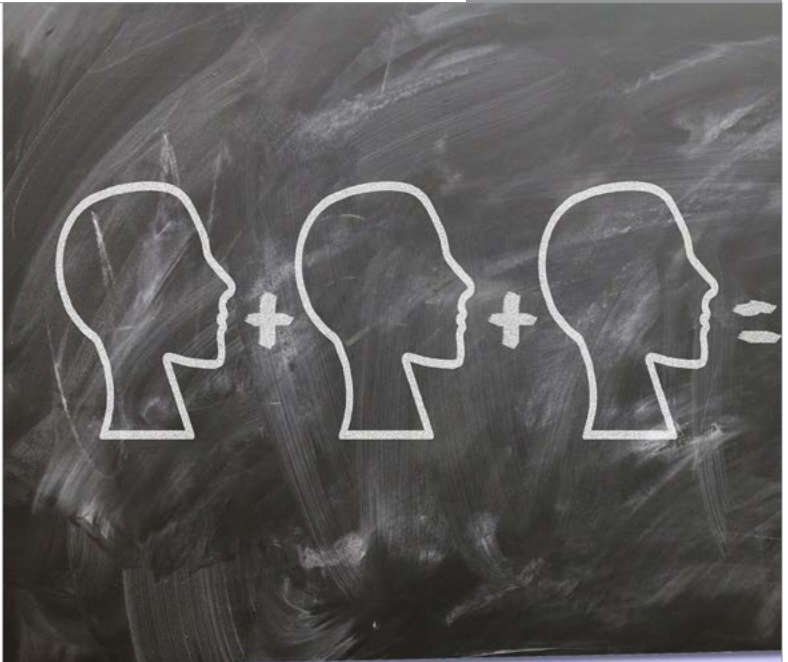


Quel est la différence entre
groupe et équipe ?

De quoi a-t-on besoin pour
travailler en équipe selon
vous ?

Le travail d'équipe

un mode de fonctionnement,
une communication,
des règles,
des valeurs,
une durée,
un nombre de personnes
un ou des objectifs définis,
décidés et consentis.
défini le rôle de chacun



Activité - Facteurs et obstacles

Trouver les :

*Facteurs facilitant le travail en équipe ?
Obstacles au travail en équipe ?*

Diviser en deux groupes



Facteurs facilitant le travail en équipe

- Le respect de chaque membre de l'équipe
- Une honnêteté intellectuelle
- Être constructif
- Chercher à atteindre l'objectif commun, plutôt que ses intérêts personnels
- Apprendre de ses erreurs et de celles des autres
- Être solidaire
- Pouvoir agir de façon individuelle tout en servant un projet commun
- Savoir se remettre en question
- Être à l'écoute des autres
- Avoir l'esprit critique
- Être diplomate
- Savoir recourir à l'humour

Obstacles au travail en équipe

- S'en remettre aux autres pour faire le travail attendu
- Mettre en valeur de façon excessive sa propre contribution
- L'agression verbale et/ou physique
- L'utilisation inadaptée des outils mis à disposition
- Communication difficile
- Perte de temps



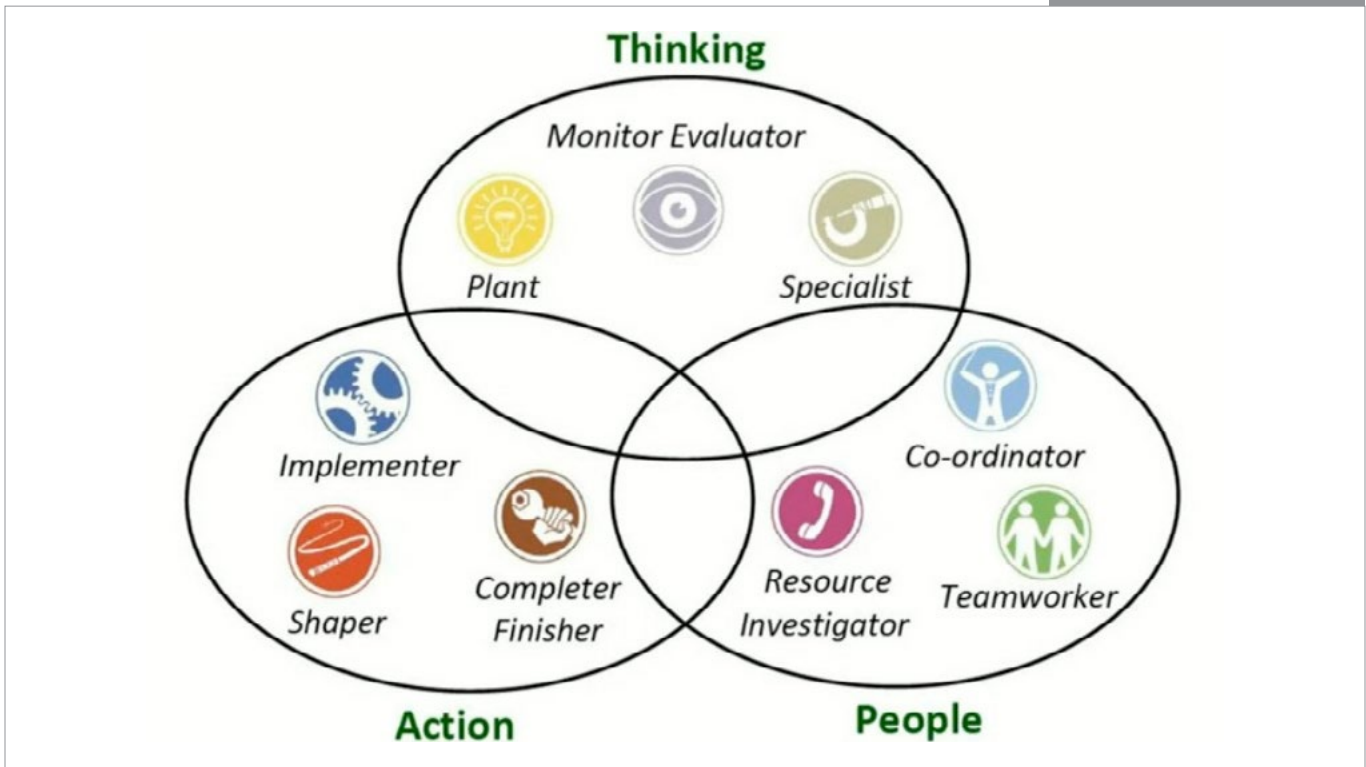
Diapo 14 • activité 5



Diapo 15 • activité 6

Qu'est-ce que la synergie d'équipe ?





Rôles dans une équipe expliqués

Vers la réflexion

Priseur (Analyste) : évalue avec logique et objectivité les options.

Concepteur : apporte les nouvelles idées.

Expert : apporte une connaissance approfondie d'un domaine clé pour la mission.

Vers l'action

Organisateur : structure la répartition des tâches, le planning, la logistique.

Propulseur : propose des solutions créatives et innovantes pour régler les problèmes.

Perfectionneur : assure le polissage des fins de projets et veille au respect des normes de qualité.

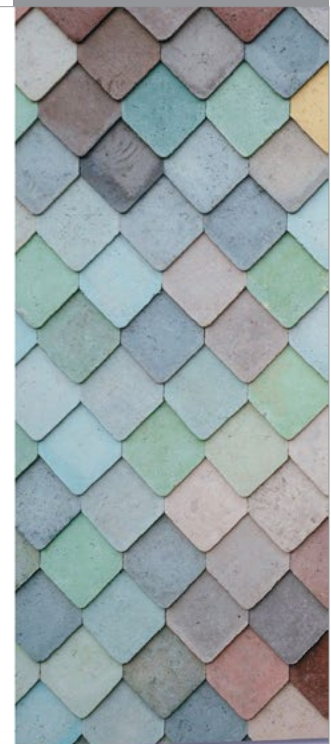
Vers la relation

Promoteur : conçoit et met en œuvre la stratégie.

Coordinateur : garant de la réalisation des objectifs, met en place les délégations.

Soutien : coéquipier par excellence, apporte sa contribution partout où elle est utile.

Et puis, qu'est-ce qu'un leader ?



Rôles archétypaux dysfonctionnels

- **Saboteur** : faire rater ou retarder une action activement.
 - **Frein** : faire rater ou retarder une action passivement.
 - **Censeur/critique** : ne participer que par la critique systématique et non constructive.
 - **Bouffon** : ne rien prendre au sérieux, ne jamais assumer sa responsabilité.
-
- **Le leader + vs le leader -**



PAUSE



Activité II : Nouveau projet, contrat d'équipe

Durée: 30 min.

Nombre: En petit groupe de trois à quatre personnes

Présentation et objectifs :

Vous venez d'être choisi pour travailler sur un nouveau projet avec quelques collègues. On vous demande de mettre en place un contrat d'équipe, c'est-à-dire des points d'engagement ou règles de conduite pour favoriser le travail d'équipe.

-Choisissez un nom d'entreprise et un nom de projet et élaborer une esquisse de votre contrat d'équipe en y incluant principalement des règles de conduite du travail en équipe, des façons de faire ainsi que des demandes spéciales favorisant l'esprit d'équipe. Soyez imaginatifs !

-Faire la présentation au groupe (3 à 5 minutes)



Retour sur l'exercice

1. Qu'avez-vous vécu lors de l'exercice ?
2. Quels étaient les enjeux importants ici en lien avec le travail d'équipe?



Que faites-vous lors d'un conflit avec les collègues ?

Les conflits interpersonnels dans le travail d'équipe

- La personnalité
- Les habitudes
- Les valeurs
- La gestion
- Le stress, la pression
- Le manque de clarté
- L'incertitude
- ...



La diversité au travail

Selon vous, de quels types de diversité parle-t-on?



Mise en situation

Maria, 34 ans, arrivée au Québec depuis 1 an avec sa conjointe.

Maria est amenée à développer un nouveau projet professionnel, conjointement avec trois collègues masculins récemment arrivés dans l'équipe. L'un d'eux est une personne neuro-atypique. La coordonnatrice de l'équipe doit s'absenter pour quatre semaines. Celle-ci leur confie donc le démarrage de ce projet pour lequel ils devront travailler en équipe et en totale autonomie.

Maria dirige naturellement les rencontres. Après 3 rencontres, elle observe que le travail n'avance pas, des collègues peu motivés, le retard systématique de l'un d'entre eux. Maria les critique sur ces points - la motivation, le retard et l'hypersensibilité émotionnelle – et leur reproche également de ne pas la prendre au sérieux.

Maria a connaissance par des ouï-dire que ses collègues tiennent des propos déplacés à son égard, quant à son orientation sexuelle d'une part, et sur le fait qu'elle soit une femme d'autre part. Maria ne leur accorde alors plus sa confiance. Par ailleurs, elle en fait davantage qu'eux car elle tient à ce que le travail avance. La pression et le ton montent entre eux car la coordonnatrice doit revenir la semaine suivante. À leur tour, ses collègues reprochent à Maria de jouer à la patronne, d'être autoritaire, de vouloir faire les choses à sa manière et de demander que tous s'adaptent à son horaire.

À son retour, la coordonnatrice constate lors d'une réunion que le travail d'équipe n'a pas été efficace.

Conclusion

Qu'est-ce que vous avez apporté à votre groupe aujourd'hui ?

Qu'est-ce que vous aimeriez développer pour vos prochaines séances de travail d'équipe ?



« Si vous pensez que vous êtes trop petit pour changer quelque-chose, essayez donc de dormir avec un moustique dans votre chambre et vous verrez lequel des deux empêche l'autre de dormir ».

Dalai Lama

« Les meilleures choses qui arrivent dans le monde de l'entreprise ne sont pas le résultat du travail d'un seul homme. C'est le travail de toute une équipe. » Steve Jobs

« Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin. »

proverbe africain



Merci !!!

● Références pour aller plus loin

Actualisation TV (28 avril 2016). *Les 7 critères pour réussir en équipe* [Vidéo]. Repéré à : [Les sept critères pour réussir en équipe - YouTube](#).

Actualisation TV. (06 octobre 2016). *Les rôles en équipe Belbin* [Vidéo]. Repéré à [Les rôles en équipe Belbin - YouTube](#).

Alaoui, A., Laferrière, T. et Meloche, D. (1996). *Apprendre en collaboration avec d'autres... Le travail en équipe. Théorie et pratique à l'intention des étudiants et des étudiantes du premier cycle*. Université Laval, Faculté des sciences de l'éducation. Repéré à : <http://www.tact.fse.ulaval.ca/fr/html/sites/guide2.pdf>.

Alessandra, T. et Hunsaker, P. (1993). *Communication at Work*. New York : Simon et Schuster.

Beaumont, C., Lavoie, J. et Couture, C. (2010). *Les pratiques collaboratives en milieu scolaire. Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire, Québec, Presse de l'Université Laval*. Repéré à http://www.versunecoleinclusive.fr/wp-content/uploads/2018/11/guide_pratiques_collaboratives.pdf.

Berens, L. V. (2001). *Understanding yourself and others: An introduction to interaction styles*. Candor: Telos Publications.

Beunrad, P. (2013) *Le travail en équipe: luxe ou nécessité?* Repéré à https://www.pedagogie.ac-nantes.fr/medias/fichier/enoveps5_beunard_p1a1_1373974327829.pdf.

Broch, M. H. (2021). *Travailler en équipe à un projet pédagogique*. Namur: Éditions Érasme.

Capéquipe (s/d). *Les 9 rôles en équipe Beldin – introduction*. Repéré à [Les 9 rôles en équipe Belbin - introduction - CapEquipe](#).

- Capéquipe (s/d). *Les 9 rôles en équipe Beldin expliqués*. Repéré à [Les 9 rôles en équipe Belbin expliqués - CapEquipe](#).
- Cégep de Rimouski (2013). L'apprentissage en coopération... de la collaboration ! Pédagogues 12(1), 1-4. Repéré à : https://www.cegep-rimouski.qc.ca/sites/default/files/dppedago42_maj.pdf.
- Centre de pédagogie universitaire, Université de Montréal (s/d). *Le travail d'équipe*. RESS1. Repéré à https://cpu.umontreal.ca/fileadmin/cpu/documents/Travail_en_equipe/RESS1_le_travail_dequipe.pdf.
- Centre de pédagogie universitaire, Université de Montréal (s/d). *Travail en équipe*. RESS1. Repéré à : <https://cpu.umontreal.ca/enseignement/travail-en-equipe/>.
- CompétencesFEP (s/d). *Outil d'autoévaluation, développer mes compétences interpersonnelles. Développer mes compétences interpersonnelles*. Repéré à [CompétencesFep \(fad-fep.ca\)](#).
- Crahay, M. et Lecoq, J. (2017). Accompagner des étudiant·e·s qui travaillent en groupe. Repéré à : https://www.capres.ca/wp-content/uploads/2017/10/CahierLLL_N02_Groupes.pdf.
- Duchesne, G. (2008). Expérimenter le travail d'équipe: les clés de la réussite. *Pédagogie, collégiale*, 21(4), 31-33.
- Gestion Succès (s/d). *C'est quoi un leader?* Repéré à [C'est quoi un leader? Les qualités clés pour gérer une équipe \(gestionsucces.ca\)](#).
- HofstedeInsights (s/d). *Outil "Compare countries"*. Repéré à [Compare countries - Hofstede Insights \(hofstede-insights.com\)](#).
- Mathey, E. et Mérillou, F. (2011). *Travailler et Faire Travailler en équipe*. Paris: Éditions Eyrolles.
- Motoi, I. et Villeneuve, L. (2010). *Guide de résolution de conflits dans le travail en équipe*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Mucchielli, R. (2019). *Le travail en équipe: clés pour une meilleure efficacité collective*. Montrouge: ESF sciences humaines.
- Région au travail (s/d). *La diversité culturelle: avantages et désavantages dans un contexte d'entreprise*. Repéré à [58323-la-diversite-culturelle-avantages-et-desavantages-dans-un-contexte-d-entreprise-i662.pdf \(regionautravail.com\)](#).
- Reynolds, K. (2019). *13 Benefits and Challenges of Cultural Diversity in the Workplace*. Repéré à [13 benefits and challenges of cultural diversity in the workplace | Hult International Business School](#).
- Simonet, J. et Simonet, R. (1987). *Le management d'une équipe: guide pour négocier, animer, former*. Paris: Éditions d'Organisation.
- TedX. (1^{er} avril 2020) *Comment mieux travailler en équipe?* [Vidéo]. Repéré à [Comment mieux travailler en équipe? | Jade SCHWAB-GARUZ | TEDxUSMBJacobBellecombette - YouTube](#).

La résolution de problèmes en milieu de travail





LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES EN MILIEU DE TRAVAIL

La capacité de résoudre des problèmes des problèmes simples et complexes est une compétence essentielle à maîtriser pour de futurs techniciens en technologie de l'information et de la communication. A travers cet atelier de formation, les personnes apprenantes se familiariseront avec les diverses étapes du processus de résolution de problèmes. Elles pourront expérimenter des méthodes spécifiques de résolutions de problèmes, à travers des mises en situation. Elles recevront une rétroaction après chaque mise en situation pour valider si elles se sont approprié ces méthodes. Dans les prochaines pages de ce Manuel, vous pourrez consulter les outils que nous avons développés pour vous aider à former vos personnes apprenantes à la résolution de problèmes: le plan de formation, la trame andragogique et la présentation PowerPoint.

● Le plan de formation

Plan de formation: résolution de problèmes

Titre : La résolution de problèmes en milieu de travail

But en termes de compétences ciblées : Cette formation aidera la personne apprenante à analyser un problème rencontré en milieu de travail, à le comprendre et à utiliser la méthode la plus appropriée pour sa résolution. Elle expérimentera diverses méthodes, de manière à pouvoir les appliquer convenablement à une situation réelle de travail.

Principales thématiques ciblées : Qu'est-ce que la résolution de problèmes ? Quelles sont les étapes de la résolution de problèmes ? Les outils et méthodes de résolution de problèmes ? Les conditions de réussite du processus de résolution de problèmes.

Participant.e.s visé.e.s : étudiant.e.s en AEC en TI

Durée : 3 heures

Lieu : Formation à distance, sur la plateforme Zoom

Date : à définir

Horaire : à définir

Nombre de personnes optimal : 15-20

● La trame andragogique

Thèmes abordés	Activités ou actions	Méthodes et techniques d'apprentissage	Outils	Durée	Objectifs d'apprentissage (OA) et objectifs de la personne formatrice (OF)	Ressources/ équipements	Réponses attendues (s'il y a lieu)
Résolution de problème	ACTIVITÉ 1 (1) Présentations (2) Interaction collective (3) Présentation des objectifs de l'atelier et du déroulement de la séance de formation	(1) Se présenter (2) Discussion (3) Exposé	Personne apprenante (PA) : Cahier de la personne apprenante Personne Formatrice (PF) : Trame andragogique; Powerpoint PPT – diapos 3, 4, 5 et 6	10 min	Se présenter (OF) Prendre connaissance des besoins d'apprentissage des personnes apprenantes (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom.	
Résolution de problème	ACTIVITÉ 2 Brise-glace	<i>Partage d'expériences</i>	PA : Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF : Trame andragogique; Powerpoint PPT – diapos 7 et 8	15 min	Établir un climat favorable à l'apprentissage du thème (OF) Susciter l'intérêt et l'engagement des personnes apprenantes (OF) Connaitre les expériences antérieures (OF) Partager les connaissances (OA) Évaluer les connaissances antérieures (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom. Salles secondaires	
Résolution de problème	ACTIVITÉ 3 Mise en application	<i>Mise en situation 1</i>	PA : Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF : Trame andragogique; Powerpoint PPT – diapos 9 et 10	20 min	Activer ses connaissances antérieures (OA) Vérifier les connaissances antérieures des personnes apprenantes sur les modes de résolution de problèmes (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom; Salles secondaires.	
Résolution de problème	ACTIVITÉ 4 Apports théoriques	Exposé interactif	PF : Trame andragogique; Powerpoint PPT – diapos 11-18	20 min	Présenter les différents concepts et modèles théoriques liés à la thématique (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom.	
PAUSE 15 MIN							
Résolution de problème	ACTIVITÉ 5 Apports théoriques (suite)	Exposé interactif	PF : Trame andragogique; Powerpoint PPT – diapos 20-24	10 min	Présenter les différentes étapes et méthodes de la résolution de problèmes (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom.	
Résolution de problèmes	ACTIVITÉ 6 Application et méthode évaluative	<i>Retour sur la mise en situation 1 (petits groupes et rétroaction)</i>	PA : Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF : Trame andragogique; Powerpoint PPT – diapo 25	25 min (PG: 15 minutes; GG: 10 minutes)	Vérifier la compréhension des personnes apprenantes (OF) Donner une rétroaction constructive (OF) Développer et outiller les personnes apprenantes à intérioriser un savoir-faire procédural (OF).	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom;	
Résolution de problèmes	ACTIVITÉ 7 Apports théoriques	Exposé magistral	PF : Trame andragogique; Powerpoint PPT – diapo 26-30	15 min	Présenter les différents outils et différentes stratégies de la résolution des problèmes (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom.	

Résolution de problèmes	ACTIVITÉ 8 Mise en application	<i>Mise en situation 2: méthode Ishikawa (diagramme de causes à effet)</i>	PA: Cahier de la personne apprenante et Fascicule PF: Trame andragogique; Powerpoint PPT – diapo 31	20 min	Expérimenter la méthode Ishikawa de résolution de problèmes (OA).	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom; Salles secondaires.	Les réponses émises permettent de savoir le niveau d'acquisition des apprentissages des personnes apprenantes.
Résolution de problèmes	ACTIVITÉ 9 Application et méthode évaluative	<i>Rétroaction sur les exercices (méthode Ishikawa)</i>	PA: Fascicule PF: Trame andragogique; Powerpoint PPT – diapos 32-34	15 min	Vérifier la compréhension des personnes apprenantes (OF) Donner une rétroaction constructive (OF) Développer et outiller les personnes apprenantes à intérioriser un savoir-faire procédural (OF).	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom.	
Résolution de problèmes	ACTIVITÉ 10 Conclusion	Retour réflexif	PF: Trame andragogique; Powerpoint PPT – diapo 35	5 min	Valider la compréhension des personnes apprenantes (OF)	Ordinateur; Connexion internet; Logiciel de présentation Microsoft Powerpoint; Plateforme de visioconférence Zoom.	
Structure Contenu Matériel Méthodes et techniques Personne Formatrice Organisation	Évaluation de la formation	Application de questionnaire	PA: Questionnaire	10 min	Connaitre le niveau de satisfaction des personnes apprenantes (OF)	Ordinateur; Connexion internet; visioconférence Zoom; Lien vers le formulaire d'évaluation de la formation.	

● Les activités

ACTIVITÉ 1 • Présentations et interactions

1a Se présenter

La personne formatrice se présente et invite les apprenant-e-s à activer leurs caméras et leurs microphones afin de se présenter brièvement (environ 5 min).

1b Discussion

Discussion sur les besoins et attentes en termes d'apprentissage. Exemples de questions à poser aux personnes apprenantes (environ 4 min) :

- Avez-vous déjà suivi une formation sur la résolution de problèmes ?
- Était-ce utile ?
- Qu'est-ce que vous aimeriez apprendre aujourd'hui ?

1c Présentation des objectifs et du déroulement de la séance de formation

Présentez les objectifs ainsi que le déroulement de la séance de formation (1 min).

ACTIVITÉ 2 • Activité brise-glace (partage d'expériences)

Divisez la salle en **petits groupes-PG** (3-5 personnes apprenantes). Ils et elles devront répondre aux questions suivantes: avez-vous déjà rencontré un problème en milieu de travail que vous n'avez pas été en mesure de résoudre? Si oui, qu'avez-vous fait pour le résoudre? (10min). Les personnes apprenantes devront décrire le problème et leurs actions. Ensuite, elles choisiront une personne qui partagera leurs réponses **grand groupe-GG** (10 min).

ACTIVITÉ 3 • Mise en situation – Entreprise dans les technologies de l'information

Invitez les personnes apprenantes à s'exprimer au sujet de la résolution des problèmes. Exemples de questions à poser:

Comment peut-on résoudre un problème? Selon vous, qu'est-ce qu'un processus de résolution de problème? Y a-t-il une ou plusieurs méthodes de résolution de problème?

Ensuite, proposez une mise en situation aux personnes apprenantes. Diviser la salle en petits groupes-PG (3-5). Demander aux personnes apprenantes d'analyser et de discuter avec leurs collègues autour de réponses possibles à la situation proposée (15min), de nommer 1 porte-parole qui présentera la solution à la mise en situation au grand groupe-GG (10min).

Important: Le personne formatrice ne propose aucune réponse à l'exercice proposé. Cette tâche consiste à animer et à diriger cette première activité de réflexion. Les participants s'appuieront sur leurs raisonnements et connaissances pour donner leurs réponses.

ACTIVITÉ 4 • Exposé interactif

La personne formatrice définira les termes problème et résolution de problème.

PAUSE (15 MIN)

ACTIVITÉ 5 • Exposé interactif

La personne formatrice expliquera le processus de la résolution de problèmes avec ses différentes étapes, méthodes et outils.

ACTIVITÉ 6 • Retour sur la mise en situation 1 (petits groupes et rétroaction)

Divisez la salle en **petits groupes-PG** (3-5 personnes apprenantes, 15 minutes). Référez les étudiant.e.s au Cahier, afin de répondre aux questions suivantes :

Quelle est la situation actuelle? Et la situation désirée?

Est-ce un problème simple ou complexe?

Quelles démarches pouvez-vous entreprendre pour mieux évaluer le problème et sa solution? Faites l'exercice!

Ensuite, la personne formatrice procède à la correction de la mise en situation numéro 1 (10 minutes).

ACTIVITÉ 7 • Exposé magistral

Présentez les outils et les stratégies de résolution de problèmes.

ACTIVITÉ 8 • Mise en situation 2: méthode Ishikawa (diagramme causes à effet)

Divisez la salle en **petits groupes-PG**, 3-5 personnes apprenantes (15 min). Chacune des équipes devra classer les causes proposées selon la méthode Ishikawa, soit en 4 groupes: choix techniques, données initiales, opérateur, processus.

Chaque équipe présentera et justifiera, par la suite, ses réponses au grand groupe-GG (10 min).

ACTIVITÉ 9 • Rétroaction pour la Mise en situation 2

La personne formatrice procède à la rétroaction pour cet exercice.

NB: De plus, à la fin du PPT, deux autres mises en situation sont proposées pour le cas où la personne formatrice voudrait remplacer ou les ajouter à la mise en situation 2 (diapos 36 et 37).

ACTIVITÉ 10 • Conclusion – retour réflexif

Revenez sur le contenu et sur les activités de la séance de formation et demandez aux personnes apprenantes ce qu'elles en ont retenu. Demandez si elles ou ils auraient des questions.

Important: par souci de temps, ajustez (au besoin) le nombre d'interventions.

ACTIVITÉ 11 • Évaluation de la formation

Invitez les personnes apprenantes à compléter le questionnaire d'évaluation de la formation (en ligne), en leur partageant le lien d'accès.

● La présentation PowerPoint

Diapo 1

Rehausser les compétences des étudiant.e.s et professionnel.le.s en TI : La résolution de problèmes en milieu de travail
Année 2022-2023

VIRTUEL

IRIPii
Institut de recherche sur l'immigration et sur les pratiques interculturelles et inclusives
Collège de Maisonneuve

rGm
REGROUPEMENT DES CÉGÉPS DE MONTRÉAL

CITim
Claf pour l'intégration au travail des immigrants

LAMAISONNÉE

Diapo 2

La résolution de problèmes en milieu de travail

Diapo 3 • activité 1



Diapo 4 • activité 1

Attentes et besoins

- Avez-vous déjà suivi une formation sur la résolution de problème?
- Était-ce utile ?
- Qu'est-ce que vous aimeriez apprendre aujourd'hui ?

Diapo 5 • activité 1

Objectifs

- Comprendre la typologie du problème ;
- Analyser un problème rencontré en milieu de travail ;
- Connaître les étapes du processus de résolution de problèmes;
- Expérimenter des outils de résolution de problèmes.

Diapo 6 • activité 1

Déroulement de la séance

- Présentation individuelle et discussion sur les besoins et les attentes
- Présentation des objectifs
- Brise-glace
- Exposés et activités:
 - Précisions terminologiques
 - La méthode QQOQCO (mise en situation)
 - La méthode d'Ishikawa (mise en situation)
- Conclusion

Brise-glace

- Avez-vous déjà rencontré un problème en milieu de travail que vous n'avez pas été en mesure de résoudre ? Si oui, qu'avez-vous fait pour le résoudre?
- Décrivez le problème et vos actions. Choisissez une personne qui rapportera vos propos au groupe.



10min




Discussion en petites équipes



VOS RÉPONSES

Diapo 9 • activité 3



Problème et la résolution de problèmes

- Comment peut-on résoudre un problème ?
- Selon vous, qu'est-ce qu'un processus de résolution de problèmes ?
- Y-a-t-il une ou plusieurs méthodes de résolution de problèmes ?

Diapo 10 • activité 3

Mise en situation 1 : résolution d'un problème en TI

- Suite à l'analyse des besoins des utilisateurs (employés) d'une entreprise qui œuvre dans le domaine des technologies de l'information, le livreur IT a commandé la conception d'un programme de gestion de projets pour ces utilisateurs. Ce dernier a fait la commande auprès de son collègue l'analyste qui a dirigé la commande vers un autre collègue, programmeur, pour concevoir le programme. Les utilisateurs manifestent leur mécontentement face à ce programme qui ne répond pas à leurs besoins exprimés.
- Si vous étiez à la place du livreur IT, comment auriez-vous réagir face à cette situation? Comment régler ce problème ?
-

PRÉCISIONS TERMINOLOGIQUES

**Qu'est-ce
qu'un
problème?**

*Un problème est un écart entre ce qui est **(fait)** et ce qui devrait ou pourrait être fait **(désiré)**.*

Le problème est considéré comme :

- Dysfonctionnement... ;
- Besoin de s'améliorer ou occasion de se progresser.
- Construction d'une perception que l'on a d'une situation non satisfaisante.

Diapo 13 • activité 4

Typologie du problème

Le problème est dit **simple** lorsque :

1. Il est élémentaire ;
2. Il peut être analysé et mesuré ;
3. L'analyse permet d'établir l'ordre chronologique ou des liens de causalité clairs et sans équivoque ;
4. Le degré d'effort pour le comprendre est insignifiant ;
5. La solution est relativement abordable.

Diapo 14 • activité 4

Typologie du problème - suite

Le problème est dit **complexe** lorsque :

1. Il est composé de différents éléments interdépendants ou conflictuels ;
2. Il exige une analyse plus large et holistique de plusieurs facteurs ou parties qui le composent ;
3. Le degré d'effort pour le comprendre est considérable ;
4. La solution considère une interprétation de différentes perspectives avant de déterminer la solution.

Diapo 15 • activité 4

Qu'est-ce que la résolution de problèmes ?

« Rien n'est plus intéressant pour les êtres humains qu'une activité humaine, et l'activité la plus caractéristique de l'être humain est de résoudre des problèmes ; penser à un but, imaginer les moyens de tendre vers une fin désirée. »

Gorge Polya

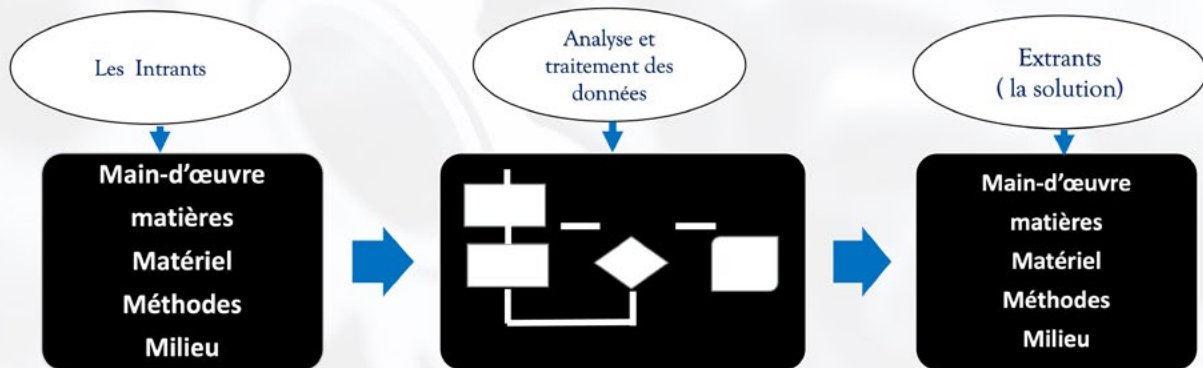
Diapo 16 • activité 4

Qu'est-ce que la résolution de problèmes ? (suite)

- La résolution de problèmes est un processus rigoureux qui permet de combler un écart entre une situation désirée et une situation réelle.
- *La résolution de problèmes consiste à donner des réponses valides et efficaces aux questions soulevées, de faire face avec satisfaction à une situation représentant une préoccupation, une opportunité ou un défi (Isaksen, Dorval et Treffinger, 2003).*
- La résolution de problème est axée sur la compétence ou les connaissances requises.

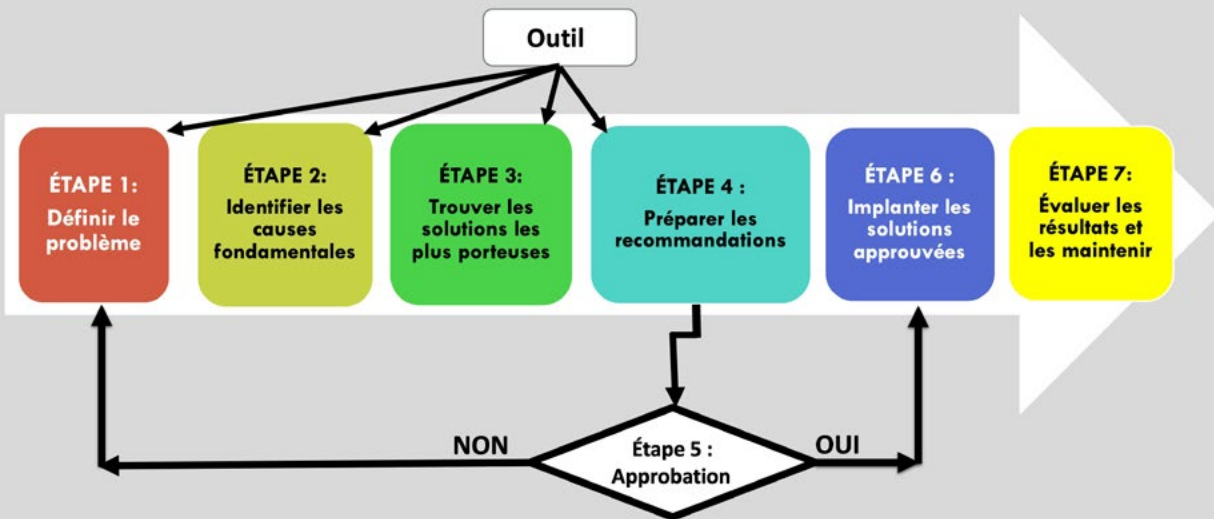
Processus : DÉFINITION

Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté.



PAUSE

LE PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES



JEFFREY K. LIKER AND MICHAEL HOSEUS (2008) TOYOTA CULTURE: THE HEART AND SOUL OF THE TOYOTA WAY. MCGRAW-HILL EDUCATION

ÉTAPE 1: DÉFINIR LE PROBLÈME

Le premier pas vers la
solution

« Un problème bien énoncé est à moitié résolu »
John Dewey

BUT :

- Dessiner un portrait global et tangible de la situation ;
- Cerner la situation en écart ;
- Prendre conscience du degré du problème rencontré.

GESTES :

- Recueillir les faits ;
- Recueillir toutes les données signifiantes sur la situation actuelle.

ÉTAPE 1: DÉFINIR LE PROBLÈME - suite

**Le premier pas vers la
solution**

- Mesurer l'écart :
 - Entre la situation passée et la situation actuelle ;
 - Entre la situation actuelle et la situation désirée (objectif).
- Documenter le problème ;
- Déterminer et informer les personnes concernées.

OUTILS :

- Grille QQQCCP.
- Remue-méninges (Brainstorming)

Remue-méninges (brainstorming)

« Une technique de recherche d'idées originales dans une reunion, chacun émettant ses suggestions spontanément » (Petit Robert).

Avantages :

- IL FAVORISE UNE RÉFLEXION PLUS CRÉATIVE ;
- IL PERMET UN MEILLEUR TRAVAIL D'ÉQUIPE ET UNE PLUS GRANDE COHÉSION DE GROUPE ;
- IL PERMET À CHACUN DE S'EXPRIMER

Règles d'or :

- TROUVER AUTANT D'IDÉES QUE POSSIBLES LORS DE LA SESSION ;
 - EN AUCUN CAS NE CRITIQUER DES IDÉES ;
- LES IDÉES FOLLES ET AMBITIEUSES SONT LES BIENVENUES ;
- ENCOURAGER À EXPLOITER LES IDÉES DES AUTRES.

Source : Brainstorming : définition, règles de base et techniques (Atlassian.com)



La méthode QQQCCP

La grille QQQCCP est une méthode de questionnement systématique, structurée et détaillée autour de **sept questions dites « ouvertes »** permettant de recueillir des données afin d'appréhender tous les aspects d'un problème et d'analyser la situation sous tous ses angles.

Elle doit être **utilisée lors de l'étape** consacrée à **définir le problème.**



La méthode QQQCCP - suite

- **Quoi** : de quoi s'agit-il ? Quel est le problème ?
- **Qui** : qui est concerné par le problème ? Quelles personnes ou organisations peuvent être impactées ?
- **Où** : où observe-t-on le problème et ses effets ? Par exemple, dans quel secteur d'activité ? Quelle zone géographique ?
- **Quand** : quand est apparu le problème ? À partir de quel moment le problème a-t-il été observé ?
- **Comment** : comment le problème a-t-il été détecté ? Comment se manifeste-t-il ?
- **Combien** : le problème génère-t-il des coûts ? Combien ?
- **Pourquoi** : Pourquoi faut-il agir ? Quels sont les principaux effets nécessitant une intervention en vue de leur résolution ?



MISE EN SITUATION
-
**GROUPES ET
RÉTROACTION**

**ÉTAPE 2:
IDENTIFIER LES
CAUSES
FONDAMENTALES**

BUT :

- Trouver les causes ayant le plus d'impacts sur les faits.

GESTES :

- Énumérer les hypothèses de causes potentielles ;
- Analyser les causes énumérées ;
- Éliminer les causes qui ne soutiennent pas les faits ;
- Confirmer et retenir les causes fondamentales expliquant le problème.

ÉTAPE 2: IDENTIFIER LES CAUSES FONDAMENTALES suite

OUTILS :

- En mode remue-méninges (*brainstorming*), l'équipe de travail :
 - Identifie les catégories de causes possibles (outil « Les 5 M ») ;
 - Trace le diagramme de cause à effets (Ishikawa).

Les 5 M : catégories de causes

M1	Matières premières ou intrants	Les informations verbales et écrites, les données, les rapports, les ententes, les contrats, les produits ;
M2	Main-d'œuvre	Les relations interpersonnelles, la formation, l'expérience de travail du personnel, les rôles et responsabilités, la coordination, la supervision ;
M3	Matériel (machines, équipements, ou technologie)	Les systèmes téléphoniques, les ordinateurs, les outils de travail ;
M4	Méthodes de travail	Les procédures, les instructions de travail, les normes et standards, les façons de faire informelles ;
M5	Milieu ou environnement	La gestion (le <i>management</i>), les caractéristiques des lieux physiques, l'ergonomie des postes de travail, l'organisation.

LE DIAGRAMME DE CAUSES À EFFET (ISHIKAWA)

BUT :

Après avoir cerné le problème et ses implications (QQOQCCP, étape 1), le diagramme d'Ishikawa permet de mettre en évidence le lien entre le problème (l'effet) constaté et les multiples causes potentielles associées à cet effet. Autrement dit, ce diagramme est utilisé pour rechercher les causes du problème (étape 2) rencontré.

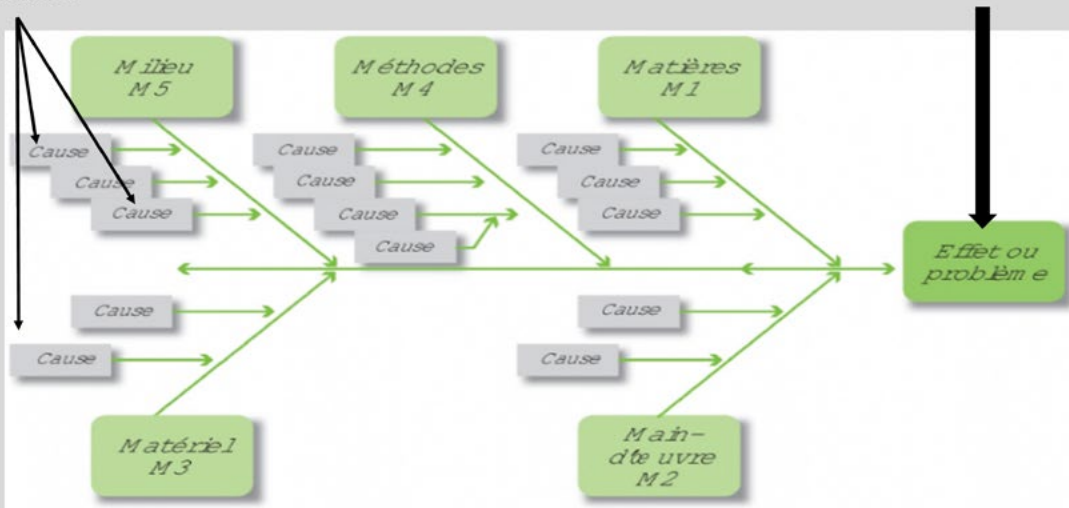
◦ MÉTHODE:

1. Énoncer le problème, effet (variable dépendante).
2. Faire la liste des causes associées (variables indépendantes) à cet effet dans le cadre de l'activité du remue-méninge, les classer et les hiérarchiser. Penser aux grandes familles du 5 M : matières- première, main-d'œuvre, matériel, méthodes et milieu.
3. Tracer le diagramme.

EXEMPLE DE DIAGRAMME

Variables indépendantes

Variable dépendante



Mise en situation 2 : Le diagramme de causes à effets

- Non - Qualité d'une base de données : l'utilisation faite par un client d'une base de données n'est pas satisfaisante. **Proposer un un classement des causes selon la méthode Ishikawa en établissant 5 groupes en vue de l'élaboration du diagramme causes - effets :** (1) matières-premières ; (2) main d'œuvre ; (3) matériel ; (4) méthodes et (5) milieu.

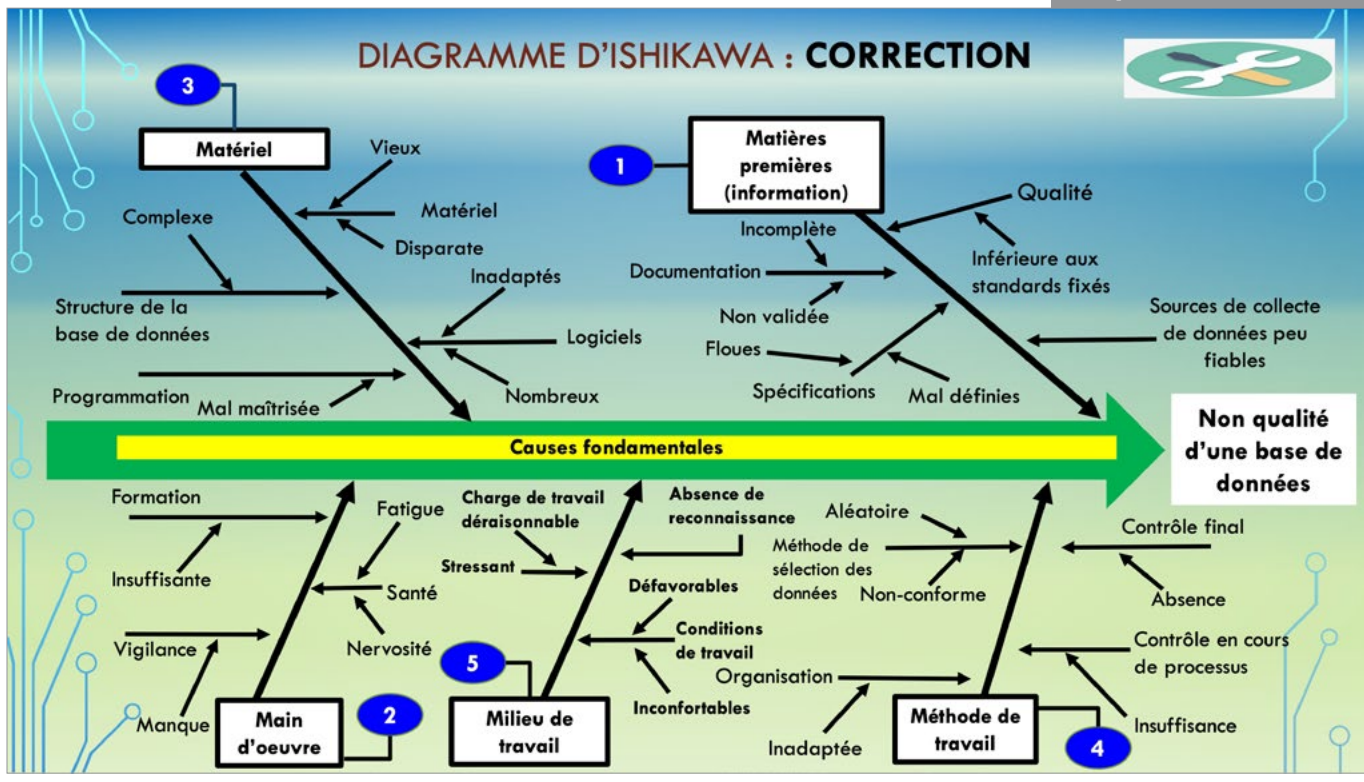
Le fournisseur est amené à analyser la situation et recense les points suivants :

- Le matériel est vieux et disparate
- Les logiciels sont inadaptés, nombreux
- La structure de la base de données apparaît complexe
- La programmation est mal maîtrisée
- Les sources de collecte des données sont peu fiables
- La qualité des données est inférieure aux standards fixés
- Les sources de collecte ne sont pas fiables
- La méthode de sélection des données est aléatoire, non conforme aux besoins.
- Les spécifications sont floues et mal définies
- La formation des développeurs est insuffisante
- L'état de santé des développeurs est entaché par une nervosité et une fatigue chronique
- La documentation est incomplète et non validée
- Absence de contrôle final
- Insuffisance de contrôle en cours de process
- Organisation de l'équipe et gestion du temps inadaptées
- Manque de vigilance
- Les conditions de travail sont défavorables et inconfortables
- Absence de reconnaissance des employés
- Environnement de travail stressant à cause d'une charge de travail déraisonnable

MISE EN SITUATION 2 - RÉTROACTION



Diapo 33 • activité 9



Diapo 34 • activité 9

- **AVEZ-VOUS DES QUESTIONS ?**
- **QU'EST-CE QUE VOUS RETENEZ ?**



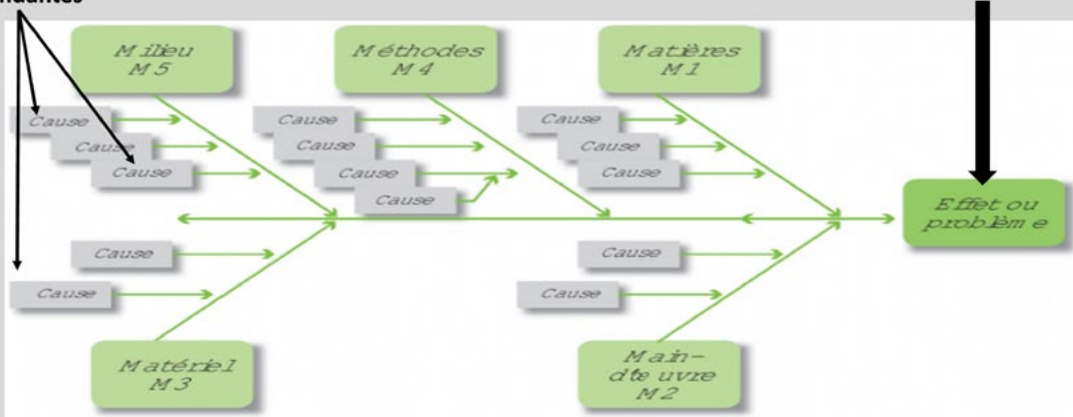
MERCI DE VOTRE ATTENTION

LE DIAGRAMME DE CAUSES À EFFET (ACTIVITÉ OPTIONNELLE)

Mise en situation 3 : L'équipe commerciale est démotivée parce que, quoi que les objectifs de vente aient été dépassés cette année pour la première fois depuis 4 ans, il n'y a pas eu de prime octroyée. De plus, le changement de voitures de service promis aux membres de l'équipe n'a pas été honoré par la direction.

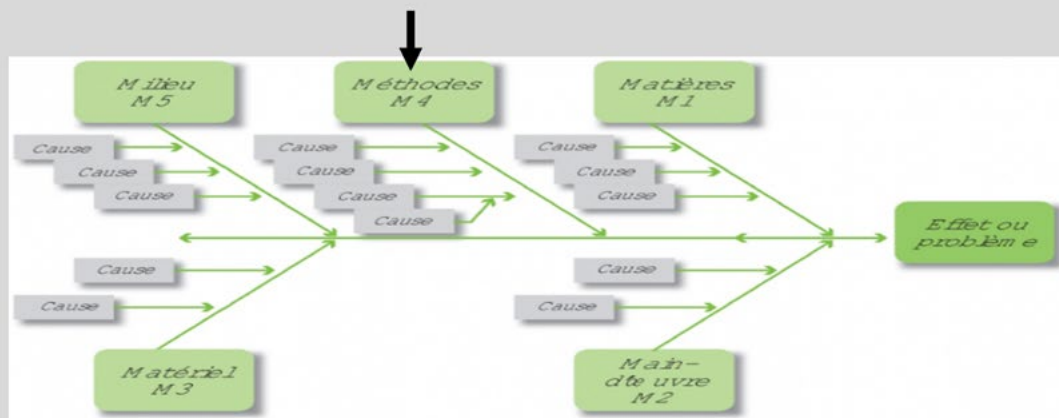
Variables indépendantes

Variable dépendante



LE DIAGRAMME DE CAUSES À EFFET (ACTIVITÉ OPTIONNELLE)

Mise en situation 4 : Un roulement de personnel élevé fut constaté ces trois dernières années au sein d'une importante entreprise. Le style de management adopté dans la plupart des services est trop directif, les procédures de contrôle sont trop fréquentes et accablantes. Avertissements et mises à pied sont monnaie courante dans cette entreprise.



● Références pour aller plus loin

Aritzeta, A., Ayestaran S. et Swailes, S. (2005). Team role preference and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 16(2), 157-183.

Bell, C. et Song, F. (2005). Emotions in the conflict process: an application of the cognitive appraisal. *International of Conflict Management*, 16(1), 30-54.

Benoit-Cervantes, G. (2012). *La Boîte à outils de l'innovation*. 2^e édition. Paris: Dunod.

Boogaard, K. (2019). *Des outils de résolution de problèmes pour accroître la productivité de votre entreprise*. Repéré à : <https://www.wrike.com/fr/blog/des-outils-de-resolution-de-problemes-pour-accroitre-la-productivite-de-votre-entreprise/>.

CompétencesFEP (s/d). *Outil d'autoévaluation, résoudre un problème*. Repéré à [CompétencesFep \(fad-fep.ca\)](https://www.compcompetencesfep.ca/).

Cormier, S. (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

De Dreu, C.K.W. et Van Vianen, A.E.M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328.

George, M. L., Maxey, J., Rowlands, D. T. et Upton, M. (2004). *Lean six sigma pocket toolbox*. New York: McGraw-Hill Professional Publishing.

Granger, L. (2022). *Comment résoudre un problème seul ou en groupe ?* Repéré à : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/resolution-de-problemes.htm>.

Isaksen, S. G., Dorval, K. B. et Treffinger, D. J. (2003). *Résoudre les problèmes par la créativité*. Paris: Organisation.

- Liker, J., K et Hoseus., M. (2008). *Toyota culture: The heart and soul of the Toyota way*. New York: McGraw-Hill Edition.
- Molet, H. (2010). Qu'est-ce que le lean six sigma? Michael GEORGE, Bill KASTLE et Dave ROWLANDS, éditions Maxima, 2010. *Revue Française De Gestion Industrielle*, 29(3), 123–126. <https://doi.org/10.53102/2010.29.03.636>.
- Nardone, G. (2017). *La stratégie de la résolution de problèmes*. Paris: Enrick.
- Noyé, D. (2001). *Techniques de travail en commun no 18. Résoudre un problème: des outils*. Paris: Ministère de l'équipement, des transports et du logement. Repéré à: http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/outils_resol_problemes.doc_cle182ac8.pdf.
- Robin, R., Pernin, F. et Crépin, D. (2014). *Résolution de problèmes: Méthodes, outils, retours d'expériences*. Paris: Éditions Eyrolles.
- Thomas K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*, dans Dunette M. et Hough L. (dir.). Palo Alto: CA Consulting Psychologists Press.

L'évaluation



L'évaluation

L'évaluation de la formation

Selon Rivard et Lauzier (2013), l'évaluation de la formation a pour but, entre autres, de savoir si les objectifs de la formation ont été atteints et de connaître le niveau de satisfaction des personnes apprenantes et de la personne formatrice, les points forts de la formation, ainsi que les points à améliorer.

Dans le cadre de cette formation, deux évaluations sont prévues : une évaluation réalisée par les personnes apprenantes et l'autre par vous. Ces évaluations prendront la forme de questionnaires électroniques, dont les liens vous trouverez après chaque module identifié dans la sous-section suivante.

● L'évaluation de la formation par les personnes apprenantes

En utilisant l'échelle de Likert, nous inviterons les personnes apprenantes à exprimer leur degré d'accord ou de désaccord en ce qui a trait à une affirmation en lien avec : l'organisation de la formation, les objectifs et le contenu de la formation, le matériel et les techniques et les méthodes d'enseignement utilisées, la personne formatrice, de même que la satisfaction globale de la formation.

● Diffusion du questionnaire d'évaluation de la formation par les personnes apprenantes

À la fin de votre séance de formation, nous vous demandons de partager avec les personnes apprenantes le lien vers le questionnaire d'évaluation de la formation. Pour ce faire, il vous suffit d'intégrer le lien au courriel dans lequel vous leur transmettez le guide de la personne apprenante (GPA) et le fascicule correspondant à votre module.

Vous trouverez ci-dessous le lien vers le questionnaire d'évaluation de la formation, pour chaque module :

- a La communication <https://forms.office.com/r/j6Lepeci67>
- b L'organisation du travail <https://forms.office.com/r/xAjdNby215>
- c La créativité au travail <https://forms.office.com/r/RU9HZ9KH71>
- d Le travail d'équipe <https://forms.office.com/r/JJ4HhEds9a>
- e La résolution des problèmes <https://forms.office.com/r/ujWRXWp8CH>

● L'évaluation de la formation par la personne formatrice

Nous vous demandons également de remplir le questionnaire d'évaluation pour chacun des modules dont vous avez été la ou le responsable. Nous vous invitons à vous exprimer au sujet de la qualité des différents aspects de la formation, à savoir : l'atteinte des objectifs, l'adéquation entre le contenu et la durée de la formation, qualité du matériel et de la présentation, etc.

Une fois la séance de formation terminée, vous recevrez un lien vers le questionnaire de l'évaluation de la formation, que vous devez compléter au plus tard le lendemain.

- a La communication <https://forms.office.com/r/DyB13TghkU>
- b L'organisation du travail <https://forms.office.com/r/XsqXSSrdQ2>
- c La créativité <https://forms.office.com/r/9VLSvsXQc1>
- d Le travail d'équipe <https://forms.office.com/r/i3VaikqhKd>
- e La résolution de problèmes <https://forms.office.com/r/uXFP8CZuRp>

● L'évaluation des apprentissages

Sachez qu'il est possible d'évaluer les personnes apprenantes tout au long de la séance de formation et non seulement à la fin. Le tableau 1 présente quelques exemples d'instruments d'évaluation que vous pouvez utiliser. Plusieurs de ces instruments sont déjà intégrés dans les ateliers: le travail en sous-groupe, par exemple, qui est présent dans chacun des ateliers de formation. Il vous suffit de vous promener dans les groupes et d'écouter les conversations pour avoir une idée des apprentissages effectués. La carte conceptuelle, d'autre part, vous permet d'évaluer les connaissances des personnes apprenantes, au début ou en cours de formation. Ainsi chaque activité peut être une occasion pour faire le point sur ce que les personnes apprenantes ont acquis et sur ce qu'elles ont moins bien compris. Les quiz sont une manière plus directe de savoir ce que les personnes apprenantes ont retenu ou compris, l'auto-évaluation et l'évaluation par les pairs sont des formes d'évaluation qui favorisent la participation des personnes apprenantes. Le regard que l'on pose sur soi ou que les autres posent sur nous n'est pas toujours juste, mais il offre un point de départ pour une conversation sur les apprentissages effectués et les objectifs à atteindre.

TABLEAU 1 • Instruments d'évaluation, complexité et actions

Instrument	Habilitéte - niveau de complexité	Action de la personne apprenante
Questions - vrai/faux, à choix multiples, à courte réponse, de réponses à compléter	Connaissance Compréhension	Restitution des éléments d'apprentissage
Travail en groupe, en sous-groupe	Connaissance Compréhension Application Analyse	Réflexion et discussion à propos d'un sujet donné Mise en application
Carte conceptuelle	Connaissance Compréhension Analyse Synthèse	Consolidation des apprentissages
Situation-problème / résolution de problèmes	Connaissance Compréhension Application Analyse	Application des connaissances acquises
Étude de cas	Connaissance Compréhension Application Analyse	Étude et analyse des situations problématiques, réelles ou hypothétiques Évaluation du problème
Auto-évaluation	Connaissance Compréhension Application Analyse Évaluation	Retour réflexif sur des connaissances et habiletés à acquérir ou acquises par le biais de la formation
Évaluation par les pairs	Connaissance Compréhension Application Analyse Évaluation	Observation et évaluation des habiletés démontrées, des attitudes prises par une autre personne apprenante
Jeux de rôle	Connaissance Compréhension Application Analyse	Reproduction d'une situation réelle Observation et évaluation des attitudes prises (relations interpersonnelles)

Adapté de l'Université Laval (s.d.)³?

3 https://www.enseigner.ulaval.ca/sites/default/files/tableau_des_activites_pedagogiques_et_methodes_devaluation.pdf

Nous vous suggérons de tenir compte de la durée de la formation et de ses objectifs, de même que du temps alloué aux activités, pour choisir l'instrument d'évaluation approprié.

Notez que certaines activités proposées dans les modules peuvent également être utilisées comme instruments d'évaluation. Nous vous suggérons de privilégier les activités ou les instruments axés sur des situations authentiques, les plus proches possible du milieu de travail.

Consignes techniques: Comment utiliser Zoom pour la formation

Il est possible que vous sachiez utiliser Zoom mais que vos apprenants ne le sachent pas. Dans ce cas, prenez quelques minutes avant de débiter la formation pour leur expliquer les diverses fonctions: comment lever la main, comment la redescendre, comment utiliser le chat, comment répondre à un sondage, comment sortir d'une salle virtuelle, etc. Vous ne pouvez pas avoir accès à toutes ces fonctions avec la version de base de Zoom. Il est donc important de vérifier d'abord quel type d'accès vous avez. Le Guide de l'Animateur Zoom publié par l'Université de Montréal (CPU 2020) contient des explications détaillées sur les fonctions avancées de Zoom. Consultez-le si vous n'êtes pas à l'aise avec cette application. Aussi, n'oubliez pas que Zoom possède des fonctions d'accessibilité pour les personnes non-voyantes et malvoyantes ainsi que pour les personnes sourdes ou malentendantes. Vous trouverez également des explications détaillées sur ces fonctions dans le guide produit par le CDEACF (2018). Si vous n'avez jamais animé des séances avec Zoom, vous pouvez l'expérimenter avec des amis ou collègues avant de l'utiliser avec vos personnes apprenantes.

Conclusion

Ce Manuel, nous l'espérons, vous aura fourni assez d'information, d'outils et de concepts pour que vous vous sentiez prêt.e à donner vos formations sur les « compétences douces ». Si toutefois ce n'était pas le cas, ou si vous voulez simplement en savoir davantage, vous pouvez consulter les références que nous avons partagées avec vous. Vous trouverez une liste de références spécifiques, par compétence, après chaque module et une liste plus générale à la fin de ce Manuel. Étant donné que ces compétences seront de plus en plus en demande dans les années à venir, nous vous invitons à mettre régulièrement vos ateliers à jour, avec les nouvelles informations disponibles et les nouvelles recherches qui se feront sur ce thème.

Références citées

Carré, C. (2013). *Animer un groupe: leadership, communication et résolution de conflits*. Paris: Éditions Eyrolles.

Centre d'éducation sur l'éducation aux adultes et la condition féminine - CDEACF (2018). Les outils d'accessibilité universelle sur Zoom. Repéré à <http://bv.cdeacf.ca/PACTE/Les%20outils%20d%E2%80%99accessibilit%C3%A9%20universelle%20sur%20Zoom.pdf>.

Centre de pédagogie universitaire – CPU, Université de Montréal (2020). *La conférence web avec zoom, guide de l'animateur*. Repéré à: https://cpu.umontreal.ca/fileadmin/cpu/documents/Infolettre/Guide_Zoom_animateur.pdf.

Chernyshenko, O. S., Kankaraš, M. et Fritz Drasgow, F. (2018). *Social and emotional skills for student success and well-being: Conceptual framework for the OECD study on social and emotional skills*. Paris: Éditions OCDE.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse - CDPDJ (2022). *Ce qui est interdit: La discrimination*. Repéré à: <https://www.cdpcj.qc.ca/fr/vos-obligations/ce-qui-est-interdit/la-discrimination>.

Dubet, F. (2008). Injustice et reconnaissance. *Esprit*, 7, 144-159. <https://doi.org/10.3917/espri.346.0144>.

Le Boterf, G. (2006). *Ingénierie et évaluation des compétences*. Paris: Éditions d'Organisation.

Potvin, M. (2014). Diversité ethnique et éducation inclusive: fondements et perspectives. *Éducation et sociétés*, 33, 185-202. <https://doi.org/10.3917/es.033.0185>.

Rivard, P. et Lauzier, M. (2013). *La gestion de la formation et du développement des ressources humaines*. Montréal: Presses de l'Université du Québec.

Savard, L. (2007). *L'évaluation des apprentissages*. Groupe d'animation pédagogique. Repéré à https://cchic.ca/fichiers/capsule_evaluation_des_apprentissages.pdf.

Scallon, G. (2012). *L'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences*. Montréal: Éditions du nouveau pédagogique.

TechnoCompétences (2018). Diagnostic sectoriel, Montréal, 91 p. [En ligne].

TechnoCompétences (2021). Diagnostic sectoriel, Montréal, 107 p. [En ligne].

TechnoCompétences, *Étude sur les compétences et besoins de formation sur six professions clés en technologie de l'information*, [En ligne].

Université Laval. (s.d.) *L'évaluation formative et sommative*. Repéré à https://www.enseigner.ulaval.ca/sites/default/files/tableau_des_activites_pedagogiques_et_methodes_devaluation.pdf.