

Carrefour de l'enseignement et de l'apprentissage

Le travail en équipe en contexte universitaire

<https://www.uqac.ca/carrefour/le-travail-en-equipe-en-contexte-universitaire/>



Le travail en équipe en contexte universitaire

Décembre • 2025

DÉCOUVRIR →

Sommaire

- [Avantages](#)
- [Stades du travail en équipe](#)
- [Facteurs de réussite](#)
- [Défis](#)



Le travail en équipe en contexte universitaire

Dans un contexte où les compétences transversales prennent une place grandissante dans la formation universitaire, le travail en équipe se veut bien plus qu'une simple modalité d'apprentissage : il constitue une compétence essentielle (1) pour les personnes étudiantes tant pour leur réussite scolaire que pour répondre aux exigences du monde professionnel. Savoir travailler en équipe de

manière [collaborative](#) implique non seulement de partager des connaissances et des idées, mais aussi de développer des compétences transversales attendues sur le marché du travail, telles que la communication, la gestion de conflits, la planification, la pensée critique, le respect et l'empathie, la gestion du temps et la responsabilité collective (2). Ce dossier thématique a pour objectif de présenter les bénéfices du travail en équipe ainsi que de mettre en lumière les défis et les obstacles qui peuvent survenir. Il vise également à offrir des stratégies concrètes pour que les personnes enseignantes puissent mieux encadrer et soutenir les projets collaboratifs de façon à favoriser l'engagement, la persévérance et les apprentissages chez les personnes étudiantes.

Les avantages du travail en équipe

En règle générale, le travail en équipe constitue un levier pédagogique puissant puisqu'il permet de développer des compétences essentielles chez les étudiantes et les étudiants. Aussi, il contribue à la capacité des étudiantes et des étudiants à s'adapter à des situations variées, à travailler efficacement avec des pairs et à réfléchir de manière critique et collective, en plus de développer les compétences disciplinaires.

Au-delà du développement de compétences sociales et cognitives, le travail en équipe prépare, entre autres, les personnes étudiantes au marché du travail et aux études supérieures. Les projets de groupe permettent ainsi de proposer des [situations authentiques](#) où la coordination, le partage de responsabilités et la négociation d'objectifs communs sont fréquents (3).

Le travail en équipe favorise également l'engagement et la motivation des personnes étudiantes. Savoir que leur contribution a un effet positif sur le groupe et que leurs pairs comptent sur elles stimule leur implication et leur sens de la responsabilité individuelle. Cette dynamique peut également renforcer la persévérance et le sentiment d'appartenance, deux facteurs associés à la réussite scolaire (4-5).

Enfin, la valeur pédagogique du travail en équipe réside dans le processus de collaboration et dans les compétences développées, plutôt que dans la simple production de travaux collectifs visant à limiter la charge de correction pour la personne enseignante.

Une mise en place réfléchiée et structurée, accompagnée de rétroactions ciblées, garantit que les projets de groupe sont réellement significatifs et profitables pour l'apprentissage de tous et de toutes.

Tenir compte de la diversité étudiante dans le travail en équipe



L'Université du Québec à Chicoutimi est une institution ouverte et inclusive qui accueille une population étudiante diversifiée se traduisant, sans s'y restreindre, par une variété de cultures, d'expériences, de perspectives et de modes d'apprentissage privilégiés. Ainsi, les travaux en équipe peuvent représenter un défi supplémentaire pour certaines personnes étudiantes ayant un parcours non traditionnel (6). Cela inclut notamment les étudiantes et les étudiants internationaux, les parents étudiants, ceux et celles déjà actifs sur le marché du travail, les personnes de première génération universitaire ainsi que les membres des Premières Nations. **(Tiré à part du gabarit de plan de cours UQAC, 2025)**

En effet, l'hétérogénéité des compétences, la diversité des expériences et la complémentarité des forces sont à valoriser dans la mise en place d'une équipe. Avoir, au sein d'une même équipe, des profils diversifiés de personnes étudiantes ne doit plus être perçu comme négatif, mais comme une occasion de sortir des sentiers battus pour innover et favoriser de nouvelles idées.

Astuces pour favoriser le travail en équipe tout en tenant compte de la diversité

1. Avant la première rencontre de travail en équipe, animez une discussion en classe pour sensibiliser les personnes étudiantes à l'importance de la

- composition des équipes, afin de favoriser une dynamique positive et assurer la réussite des projets collaboratifs;
2. Prévoir des moments prédéterminés pour le travail en équipe lors des séances de cours.

Stades du travail en équipe

Pour qu'un travail en équipe progresse et se réalise, il traverse généralement cinq stades (7) :

Stades	Tâches	Qui est généralement impliqué?
Stade 1 : Former les équipes	Déterminer la taille et la composition des équipes.	<input checked="" type="checkbox"/> Les personnes étudiantes. <input checked="" type="checkbox"/> Les personnes enseignantes.
	Créer des liens.	<input checked="" type="checkbox"/> Les personnes étudiantes. <input type="checkbox"/> Les personnes enseignantes.
Stade 2 : Clarifier la tâche	Identifier les compétences à développer et les objectifs à atteindre.	<input type="checkbox"/> Les personnes étudiantes. <input checked="" type="checkbox"/> Les personnes enseignantes.
	Définir les critères d'évaluation.	<input type="checkbox"/> Les personnes étudiantes. <input checked="" type="checkbox"/> Les personnes enseignantes.
	Établir l'inventaire des ressources disponibles (temps, matériel, etc.) pour favoriser le travail en équipe.	<input checked="" type="checkbox"/> Les personnes étudiantes. <input checked="" type="checkbox"/> Les personnes enseignantes.
	Définir clairement les attentes et les tâches à réaliser.	<input type="checkbox"/> Les personnes étudiantes. <input checked="" type="checkbox"/> Les personnes enseignantes.
Stade 3 : Se donner des règles de fonctionnement	Attribuer les rôles au sein de l'équipe.	<input checked="" type="checkbox"/> Les personnes étudiantes. <input type="checkbox"/> Les personnes enseignantes.
	Établir les règles de communication.	<input checked="" type="checkbox"/> Les personnes étudiantes. <input checked="" type="checkbox"/> Les personnes enseignantes.
	Rédiger un contrat d'équipe.	<input checked="" type="checkbox"/> Les personnes étudiantes. <input type="checkbox"/> Les personnes enseignantes.
Stade 4 : S'engager dans la tâche	Assumer son rôle.	<input checked="" type="checkbox"/> Les personnes étudiantes. <input type="checkbox"/> Les personnes enseignantes.
	Réaliser la tâche.	<input checked="" type="checkbox"/> Les personnes étudiantes. <input type="checkbox"/> Les personnes enseignantes.
	Participer aux réunions d'équipe.	<input checked="" type="checkbox"/> Les personnes étudiantes. <input type="checkbox"/> Les personnes enseignantes.
	Communiquer efficacement.	<input checked="" type="checkbox"/> Les personnes étudiantes. <input checked="" type="checkbox"/> Les personnes enseignantes.
Stade 5 : Rendre compte de l'avancement et des réalisations	Tenir des rencontres de contrôle et de soutien.	<input checked="" type="checkbox"/> Les personnes étudiantes. <input checked="" type="checkbox"/> Les personnes enseignantes.
	Communiquer les résultats et le processus.	<input checked="" type="checkbox"/> Les personnes étudiantes. <input checked="" type="checkbox"/> Les personnes enseignantes.
	Évaluer le produit du travail en équipe, le processus de réalisation du travail ainsi que les propos (explications, justifications) recueillis auprès des membres de l'équipe.	<input checked="" type="checkbox"/> Les personnes étudiantes. <input checked="" type="checkbox"/> Les personnes enseignantes.

Facteurs de réussite du travail en équipe

Plusieurs facteurs peuvent influencer le déroulement et la réalisation d'un travail en équipe. Comprendre ces éléments permet de mieux structurer les activités collaboratives, de favoriser un apprentissage efficace et durable pour tout le monde et d'éviter des frustrations chez les personnes étudiantes ayant déjà vécu certains défis en lien avec des travaux d'équipe antérieurs (8-9).

Ce qu'il faut considérer

- **Taille et composition des équipes**
 - La taille optimale des équipes est souvent de trois (3) à cinq (5) étudiantes ou étudiants. Des groupes trop grands peuvent nuire à la communication et favoriser le *free riding**, tandis que des groupes trop petits limitent la diversité des idées. La **composition des équipes** doit tenir compte de la diversité des compétences, des expériences et des profils. L'hétérogénéité peut enrichir les échanges et stimuler la créativité, tandis qu'une certaine homogénéité facilite la coordination (3).
 - **Astuces pratiques :**
 - Attendre que toutes les personnes étudiantes de votre groupe soient présentes physiquement en classe ou en ligne avant de former les équipes en début de trimestre.
- **Clarté des objectifs et des attentes**
 - Les étudiantes et les étudiants réussissent mieux avec des objectifs clairs, spécifiques, mesurables et alignés avec les compétences ou les objectifs d'apprentissage visés.
 - **Astuces pratiques :**
 - Fournir des **grilles d'évaluation à échelles descriptives**.
 - S'assurer de **formuler des consignes claires**.
 - Organiser une période de questions et de réponses en début de projet (et parfois en cours de projet) pour clarifier les attentes.
- **Structuration des tâches**
 - Une structuration claire du projet collaboratif contribue à réduire les ambiguïtés et les sources de conflit. La planification des étapes, la répartition des responsabilités et la définition des sous-tâches soutiennent une progression organisée pour les personnes étudiantes.
 - **Astuces pratiques :**

- Fractionner le projet en étapes intermédiaires avec des livrables clairs.
- Encourager la création d'un calendrier partagé ou d'un plan de gestion de projet avec des outils comme Planner et Teams.
 - [Autres ressources : Outils technologiques - lequel choisir? \(UQAC\)](#)
- **Communication et gestion des conflits**
 - La qualité de la communication au sein du groupe est déterminante.

Les conflits sont inévitables, mais ils peuvent être constructifs s'ils sont gérés correctement. Apprendre à exprimer ses besoins, à écouter les autres et à négocier des solutions contribue à la réussite collective.
 - **Astuces pratiques :**
 - Introduire des moments de rétroaction entre les pairs en prévoyant systématiquement du temps en classe pour le faire à différents moments pendant l'échéancier du travail en équipe.
 - Proposer des outils de communication asynchrone.
 - [Outils technologiques : lequel choisir? \(UQAC\)](#)
 - Proposer des techniques simples de résolution de conflits.
 - [Prévenir et gérer les conflits dans les travaux en équipe \(Université Laval\)](#)
- **Soutien et encadrement**
 - Le rôle de la personne enseignante ne se limite pas à évaluer le produit final : il s'agit aussi de soutenir le processus collaboratif. Un accompagnement régulier, des moments de rétroaction et un suivi du fonctionnement des équipes augmentent les chances de réussite.
 - **Astuces pratiques :**
 - Organiser des points de contrôle prédéterminés au calendrier pour offrir un [accompagnement formatif](#) en ce qui concerne la réalisation du travail.
 - Offrir des ressources sur la gestion de projet et le travail en équipe.

* *Le free riding* caractérise la personne dont le niveau d'investissement et d'effort pour le travail en équipe est faible, ce qui fait souvent en sorte que cette

personne profite souvent de l'effet de groupe pour obtenir de bons résultats tout en fournissant le minimum d'effort (10-11).



En combinant ces facteurs et ces stratégies pratiques, les personnes enseignantes peuvent créer des conditions favorables pour que le travail en équipe soit non seulement un outil d'apprentissage efficace, mais aussi un moteur de motivation, d'engagement et de persévérance pour les personnes étudiantes.

Défis fréquents pour les personnes étudiantes

Malgré leurs nombreux bénéfices, les travaux en équipe présentent également des défis qui peuvent nuire à l'apprentissage ou à la motivation des personnes étudiantes s'ils ne sont pas anticipés.

Ce qu'il faut considérer

- **Présentisme**
 - Dans certains groupes, des personnes étudiantes peuvent participer de manière minimale, laissant le travail principal à leurs collègues. Ce phénomène peut générer frustration et démotivation.
 - **Astuces pratiques :**
 - Inclure des critères d'évaluation individuels et collectifs pour responsabiliser tous les membres de l'équipe.
 - Utiliser des [évaluations par les pairs](#), des journaux de bord ou des livrables individuels au sein du projet pour responsabiliser chaque membre (Oakley et al., 2004).
 - [Modèle d'évaluation par les pairs \(modèle A\)](#)
 - [Modèle d'évaluation par les pairs \(modèle B\)](#)
 - [L'activité Évaluation par les pairs \(Peerwork\) de Moodle](#)
- **Conflits interpersonnels**
 - Les différences de style de travail, de personnalité ou de niveau de compétence peuvent provoquer des tensions et nuire à la cohésion du groupe et à la qualité du travail.
 - **Astuces pratiques :**
 - Définir clairement les rôles et responsabilités de chacun dès le début du travail en équipe en demandant systématiquement la rédaction d'un contrat d'équipe.
 - [Modèle de contrat équipe \(UQAC\)](#)
 - S'outiller pour la prévention et la résolution de conflits.
 - [Prévenir et gérer les conflits dans les travaux en équipe \(Université Laval\)](#)
- **Anxiété et stress liés aux interactions en groupe**
 - Certaines personnes étudiantes peuvent se sentir anxieuses face à la dynamique de groupe, craindre le jugement des pairs ou redouter l'injustice dans la répartition des tâches.
 - **Astuces pratiques :**
 - Encourager la communication ouverte.
 - [Savoir-être dans les communications \(Université de Sherbrooke\)](#)
 - Prévoir des moments de rétroaction structurée en classe pour diminuer le stress et renforcer le sentiment de sécurité psychologique.

- **Manque de préparation à la collaboration**
 - Toutes les personnes étudiantes n'ont pas développé des compétences collaboratives solides avant leur entrée à l'université. L'absence de connaissances sur la gestion de projet ou la communication peut aussi limiter l'efficacité.
 - **Astuces pratiques :**
 - Fournir des guides pratiques, des miniateliers ou des tutoriels sur le travail en équipe, la planification et l'organisation des tâches.
 - [Les travaux en équipe : comment s'y prendre? \(UQAC\)](#)
 - [Exemple de guide de préparation au travail d'équipe à l'usage des étudiants \(Université de Montréal\)](#)
 - Faire appel aux [Services aux étudiants](#) afin d'offrir une formation en classe sur la gestion des conflits, le travail en équipe ou la gestion du temps

En adoptant ces pratiques, les étudiantes et les étudiants augmentent leurs chances de réussite dans les travaux en équipe, améliorent leur apprentissage et renforcent leur persévérance, tout en développant des compétences utiles et transférables dans leur vie professionnelle et scolaire future.

En conclusion, le travail en équipe constitue un outil pédagogique puissant qui permet de développer à la fois des compétences disciplinaires et transversales essentielles, telles que la communication, la collaboration et la résolution de problèmes. Il offre une occasion de renforcer l'engagement, de favoriser l'apprentissage actif et de préparer les personnes étudiantes aux exigences du marché du travail ou des études supérieures. De plus, il constitue un espace d'apprentissage collaboratif, de soutien mutuel et de développement personnel, tout en contribuant à la persévérance scolaire.

Mener à terme des projets en équipe repose sur la planification, la clarté des attentes, la communication efficace et un encadrement réfléchi. La collaboration et la vision partagée entre personnes enseignantes et étudiantes sont essentielles pour créer un environnement de travail positif et productif.

Pour aller plus loin

- [Travail de groupe en enseignement supérieur](#) →
- [Accompagner des étudiant·e·s qui travaillent en groupe](#) →

Pour citer ce dossier thématique :

L'équipe pédagogique du Carrefour de l'enseignement et de l'apprentissage. (2025). *Le travail en équipe en contexte universitaire*. Carrefour de l'enseignement et de l'apprentissage de l'UQAC. <https://www.uqac.ca/carrefour/le-travail-en-equipe-en-contexte-universitaire/>



Références

1. Demers, S., Veilleux, M., Bélec, C., Tardif, S., Stockless, A., Parent, S., Michaud, N., Desjardins, F., Martin-Roy, S. et Staiculescu, R. (2025). *Référentiel de développement des compétences essentielles aux études postsecondaires*. Université du Québec. <https://reseau.uquebec.ca/system/files/documents/referentiel-developpement-competences-essentielles-etudes-postsecondaires-20250331.pdf>
2. Johnson, D. W., Johnson, R. T. et Smith, K. A. (2014). Cooperative learning: Improving university instruction by basing practice on validated theory. *Journal on Excellence in College Teaching*, 25(3-4), 85-118. http://static.pseupdate.mior.ca.s3.amazonaws.com/media/links/Cooperative_learn_validated_theory.pdf
3. Oakley, B., Felder, R. M., Brent, R. et Elhajj, I. (2004). Turning student groups into effective teams. *Journal of Student Centered Learning*, 2(1), 9-34. [https://engr.ncsu.edu/wp-content/uploads/drive/1ofGhdOciEwloA2zofffqkr7jG3SeKRq3/2004-Oakley-paper\(JSCL\).pdf](https://engr.ncsu.edu/wp-content/uploads/drive/1ofGhdOciEwloA2zofffqkr7jG3SeKRq3/2004-Oakley-paper(JSCL).pdf)
4. Tinto, V. (1997). Classrooms as communities: Exploring the educational character of student persistence. *Journal of Higher Education*, 68(6), 599-623.
5. Viau, R. (2000). La motivation en contexte scolaire : les résultats de la recherche en quinze questions. *Vie pédagogique*, (115), 5-8. <https://bernard->

lefort-eps.fr/documents_captures/Rolland-Viau-motivation-scolaire-15-questions.pdf

6. Richard, E. (2024, 9-10 mai). *Populations étudiantes adultes au collégial : réalités et responsabilités inégales* [communication orale]. 11e Colloque international en éducation, Montréal.
7. Meunier, H. (s. d.). *Encadrer le travail en équipe*. https://archives.ouesquebec.ca/id/eprint/70/2/Pr%C3%A9sentation_H%C3%A9l%C3%A8ne%20Meunier.pdf
8. Capdeferro, N. et Romero, M. (2012). Are online learners frustrated with collaborative learning experiences? *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 13(2), 26-44. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v13i2.1127>
9. Cohen, E. G. et Ball, D. L. (1999). *Instruction, capacity, and improvement*. CPRE Research Reports. https://www.cpre.org/sites/default/files/researchreport/783_rr43.pdf
10. Hall, D. et Buzwell, S. (2012). The problem of free-riding in group projects: Looking beyond social loafing as reason for non-contribution. *Active Learning in Higher Education*, 14(1), 37-39. <https://doi.org/10.1177/1469787412467123>
11. Saint-Jacques. (2013). *Les rôles remplis par les membres de groupes d'apprentissage collaboratif* [Schéma adapté]. Dans Université TÉLUQ, J'enseigne à distance. <https://jenseigneadistance.teluq.ca/mod/page/view.php?id=99>