

L'AUTONOMIE DES ÉQUIPES D'INTERVENTION COMMUNAUTAIRE

Modèles et pratiques

Sous la direction de
Daniel Boisvert

INSTITUT D'ÉTUDES SOCIALES
BIBLIOTHÈQUE
Rue Prévost-Martin 28
Case postale - 1211 GENEVE 4
361.206 8 AUT

2000



Presses de l'Université du Québec
2875, boul. Laurier, Sainte-Foy (Québec) G1V 2M3

PRESESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
2875, boul. Laurier, Sainte-Foy (Québec) G1V 2M3
Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur : (418) 657-2096
Courriel : secretariat@puq.quebec.ca • Internet : www.puq.quebec.ca

Distribution :

CANADA et autres pays

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.
845, rue Marie-Victoria, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8
Téléphone : (418) 831-7474/1-800-859-7474 • Télécopieur : (418) 831-4021

FRANCE

DIFFUSION DE L'ÉDITION QUÉBÉCOISE
30, rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France
Téléphone : 33 1 43 54 49 02
Télécopieur : 33 1 43 54 39 15

SUISSE

GM DIFFUSION SA
Rue d'Etraz 2, CH-1027 Lonay, Suisse
Téléphone : 021 803 26 26
Télécopieur : 021 803 26 29



DANGER
La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée - le « photocopillage » - s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

CHAPITRE

9

Communiquer dans les équipes Art, science et méthode

*Daniel Boisvert
et Paul-Antoine Ouellet*

Daniel Boisvert, titulaire d'un doctorat en éducation, est professeur en communication sociale à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Paul-Antoine Ouellet, titulaire d'une maîtrise en éducation, est professeur associé au Département des sciences du loisir et de la communication sociale de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

TABLE DES MATIÈRES

1. NÉCESSITÉ DE LA COMMUNICATION!	223
1.1. Communication et information	226
2. LA COMMUNICATION COMME PROCESSUS EFFICACE DE GESTION ET DE CHANGEMENT	228
2.1. Communication et processus de gestion	228
2.1.1. Communication instrumentale	228
2.1.2. Communication consommatoire	229
2.1.3. Communication incidente	230
2.2. La communication comme outil efficace de changement dans l'équipe	231
2.2.1. Fonctions de la communication dans le changement	232
3. QUELQUES SECRETS DE RÉUSSITE	233
3.1. Attitudes positives	233
3.2. Éviter l'étroitesse de la pensée de groupe	234
3.3. Rechercher le consensus	236
3.4. Tenir des réunions efficaces	238
3.4.1. Quand se réunir?	239
3.4.2. Pourquoi tenir des réunions?	239
3.4.3. Comment tenir une réunion?	239
3.5. Se donner des processus de résolution de problèmes et de prise de décision efficaces	240
CONCLUSION	246
RÉFÉRENCES	247

1. NÉCESSITÉ DE LA COMMUNICATION

Une équipe de travail qui atteint une grande maturité dans son développement présente des signes d'une vie démocratique qui ne trompent pas. En effet, les membres de cette équipe possèdent un réel pouvoir sur les décisions qui les concernent et peuvent influencer sur leur environnement. De plus, ces membres ont appris à partager le pouvoir dans une grande liberté d'action tout en favorisant un *membership* inclusif, c'est-à-dire une forte adhésion aux buts et objectifs de l'équipe qui permet à chacun de jouer un rôle essentiel et complémentaire au sein de l'équipe. Le travail se déroule dans une atmosphère conviviale où les échanges d'informations s'inscrivent dans un processus délibératif donnant à chacun des possibilités de prise de parole et favorisant la prise en compte du point de vue de tous. À l'instar de Gastil (1993), il nous est souvent permis de constater qu'il existe une forte relation entre la qualité d'écoute des membres et la vie démocratique de l'équipe, celle qui conduit à des décisions partagées favorisant un impact maximal des actions d'ensemble.

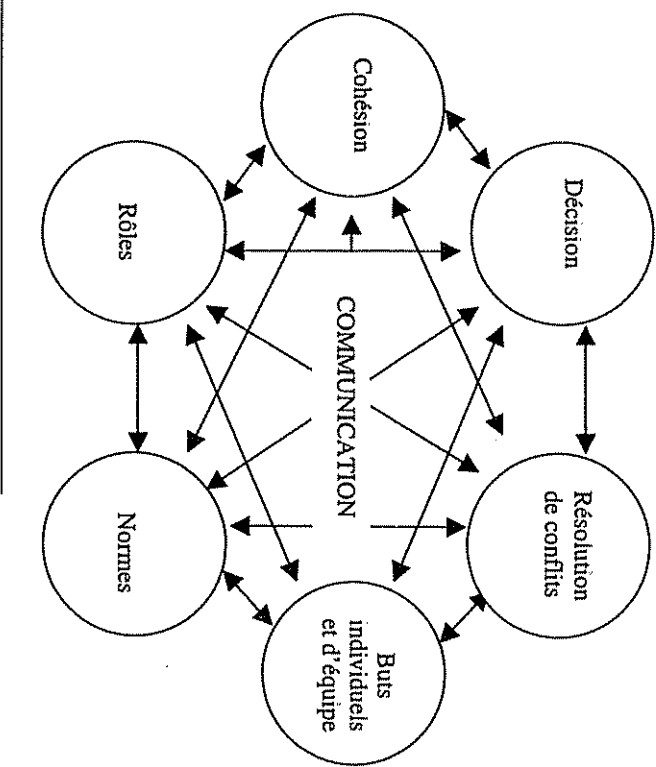
Plusieurs auteurs (Bessis et Stacke, 1992; Broome et Fulbright, 1995; Cline *et al.*, 1998) confirment la corrélation positive entre la communication et d'autres variables, telles :

- une productivité accrue;
- une meilleure résolution des problèmes;
- la réduction des plaintes;
- des idées nouvelles pour améliorer la méthodologie;
- des relations de travail plus harmonieuses.

Bien sûr, tous ces résultats ne s'obtiennent que si l'équipe a su développer une communication efficace et heuristique, qui ajoute à la valeur initiale des informations que chacun détient ainsi qu'au système d'information de l'équipe. En ce sens, une des façons de voir la communication est de l'insérer dans un processus où interagissent certains déterminants de performance, comme l'illustre la figure 1.

Dans cette optique, les buts peuvent être différents selon les groupes ou les besoins de la clientèle. Les membres du groupe ont aussi leurs objectifs propres, qui complètent souvent les buts de l'équipe, mais

FIGURE 1
Interaction de la fonction communication et de divers déterminants de performance de l'équipe



d'autres fois moins. Les normes sont des règles qui établissent quels comportements sont permis et encouragés par le groupe et quels autres sont interdits ou découragés. Elles régissent les actions individuelles comme le feraient des règles de fonctionnement ou un code de déontologie pour une profession donnée.

Les rôles, quant à eux, correspondent aux attentes que les gens entretiennent envers eux-mêmes et envers les autres dans un contexte donné. La cohésion est le degré d'attraction que les gens ressentent envers les autres et envers le groupe entier. Par ailleurs, le sentiment de loyauté est un élément aidant à l'unité du groupe.

Tous ces éléments sont des déterminants de performance de l'équipe et sont donc directement liés entre eux. Prenons l'exemple du conflit: celui-ci peut naître de visions divergentes à propos des buts ou des rôles des membres et de l'équipe. L'équipe aura besoin de définir ses méthodes de travail en matière de gestion des conflits et les stratégies de résolution de problèmes. Il faut également tenir compte du contexte

dans lequel s'inscrit la communication du groupe. Celui-ci varie selon la tâche, la taille du groupe, le lieu, la disposition spatiale des gens, etc.

En somme, comprendre les facteurs qui conduisent au succès ou à l'échec dans le travail d'équipe, c'est d'abord saisir l'impact de la communication, paramètre incontournable qui influe sur l'action de facteurs déterminants, tels: le partage du but commun, la qualité de l'engagement des membres, la confiance mutuelle, la participation active, le sentiment d'appartenance à l'équipe et bien d'autres encore.

Cette façon de percevoir le rôle de la communication dans l'équipe s'inscrit dans le courant interprétatif, école de pensée où la communication trouve sa logique dans l'ensemble des comportements réguliers de coordination. Ces comportements, guidés par un consensus autour des rôles de chacun dans l'organisation, appuient le processus de l'équipe dès la création, au cours de la stabilisation et jusqu'à la dissolution. Comme le fait remarquer Cormier (1995), c'est à travers l'interaction que les individus acceptent, créent et modifient leurs interprétations partagées du monde ainsi que les formes d'organisation sociale auxquelles ils participent. C'est grâce à ces processus que se mettent en place des climats de travail et des cultures organisationnelles.

Le courant interprétatif se différencie des autres courants par sa façon de définir la logique de la communication au sein de l'organisation. Pour l'école classique, l'organisation doit, pour être efficace, adopter la forme pyramidale. Le seul but de la communication est de transmettre l'information à propos de la tâche, des chefs vers les subordonnés, pour ensuite faire remonter les comptes rendus, toujours en suivant la structure pyramidale et ses nombreux échelons.

En réaction à la grande formalité de l'école classique, l'école des relations humaines s'est développée, mettant l'accent sur le fait que l'individu dans une organisation ne réagit pas uniquement comme une personne, mais aussi comme membre d'un groupe, et qu'il est très sensible aux sanctions et aux récompenses des autres membres de ce groupe. La communication a pour but d'arriver à une similarité des filtres mentaux chez les membres de l'équipe afin de structurer le champ informationnel. Si l'école classique comporte des limites parce qu'elle est excessivement rationnelle, l'école des relations humaines subit aussi quelques critiques. À cet égard, Chanlat et Séguin-Bernard (1983) soulignent qu'on lui reproche souvent sa vision microscopique qui réduit l'analyse de l'organisation à l'étude des relations entre individus et entre groupes. Autrement dit, l'unité d'analyse n'est plus l'organisation elle-même, mais les membres qui la composent.

Le courant systémique a aussi fortement influencé la vision de l'organisation. Pour les tenants de cette école, l'organisation peut se percevoir comme une structure devant s'adapter aux environnements internes et externes. Ici, la dynamique de la communication se trouve

dans l'interrelation entre les éléments d'un système et l'information dépend de la structure. La réussite de la communication réside dans l'attente de la stabilité, de l'équilibre du système.

1.1. Communication et information

Pour bien saisir le rôle de la communication dans les équipes, il nous faut distinguer la communication de l'information, deux concepts voisins, mais qui entraînent souvent de la confusion.

D'un côté, l'information réfère d'abord au contenu même de ce qui est transmis ou échangé et désigne par extension l'action d'informer, c'est-à-dire l'action de transmettre des données en leur conférant une forme et en réduisant le désordre initial ou apparent de ces données. D'un autre côté, la communication est un ensemble de processus par lesquels une ou plusieurs personnes entrent en relation avec une ou plusieurs autres personnes, en vue d'atteindre certains objectifs ou de maintenir une certaine cohésion.

L'étymologie de ces concepts est éclairante à ce sujet. Communiquer, c'est mettre en commun, tandis qu'informer, c'est donner une forme, structurer. Le simple fait de transmettre de l'information n'est donc pas synonyme d'une communication efficace. Même avec toute une batterie de moyens pour transmettre l'information, on ne peut prétendre bien communiquer.

L'excellent ouvrage de Cauvin (1997) montre bien que, dans la pratique des équipes, l'information et la communication diffèrent grandement sous plusieurs aspects, notamment quant :

- *à l'intention qui les anime.*
La communication a pour but d'échanger, de partager ; l'information, d'introduire de la clarté là où il y a confusion ;
- *aux canaux utilisés.*
La communication est multiflux, elle passe par différents niveaux, elle inclut dans sa définition même un aller-retour ; l'information est à sens unique, elle va de celui qui détient l'information à celui qui l'ignore ;
- *au rôle de chacun.*
Les personnes qui communiquent sont interchangeables ; a priori l'une n'a pas un rôle plus important que l'autre ; dans l'échange d'informations, une personne sait, l'autre pas. La communication suppose l'égalité, l'information implique la hiérarchie ;
- *au contenu.*
La communication n'a pas nécessairement un contenu préalable ; même si c'est le cas, le processus d'interaction va entraîner sa modification au fur et à mesure. L'information est la transmission d'un contenu défini et connu au préalable ; elle est de l'ordre de la propagande, c'est ce qui doit être propagé ;

- *à l'énergie utilisée.*
La communication est normalement marquée par une certaine déperdition d'énergie. Pour découvrir ce que personne ne savait au départ, il faut souvent perdre du temps. L'information est directement structurante ; non seulement elle introduit l'ordre, mais elle est souvent un moyen de donner des ordres ;

- *au type d'argumentation.*
Pour amener l'autre à ses vues, la communication cherche à convaincre ; elle opère explicitement entre deux personnes égales. L'information, quant à elle, cherche à persuader ; elle est une influence implicite de celui qui sait sur celui qui ne sait pas ;

- *à l'implication de chacun dans le processus.*
La communication émane d'un souci de connaissance de soi et de l'autre ; elle demande de la part des partenaires une volonté de clarté et d'écoute ; chacun est directement et personnellement engagé dans le processus de communication. L'information relève de la méthodologie ; elle fait appel à des recettes, à des manières d'agir. La communication demande un engagement personnel, l'information peut conduire à la manipulation.

Généralement, on convient de distinguer la communication selon qu'elle s'exprime de manière verbale ou non verbale. D'abord, disons simplement que la communication verbale comprend ce que les gens disent, comment ils le disent et à qui ils le disent. En complémentarité, la communication non verbale, c'est le comportement, autre que les langages écrit ou parlé, qui a une signification pour les membres de l'équipe. Dans ce contexte, comme le font remarquer Beebe et Masterson (1994) ainsi que Bessis et Stacke (1992), la communication non verbale inclut des comportements liés à la posture du corps et au mouvement, le contact visuel, l'expression faciale, le ton de la voix, les relations spatiales et l'apparence.

Ces deux modes d'expression de la communication dans les équipes sont importantes à plusieurs égards. De manière générale, nous pouvons relever trois raisons. D'abord, il y a l'effet temps. De fait, les membres d'une équipe passent plus de temps à communiquer de manière non verbale que verbalement. Deuxièmement, l'effet sur la perception du récepteur est très important. En général, les individus accordent plus d'importance à la communication non verbale qu'aux messages verbaux. Troisièmement, les membres communiquent davantage leurs émotions et leurs sentiments par des signes non verbaux.

La communication non verbale transmet de nombreux messages positifs ou négatifs. Elle livre quelquefois des indices à propos des problèmes que l'équipe peut vivre. Comme l'illustre bien Varney (1989), quand un membre de l'équipe recule soudainement sa chaise et arrête de parler, cela envoie un fort message que cette personne se retire de la conversation et ne parlera plus.

Bref, le langage non verbal est un livre grand ouvert où il est possible de lire bon nombre d'informations, car il traduit les sentiments les plus profonds et reflète l'inconscient des membres et du groupe.

2. LA COMMUNICATION COMME PROCESSUS EFFICACE DE GESTION ET DE CHANGEMENT

2.1. Communication et processus de gestion

La communication comme outil de gestion opère à trois degrés différents. Il faut donc apprendre à gérer ces trois niveaux à la fois. Le premier degré correspond à la communication de type instrumental. Le deuxième degré est lié à la communication de type consommatoire. Le dernier degré fait appel à la communication incidente.

2.1.1. Communication instrumentale

La communication de type instrumental est fondée sur l'échange d'informations objectives et pertinentes. Le travail en équipe exige que les membres connaissent l'ensemble des tâches à effectuer dans l'équipe, les tâches propres à chacun ainsi que l'ordre dans lequel elles doivent être effectuées.

Pour soutenir la communication instrumentale, les systèmes d'information de l'équipe devraient être conçus de façon à diriger l'information directement où se fait l'action qui y est reliée. Comme le font si bien remarquer Harshman et Phillips (1994), la plupart des systèmes d'information sont à contrôle descendant, ce qui entraîne des problèmes : l'information ne descend pas jusqu'au travail est effectué; elle arrête à un niveau supérieur. Même si elle se rendait, ce ne serait pas dans une forme utilisable par les équipes de travail. Dans les organisations traditionnelles, l'information provenant du haut de la pyramide réside en un contenu de commande et de contrôle. Le niveau le plus bas de l'organisation est celui qui a le moins besoin de savoir ce qui arrive et pourquoi.

Les quelques conseils suivants peuvent aider à améliorer la communication instrumentale :

- L'information doit être communiquée dans une forme compréhensible pour le destinataire.
- Des systèmes doivent être mis en place pour recueillir, organiser et transmettre les données.
- L'information doit être utile et à propos.
- Les employés doivent être informés.

- Les systèmes d'information doivent livrer une information précise à l'organisation entière.
- L'information doit être crédible et répondre aux besoins des employés.
- De multiples façons de communiquer l'information devraient être utilisées, selon les buts visés et le type d'information en cause.

2.1.2. Communication consommatoire

Le deuxième degré de communication, dit communication consommatoire, est lié aux échanges interpersonnels et à la construction de l'entité morale qu'est l'équipe. Il trouve ses fondements dans les sentiments, le vécu et les opinions. C'est la communication liée au « facteur humain ». Elle s'intéresse aux rôles de chacun, les uns par rapport aux autres.

Il est important de se rappeler que le message réside en ce qui est reçu et que c'est le récepteur qui fait le message. Cela s'explique par le fait que, dans la transmission de l'émetteur au récepteur, il y a toujours déperdition d'information et très souvent erreurs ou incompréhensions. De là, toute l'importance de la rétroaction.

Le rôle de la rétroaction apparaît alors comme élément fondamental de cette communication. En effet, la rétroaction donne aux membres de l'équipe de l'information sur ce qu'ils ont fait jusqu'à présent. Elle inclut de l'information positive, mais aussi de l'information moins agréable à recevoir. Elle peut être transmise dans des réunions formelles aussi bien que dans des discussions informelles. En outre, une bonne rétroaction aide les membres à repenser, à recentrer et à ordonnancer les priorités, comme le mentionnent à juste titre Drolet et Harvey (1994). Ces auteurs nous livrent quelques-uns de leurs secrets pour améliorer la rétroaction en équipe :

- Se concentrer sur le comportement et non sur la personne.
- Se concentrer sur des observations plutôt qu'inférer à partir d'impressions.
- Miser sur la description plutôt que sur le jugement.
- Insister sur le fait que la participation d'un membre de l'équipe peut passer de forte à faible, non de bonne à mauvaise.
- Centrer sur le « ici et maintenant » plutôt que sur le « ici et là » (la rétroaction doit être concrète).
- Explorer les solutions alternatives au lieu de donner les réponses.
- Se concentrer sur la valeur du récepteur, non sur ce dont l'émetteur veut se « libérer » (la rétroaction doit répondre aux besoins du récepteur, non à ceux de l'émetteur, et les suggestions doivent être comprises comme des offres).

- Se concentrer sur la charge d'information que le récepteur peut recevoir, non sur celle que l'émetteur voudrait donner.
- Être sensible au lieu et au moment (attendre la bonne occasion).
- Pour le récepteur, se concentrer sur ce qui est dit plutôt que sur le pourquoi (cela empêcherait l'écoute attentive).

Pendant les premières rencontres, l'échange de rétroaction positive devrait être important, puis équilibré avec la rétroaction corrective, tout en tenant compte de la maturité de l'équipe. Quand une rétroaction corrective est amorcée, elle devrait être précédée par des messages positifs. Les leaders devraient donner l'exemple et encourager les autres membres à fournir de la rétroaction.

2.1.3. Communication incidente

La communication incidente est une communication d'expression verbale ou non verbale liée au contexte de la communication. C'est l'exemple donné par les comportements et les attitudes d'un membre, l'exercice du pouvoir, le charisme d'un individu et le statut de chacun des membres.

Dans cette communication, deux aspects sont importants : ce qui est dit, le message, et la manière dont on le dit, la relation. Le message est généralement énoncé sous une forme verbale, de façon explicite. La relation, pour sa part, prend des formes variées, complexes. Elle est essentiellement non verbale et fonctionne sur le mode analogique ; elle évoque ce dont il est question par des gestes concrets. La relation comprend aussi la mise en situation des interlocuteurs.

Dès que deux personnes sont en présence, il y a communication. Le membre d'un groupe qui ne participe pas à la conversation ou ne donne pas son avis sur la question traitée émet des messages très forts, même s'ils sont difficiles à comprendre. En fait, tout comportement constitue une forme de communication.

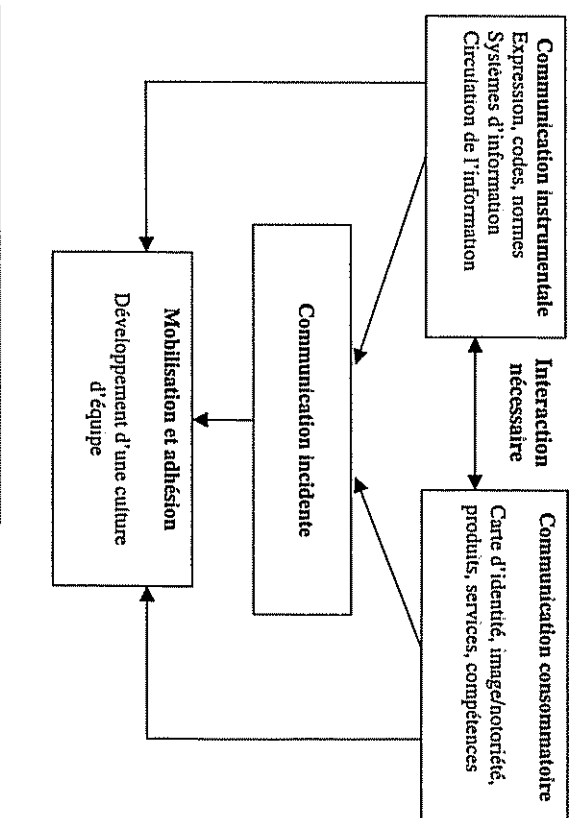
Mais attention : la communication est remplie de paradoxes, c'est-à-dire d'ordres ou de demandes dont l'exécution non seulement est impossible, mais place celui qui est concerné dans une situation intenable. Par exemple, demander à une personne d'être spontanée lorsque l'équipe vit des tensions internes est vécu comme un paradoxe. Il faut alors aider à résoudre ces paradoxes.

L'information tient une place importante dans la communication incidente. Y avoir accès est synonyme, pour la personne, d'importance et d'inclusion. Nous faisons souvent l'erreur de penser que l'information doit être accessible seulement en fonction du « besoin ». Si la communication n'était qu'information, cette façon de faire ne causerait pas de problème. Toutefois, dans une équipe, tous les membres ont le droit de savoir. Ce droit est lié à la nécessité de se sentir inclus et respecté. La com-

munication et l'accès à l'information sont donc aussi une question de pouvoir : c'est pourquoi les moyens de communication ou d'information devraient toujours être analysés en tenant compte de l'effet structurant de l'inclusion. Cela aurait également pour effet de mieux faire circuler les informations non strictement opérationnelles, c'est-à-dire originales et intéressantes. Faute de rétroaction, celles-ci se déforment vite, prenant un caractère de rumeur difficile à combattre.

La figure 2 montre les liens interactifs entre les différentes formes de communication dans l'équipe et met en évidence l'effet de ces dernières sur la mobilisation et la cohésion de l'équipe.

FIGURE 2
Effets des trois formes de communication sur la mobilisation et la cohésion de l'équipe



2.2. La communication comme outil efficace de changement dans l'équipe

La communication est aussi un outil puissant qui s'inscrit dans le processus de changement. Rappelons brièvement, à la suite des réflexions de Ketchum et Trist (1992) et de Harshman et Phillips (1994), que deux facteurs conduisent au changement. D'abord, la pression sur la culture

et les normes d'une équipe, ensuite les expériences d'apprentissage des membres qui facilitent un changement de paradigmes.

2.2.1. Les fonctions de la communication dans le changement

La communication soutient le changement par l'exercice de cinq fonctions. La communication éduque, reflète, soutient, donne un sens et forme les attitudes.

Éducation.

La communication est éducative en ce sens que les membres apprennent à propos de l'organisation et comprennent comment le processus de changement conduit à de nouveaux comportements et résultats attendus.

Reflète.

Les membres voient le changement vers l'ouverture et la confiance reflétée dans la communication qu'ils reçoivent. *Quels* sont les problèmes abordés et *comment* sont-ils abordés ? Ces deux questions montrent qu'un nouveau type de milieu de travail est en train d'être créé.

Soutien.

La communication peut soutenir les messages de changement et les actions. Il est important que les employés soient au courant autant des succès que des failles dans le processus.

Donner du sens.

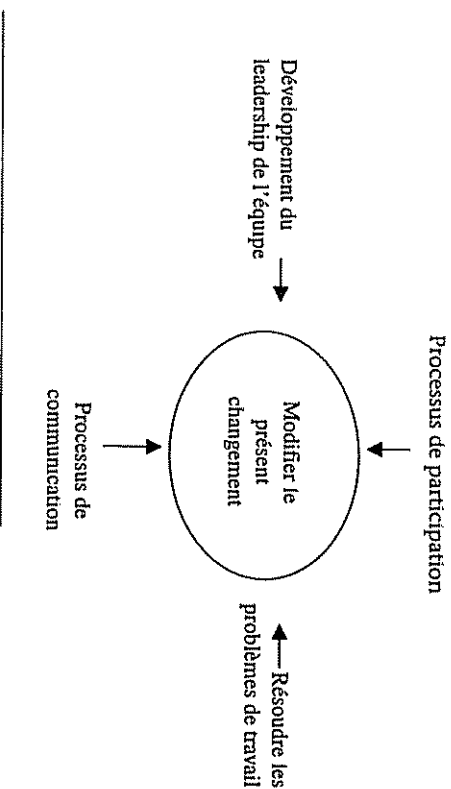
Changer la communication va de pair avec les besoins des employés : le besoin de prévoir, de comprendre et d'avoir un certain contrôle sur leur environnement, ainsi que le besoin d'être reconnus comme individus. Cela se fait par une information crédible et pertinente, en interprétant les changements de façon que les gens en comprennent bien les effets sur eux et en reconnaissant les contributions personnelles des gens pour l'organisation.

Formation d'attitudes.

Grâce à la communication, on peut changer la perception qu'ont les gens de leur travail, de leur organisation et de leur rôle. Bien planifiée, une communication axée sur quelques messages clés peut modifier la perception des gens à propos de leur vie au travail, de leur organisation et de leurs compagnons de travail.

À la lumière de notre analyse, nous voyons que dans le processus de changement la communication de l'équipe ne se limite pas à un rôle traditionnel d'information. Elle doit jouer un nouveau rôle de conducteur du changement de l'équipe entière. Pour un changement permanent, Harshman et Phillips (1994, p. 20) ont observé qu'une équipe doit changer ses cycles de comportement. C'est ce que montre la figure suivante, qui met en relation quatre clés stratégiques pour favoriser le changement dans l'équipe : la participation, la communication, le leadership et les mécanismes de résolution de problèmes.

FIGURE 3
Éléments stratégiques du changement dans l'équipe



3. QUELQUES SECRETS DE RÉUSSITE

3.1. Avoir des attitudes positives

Les attitudes à l'égard des autres, de la tâche et de la communication sont importantes pour assurer la réussite de l'équipe. En effet, la clé pour développer un climat d'entraide vient de la communication : non à cause de ce que les gens communiquent, mais plutôt à cause de la façon dont ils communiquent.

Parmi les éléments susceptibles de nuire à la communication, une des barrières communes est l'excès ou le mauvais emploi du jargon. Tous les membres amènent à l'équipe une panoplie de termes propres à leur discipline professionnelle. Ces termes se sont développés dans la profession pour améliorer la communication : les gens sauvent du temps par l'utilisation entre eux de concepts spécifiques. Toutefois, quand l'équipe est composée de membres de différentes professions, la terminologie utilisée est différente pour chacun.

En ce qui a trait aux éléments aidant la communication, Briggs (1997) souligne l'importance de l'écoute. Cette dernière doit être une décision consciente et active. L'auteure propose huit étapes dans ce processus :

1. Définir la raison d'écouter.
2. Décider d'écouter.

3. Rester silencieux.
4. Prêter attention à la personne qui parle.
5. Être empathique.
6. Intérioriser.
7. Traiter le message.
8. Répondre.

TABLEAU 1
Catégories de communication selon Jack Gibb

Attitudes défensives	Attitudes aidantes
Évaluer	Utiliser la description
Contrôler ou manipuler	Aider à orienter
Utiliser des stratégies	Garder sa spontanéité
Rester indifférent	Montrer de l'empathie
Montrer de la supériorité	Respecter l'égalité
Affirmer avec certitude	Conclure de manière provisoire

Source : Beebe et Masterson (1994), *Communicating in Small Groups*.

3.2. Éviter l'étroitesse de la pensée de groupe

La pensée de groupe, c'est l'illusion du consensus. Cette illusion se manifeste quand un groupe tend à minimiser les conflits, à trouver des solutions avant d'avoir bien circonscrit le problème et à chercher le consensus sans analyser et évaluer les idées avec un regard critique.

Voici, selon Beebe et Masterson (1994), les symptômes de la pensée de groupe :

- La pensée critique n'est pas encouragée ou récompensée.
- Les membres croient que leur groupe ne peut faire d'erreur.
- Les membres du groupe s'empressent de justifier leurs actions.
- Les membres font pression sur ceux qui n'appuient pas le groupe.
- Les membres du groupe croient fréquemment avoir atteint le vrai consensus.
- Les membres du groupe sont trop portés à vouloir renforcer les croyances du leader.

Pour réduire l'effet de la pensée de groupe trop étroite, un encouragement à la pensée critique est nécessaire. Les membres du groupe devraient être sensibles au fait que les différences de statut peuvent influencer sur leur prise de décision.

Pour leur part, Granstrom et Stivne (1998) proposent un modèle bipolaire afin de comprendre la pensée de groupe. Celle-ci peut se concrétiser selon un mode dépressif ou omnipotent, comme il apparaît au tableau 2.

TABLEAU 2
Indicateurs des deux modes de pensée de groupe, comparativement au groupe normal

Indicateur	Pensée de groupe dépressive	Condition de travail (groupe « normal »)	Pensée de groupe omnipotente
Information négative	Acceptée, commentaires dépuisement	Examinée	Dépréciée
Développement suggéré	Pas regardé Sentiment de fatigue	Jugé intéressant Curiosité	Rejeté Condescendance
Estime du groupe	Basse Autres groupes jugés aussi forts	Modérée	Élevée Autres groupes jugés aussi faibles
Leadership	Autorité laissée au leader	Contribution de tous les membres	Leader admiré, protégé et soutenu
Vulnérabilité	Sens de la vulnérabilité	Confiance réaliste	Sens de l'invulnérabilité et de la compétence

Ainsi, la pensée de groupe peut s'actualiser dans un mode dépressif ou omnipotent. Le mode dépressif correspond à une mauvaise estime du groupe. L'équipe exprime sa faiblesse et son incompetence par rapport aux autres équipes. À l'inverse, dans une pensée de groupe omnipotente, les membres du groupe se comparent encore aux autres, mais ils s'estiment plus forts. Ils mettent en valeur les qualités de leur groupe et soulignent les défauts des autres. En ce qui concerne la colonne « condition de travail », elle correspond au groupe équilibré. Ce groupe se regarde et balance bien les éléments positifs et ceux à améliorer, tout en montrant de la considération pour les autres groupes et leurs qualités.

3.3. Rechercher le consensus

Il arrive que l'accord du groupe tienne à certains points mineurs abordés au cours de la discussion. Le consensus semble alors un idéal inaccessible. Pour y parvenir, le groupe devrait mettre l'accent sur ces axes d'accord. Pour plusieurs, le processus pour arriver au consensus peut prendre du temps et certains membres peuvent perdre patience. Le vote devrait pourtant être vu comme une solution de dernier recours, puisque cette procédure fait émerger des gagnants et des perdants. Le temps et les efforts déployés par l'équipe seront récompensés par la qualité des décisions prises par consensus.

Beebe et Masterson (1994) donnent quelques suggestions pour parvenir au consensus :

- Éviter de toujours se battre pour sa propre position (un truc consiste à voir les idées comme appartenant au groupe).
- Ne pas penser qu'il doit y avoir un gagnant et un perdant.
- Ne pas changer d'idée trop vite seulement pour éviter le conflit.
- Éviter la voie rapide pour éviter le conflit (pile ou face, par exemple).
- Laisser émerger des opinions différentes.
- S'efforcer d'inclure tous les membres dans la discussion.
- Utiliser des pronoms orientés vers le groupe plutôt que vers soi-même.
- Métacommuniquer.
- Éviter les énoncés qui indiquent un esprit fermé.
- Faire un effort pour clarifier les malentendus.
- Utiliser des méthodes variées pour arriver à l'accord.
- Élargir le nombre d'idées et de solutions alternatives.
- Afficher les faits connus à la vue de tous.

DeStephen et Hirokawa (1988) ont conçu un instrument pour mesurer le consensus dans les équipes. Nous reproduisons aux pages suivantes le questionnaire qui résume la pensée des auteurs.

Enfin, bien qu'il soit souvent perçu comme indicateur de l'efficacité du groupe, il y a lieu de s'interroger lorsque le consensus est trop facilement atteint. Rappelons-nous que des consensus précipités peuvent indiquer une pensée de groupe étroite.

QUESTIONNAIRE SUR LE CONSENSUS

1. En désaccord
2. Légèrement en désaccord
3. Neutre
4. Légèrement en accord
5. En accord

	1	2	3	4	5
Sentiments à l'égard de la décision du groupe					
1. Le groupe est parvenu à la bonne décision.					
2. Je crois que la décision ou la solution de notre groupe est appropriée.					
3. J'appuie la décision finale du groupe.					
4. Je crois que nous avons choisi la meilleure solution disponible.					
5. J'ai l'intention de consacrer des efforts pour donner suite à la décision du groupe.					
Sentiments à l'égard du processus de prise de décision					
6. Je crois que nous avons abordé notre tâche d'une manière structurée.					
7. Ce groupe a accompli ce qu'il voulait faire.					
8. Notre groupe a bien travaillé ensemble.					
9. Ce groupe utilise des techniques de prises de décision efficaces.					
Sentiments à l'égard des relations entre les membres du groupe					
10. Dans ce groupe, les personnes pouvaient s'exprimer à l'aise.					
11. J'aime les membres de mon groupe.					
12. J'aimerais travailler avec les membres de mon groupe à un autre projet similaire.					
13. Nous étions un groupe étroitement lié.					

	1	2	3	4	5
Sentiments à l'égard de l'efficacité individuelle					
14. Je crois avoir émis des idées importantes durant le processus de prise de décision.					
15. Je crois avoir eu beaucoup d'influence sur le processus de prise de décision.					
16. J'ai donné de l'information importante durant le processus de prise de décision.					
17. Sans mon apport et mes suggestions, le groupe n'aurait pas pu arriver à une bonne décision ou à une solution valable.					
Sentiments à l'égard de l'opportunité individuelle de participer					
18. Durant les réunions du groupe, j'ai pu participer lorsque je le désirais.					
19. Je crois que les autres membres du groupe m'ont apprécié.					
20. Les autres membres du groupe ont véritablement écouté ce que j'avais à dire.					
21. J'ai le sentiment d'avoir été un membre du groupe à part entière.					

Après avoir répondu à toutes les questions, faire le total avec la valeur de chaque réponse (en désaccord vaut 1 point, légèrement en désaccord vaut 2 points, etc.). Diviser ensuite le total par 21 pour trouver la moyenne. Un résultat de 4,63 et plus indique un consensus fort au sein de l'équipe, alors qu'un résultat de 3,35 et moins indique un consensus faible.

3.4. Tenir des réunions efficaces

Haynes (1995) définit la réunion comme un rassemblement d'au moins trois personnes qui ont des objectifs communs et où la communication, orale ou écrite, est le premier moyen de parvenir à atteindre ces objectifs. Une réunion est productive lorsque les objectifs établis ont été atteints en un minimum de temps et à la satisfaction des participants.

3.4.1. Quand se réunir ?

Alors que certains (Ketchum et Trist, 1992) suggèrent de tenir une réunion de toute l'équipe chaque semaine, d'autres (Haccour et al., 1989) préfèrent y recourir seulement en cas de nécessité et pour répondre à un besoin précis.

Avant de décider si une réunion doit avoir lieu ou non, l'équipe peut prendre en considération quelques éléments soulignés par Haynes (1995) : la durée prévue de la réunion, la distance géographique séparant les membres, la taille du groupe, la nécessité de tenir la réunion et l'apport possible de la synergie du groupe.

3.4.2. Pourquoi tenir des réunions ?

Comme le fait remarquer Acton (1995), une réunion permet la libre circulation des idées. Elle offre aux participants l'occasion d'avoir accès à des informations importantes. De surcroît, l'approche directe permet de convaincre rapidement, alors que l'écrit exige du temps, des délais parfois très longs. La réunion a une valeur d'instantanéité, les participants apportant dans la discussion un éclairage direct sur un problème en particulier. Une mise en commun des ressources, de l'imagination et des propositions facilite l'émergence des solutions. En outre, des réunions régulières amènent une base commune d'informations, une meilleure compréhension de l'interdépendance des membres de l'équipe.

Pour qu'une réunion soit vraiment efficace, les membres doivent savoir pourquoi ils se réunissent. Avant même de déterminer l'objectif de la réunion, l'équipe doit savoir quel type de réunion sera mis en œuvre. Haynes (1995) propose deux types de réunions, soit la réunion d'information, où une mise à jour des informations est effectuée, et la réunion de prise de décision, dans laquelle des problèmes sont résolus. À cela s'ajoutent les réunions de travail, où des tâches sont accomplies, ainsi que les réunions de négociation et, enfin, les réunions de formation (Boisvert et al., 1995).

3.4.3. Comment tenir une réunion ?

Savoir quand et pourquoi se réunir sont deux éléments s'intégrant dans la planification, étape essentielle de la préparation de la réunion. Au départ, l'équipe ou la personne convoquant la réunion doit déterminer certains paramètres : l'objectif à atteindre, le temps dont elle dispose, qui doit être présent, qui animera la réunion, quel sera l'ordre du jour, quel matériel sera nécessaire, comment les tâches seront distribuées, sans oublier la planification de l'évaluation de la réunion (Haynes, 1995; Acton, 1995).

Hawkins (1999) résume brillamment quatre attitudes et comportements à adopter lors des réunions, qu'il appelle les quatre « F » : *Focus, facilitation, fellowship, feedback*. *Focus* peut se traduire par une attention au

pourquoi de la réunion, à sa nécessité, aux points à discuter. En ce qui regarde l'ordre du jour, les recherches sur la question montrent qu'un groupe qui définit son propre agenda de réunion permet de stimuler l'intérêt à l'égard des étapes de la réunion. Cela permet également d'engendrer l'accord initial à l'importance de la procédure, ce qui entraîne une plus grande confiance dans les décisions prises durant la réunion (Niederman et Volkema, 1999). Pendant l'élaboration de l'ordre du jour, l'équipe devrait garder en tête des questions à propos de la mission, du rendement, du temps disponible par rapport aux éléments à traiter.

Le terme *facilitation* renvoie au fait de désigner un animateur de réunion. En réalité, si le groupe doit se désigner un animateur, ce n'est pas pour qu'il se charge de toute la réunion, de sa préparation et de son déroulement. Il s'agit plutôt de s'assurer qu'une personne est présente pour faciliter le processus : elle veillera à ce que tous soient entendus et qu'un vrai consensus soit atteint. Selon Drole et Harvey (1994), l'animateur n'intervient pas dans le contenu, mais surveille le déroulement efficace de la réunion en reformulant et en résumant, s'assurant que tous ont la même compréhension. Plusieurs membres du groupe peuvent être entraînés à l'animation, de façon à effectuer une rotation.

Quant au concept *followership*, il fait appel à l'ambiance de la réunion, qui, tout en restant formelle, devrait comporter une dimension amicale. Dans les réunions qui fonctionnent bien, il y a plus que de l'information, des idées et des opinions qui circulent. Les participants sont capables de partager avec les autres sur le plan « humain ». Accorder un peu de temps social non structuré avant, pendant ou après la réunion est une autre façon d'aider à la cohésion du groupe, tout en évitant une communication défensive dans laquelle les gens maintiennent un contrôle sur l'information.

Enfin, vient la rétroaction (*feedback*), nécessaire pour rester au fait de ce qui est dit et compris. Elle permet de savoir comment le groupe va jusqu'à présent et ce qui s'accomplit dans le moment. L'animateur fournit de la rétroaction aux participants sur le temps, l'agenda, le groupe. Il encourage aussi la rétroaction des membres.

En dernier lieu, l'équipe doit songer à évaluer ses réunions, afin d'en améliorer les points plus faibles et d'en consolider les forces. Pour ce faire, le groupe doit d'abord déterminer selon quels critères s'établira l'évaluation. Ceux-ci doivent apparaître d'eux-mêmes lorsque l'objectif est énoncé de façon précise, c'est-à-dire en permettant la quantification. En contrepartie, si les mesures qualitatives sont dites plus subjectives, elles fournissent généralement plus d'informations sur le contexte entourant l'objet de l'évaluation. Haynes (1995) fournit une grille d'évaluation que nous présentons aux pages suivantes.

ÉVALUEZ UNE RÉUNION

Instructions

Pensez aux réunions habituelles auxquelles vous participez. Cochez les assertions qui s'appliquent à ces réunions, que vous y ayez assisté en tant qu'animateur ou participant.

	Qui	Non
1. Un ordre du jour a été préalablement fixé.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Les participants ont la possibilité de participer à l'élaboration (la rédaction) de l'ordre du jour.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. L'heure et le lieu de la réunion ont été notifiés aux participants suffisamment tôt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. La salle est confortablement agencée, et les installations adaptées au nombre de participants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. La réunion commence à l'heure.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. L'heure de fin de réunion est fixée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. L'utilisation du temps est contrôlée tout au long de la réunion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Chacun peut s'exprimer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Les participants s'écoutent attentivement les uns et les autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Des résumés périodiques ponctuent l'avancement des travaux.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Personne n'a tendance à dominer la discussion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Tous ont voix au chapitre au moment de la prise de décision.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. La réunion se termine par un rappel des décisions prises.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Les participants font périodiquement l'évaluation de la réunion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. On peut faire confiance aux participants pour appliquer les décisions prises pendant la réunion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Après la réunion, un compte rendu est rédigé et distribué à tous les participants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. L'animateur de la réunion est chargé du suivi de l'application, par les participants, des décisions prises.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. On peut compter sur les personnes compétentes et indispensables pour qu'elles assistent à toutes les réunions.
19. Le processus de prise de décision est adapté à la taille du groupe.
20. S'il est nécessaire, l'équipement audiovisuel est en bon état de marche et est employé à bon escient.

Nombre d'assertions cochées _____ x 5 = _____ (score de la réunion)

Un score de 80 ou plus indique que la réunion est d'un excellent niveau. Un score inférieur à 60 implique la nécessité d'un effort d'amélioration du niveau des réunions auxquelles vous participez.

3.5. Se donner des processus de résolution de problèmes et de prise de décision efficaces

Maddux (1992) propose sept étapes, simples à appliquer, pour la résolution de problèmes :

- Bien cerner le problème**
Le vrai problème risque de ne pas apparaître avant que les faits aient été rassemblés et analysés. Aussi faut-il partir d'une hypothèse qui pourra être confirmée ou corrigée plus tard.
- Rassembler les faits, opinions et impressions**
Que s'est-il passé ? Quand et comment cela s'est-il produit ? Quelle est l'ampleur du problème, sa portée, sa gravité ? Qui, quoi est touché ? Est-il probable que cela se produise ? Doit-on apporter des corrections immédiates ? Les dépenses et l'échéance obligent les gens qui doivent résoudre un problème à bien cerner les besoins immédiats pour en définir des priorités.
- Reformuler le problème**
Il est possible de le faire à travers les faits qui fournissent des informations utiles. Le vrai problème correspond alors ou ne correspond pas à celui enregistré au premier point.
- Trouver des solutions de remplacement**
Il est important de favoriser l'échange d'idées. Aucune solution éventuelle ne devrait être éliminée avant d'avoir été discutée.
- Analyser les hypothèses de rechange**
Laquelle fournira la solution optimale ? Quels sont les risques ? Est-ce que les coûts sont compatibles avec les bénéfices ? Cette solution ne va-t-elle pas engendrer de nouveaux problèmes ?

6. **Appliquer la solution retenue**
Qui doit la prendre en charge ? Dans quelle mesure ? Où, quand et comment ? Qui sera concerné par cette décision ? Qu'est-ce qui risque d'aller de travers ? Comment va-t-on pouvoir enregistrer et vérifier les résultats ?

7. **Évaluer les résultats**
Comparer la solution aux résultats désirés. Il ne faut pas hésiter à la modifier si l'équipe a besoin d'obtenir de meilleurs résultats.

Aussi, en plus de suivre ces étapes, les membres de l'équipe devraient adopter certaines attitudes facilitantes. Par exemple, ils apportent volontiers leur expérience et écoutent les propositions des autres, ils voient les conflits résultant de points de vue différents comme sains et s'attachent à les résoudre de façon constructive dans l'équipe. De plus, les membres remettent en cause les suggestions que les faits ou la logique dénoncent, mais évitent de discuter juste pour faire admettre leur opinion, tout en restant conscients que le temps est précieux. Ensuite, les membres de l'équipe s'évertuent à rendre la recherche de solutions efficace et s'attachent à faciliter la discussion plutôt qu'à la bloquer. Il faut aussi encourager les collègues qui pourraient se montrer réticents à exprimer leurs idées. Finalement, les décisions de l'équipe ne sont pas « cassées » de façon arbitraire par le chef simplement parce qu'il n'est pas d'accord avec elles.

Au moment de la résolution de problèmes, des décisions sont prises. Selon Vroom et Yetton (1973), trois catégories de variables jouent un rôle dans la détermination d'un style de décision à adopter :

- la qualité de la décision ;
- l'acceptation et l'engagement des subordonnés à l'égard de la décision ;
- le temps nécessaire à la décision.

Les résultats d'une décision dépendent donc, en grande partie, de l'interaction entre les deux premières catégories énoncées et le style de

TABLEAU 3

Les styles de décision selon Vroom et Yetton (1973)

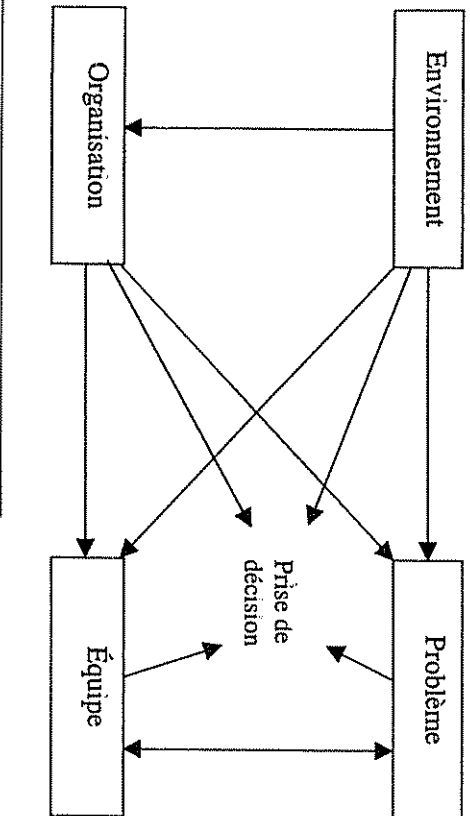
Haute -----> Efficacité du groupe	Consultatif	Consensuel
	Faible ----->	Autocratique
	Hauts	Faibles
	Motivation et accueil du groupe	

décision qui sera utilisé. Pour la troisième catégorie, la variable temps affecte la sélection d'un type de décision lorsqu'il y a au moins deux styles appropriés à une situation. Ainsi, plus il y a de temps pour la prise de décision, plus la décision peut rechercher le consensus du groupe.

Parallèlement, Dean *et al.* (1991) démontrent que plusieurs éléments du contexte influencent le processus de prise de décision.

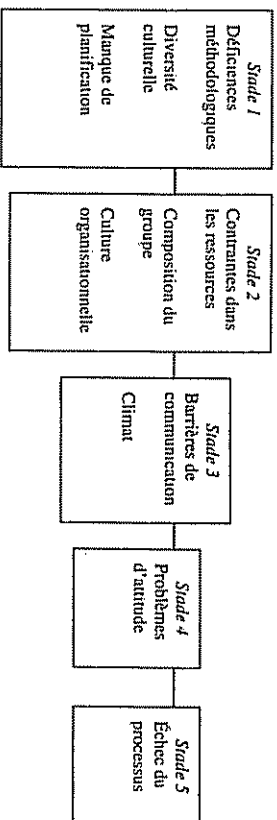
Ainsi, la complexité, l'instabilité de l'environnement influent sur ce processus. Au point de vue de l'organisation, sa formalisation, sa taille, le contrôle externe sont des éléments qui agissent aussi dans la prise de décision. D'autres facteurs sont à considérer dans l'équipe elle-même: la confiance, l'hétérogénéité, la concentration du pouvoir en sont des exemples. Enfin, le problème lui-même influence la prise de décision selon son importance, la pression du temps, l'inconnu, et ainsi de suite.

FIGURE 4
Éléments du contexte qui influent sur le processus de prise de décision



Le contexte influence donc très certainement sur la prise de décision et la résolution de problèmes. Aussi, des barrières peuvent freiner et même bloquer le processus de résolution de problèmes. Elles peuvent se manifester selon plusieurs stades, comme le soutiennent Broome et Fulbright (1995). Ces stades peuvent tout aussi bien correspondre à des éléments de la logistique qu'à la composition du groupe et aux connaissances, attitudes et comportements de ses membres (voir la figure 5).

FIGURE 5
Modèle multistade de l'influence des barrières sur la résolution de problèmes



Au stade 1, les déficiences méthodologiques sont liées à une mauvaise utilisation par le groupe des procédures et stratégies propres à la résolution de problèmes. La diversité culturelle renvoie pour sa part aux différences de points de vue qui peuvent exister dans l'équipe ainsi qu'à des biais comme le sexisme, les stéréotypes, etc. Quant au manque de planification, il peut résider dans l'incapacité du groupe à définir sa mission, dans une mauvaise préparation de l'animateur et des participants ou encore dans une mauvaise planification de la stratégie de réunion.

Les contraintes dans les ressources, mentionnées au stade 2, portent sur des ressources matérielles. En ce qui a trait à la composition du groupe, des problèmes comme une mauvaise connaissance du sujet chez les membres ou un échec à faire intervenir les acteurs clés peuvent apparaître. Les problèmes dans la culture organisationnelle peuvent apparaître comme des symptômes de pensée de groupe: le désir de donner au patron la réponse qu'il souhaite, la pression pour des résultats immédiats, le souvenir de problèmes non résolus, par exemple.

C'est au stade 3 qu'interviennent les barrières à la communication, comme l'inhabilité à trouver un langage commun pour tout le groupe, la mauvaise écoute ou encore la domination d'une personne dans le groupe. Quant au climat non approprié, il peut correspondre à un manque de soutien qui permettrait à tous de s'exprimer, à un manque de cohésion dans le groupe, un manque de confiance entre les gens.

Au quatrième stade, il est question de problèmes d'attitude. Ce type de difficulté prend forme dans l'existence d'attitudes négatives et résistantes, dans des attentes non réalistes par rapport au processus de résolution de problèmes et dans le manque de volonté pour se montrer flexible et faire des compromis.

En dernier lieu, l'échec du processus tient à l'échec pour arriver au consensus, au manque de participation du groupe et à la tendance à se centrer sur la solution avant d'avoir cerné le problème.

Ces constatations concordent avec celles de Kertow *et al.* (1995), qui ont mis en évidence, à la suite d'une recherche imposante, le fait que les groupes entraînés à la résolution de problèmes dans un processus rationnel obtiennent une meilleure qualité de décision que les groupes non entraînés. Ces auteurs estiment aussi que le fait de donner la fonction d'animateur à un membre peut aider encore plus le groupe, si cette personne n'est pas le leader. Si le rôle d'aide-mémoire non leader ne peut être imposé, l'entraînement de tout le groupe devient une solution efficace.

CONCLUSION

Il va sans dire que l'équipe est en constante évolution et qu'elle doit continuellement composer avec le changement, qu'il vienne de l'intérieur ou de l'extérieur. Le processus de communication est un très bon indicateur de la performance des équipes en ce sens qu'il permet d'observer la capacité de ses membres à réaliser leurs tâches dans un même esprit de corps. En ce sens, la communication est un processus indispensable à la gestion et au développement des équipes de travail.

Toutefois, bien communiquer implique également que les membres apprennent à communiquer plus efficacement. Il faut apprendre à méta-communiquer, c'est-à-dire réfléchir et communiquer sur sa communication. En d'autres mots, communiquer, c'est aussi prendre du recul sur le processus de communication amorcé dans l'équipe et se donner du temps pour en parler. Métacommuniquer, c'est communiquer sur notre relation d'équipe.

Dans leur communication, certaines équipes ont utilisé des slogans qui traduisent leur perception des échanges en équipe et qui montrent le degré de maturité des relations internes :

- « La courtoisie ne coûte rien. »
- « Si tu es d'accord, je le suis aussi. »
- « Ce que tu dis est important pour moi. »
- « Si les gens s'écoutaient davantage, ils parleraient moins. »
- « Je suis responsable de ce qui nous arrive. »

Ces slogans devraient être partagés par toute l'organisation. Dans une organisation flexible, la communication va dans tous les sens, pas seulement du haut vers le bas. Plus il y a communication, plus les réseaux d'information se forment et assurent la cohésion de l'équipe nécessaire à la bonne performance de toute l'organisation.

RÉFÉRENCES

- ACTON, Jean (1995). *Comment réussir ses réunions*. Outremont, Les Éditions Quebecor.
- BEEBE, Steven A. et John T. MASTERSON (1994). *Communicating in Small Groups: Principles and Practices*, 4^e édition. New York, HarperCollins College Publishers.
- BESSIS, Ellen et Edouard STACKE (1992). *L'effet Booster : le développement des hommes, des équipes et des organisations*, Paris, Dunod.
- BOISVERT, Daniel *et al.* (1995). *Animateur compétent, groupes efficaces*. Cap-Rouge, Presses InterUniversitaires.
- BRIGGS, Margaret H. (1997). *Building Early Intervention Teams: Working Together for Children and Families*. Gaitherburg, Maryland, Aspen.
- BROOME, Benjamin J. et Luann FULBRIGHT (1995). « A multistage influence model of barriers to group problem solving ». *Small Group Research*, vol. 26, n° 1, p. 25-55.
- CAUVIN, Pierre (1997). *La cohésion des équipes : pratique du team building*, Paris, ESF éditeur.
- CHANLIAT, Jean-François et Francine SÉJUN-BERNARD (1983). *L'analyse des organisations : une anthologie sociologique, Tome 1 : Les théories de l'organisation*. Saint-Jean-sur-Richelieu, Éditions Préfontaine.
- CLINE, R. *et al.* (1998). « Facilitating feedback exchange in groups: Leader interventions ». *Journal for Specialists in Group Work*, vol. 23, n° 3, p. 257-268.
- CORMIER, Solange (1995). *La communication et la gestion*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec (Organisations en changement).
- DEAN, James W. *et al.* (1991). « Strategic decision-making: A multiple-context framework ». *Advances in Information Processing in Organizations*, vol. 4, p. 77-110.
- DESTEPHEN, Rolayne S. et Randy Y. HIROKAWA (1988). « Small group consensus: Stability of group support of the decision, task process and group relationship ». *Small Group Behavior*, vol. 19, n° 2, p. 227-239.
- DROLET, Bonita et Thomas R. HARVEY (1994). *Building Teams Building People: Expanding the Fifth Resource*. Lancaster, Pennsylvania, Technomic.
- GASTIL, John (1993). « Identifying obstacles to small group democracy ». *Small Group Research*, vol. 24, n° 1, p. 5-27.
- GRANSTROM, Kjell et Dan STIWNE (1998). « A bipolar model of group-think ». *Small Group Research*, vol. 29, n° 1, p. 32-56.
- HACCOURT, M. *et al.* (1989). *Grouper efficaces*. Bruxelles, Vie ouvrière.

- HARSHMAN, Carl L. et Steven L. PHILLIPS (1994). *Teaming Up: Achieving Organizational Transformation*. San Diego, Pfeiffer.
- HAWKINS, Charlie (1999). « The "F" words for effective meetings », *The Journal for Quality and Participation*, vol. 22, n° 5, p. 56-57.
- HAYNES, Marion E. (1995). *Animer des réunions efficaces*. Paris, Les Presses du Management.
- KETCHUM, Lyman D. et Eric TRIST (1992). *All Teams Are Not Created Equal*. Newbury Park, Californie, Sage.
- KETROW, Sandra et al. (1995). « Improving decision quality in the small group », *Small Group Research*, vol. 26, n° 4, p. 521-541.
- MADDOUX, Robert B. (1992). *L'art de bâtir une équipe gagnante*. Laval, Éditions Agence d'ARC.
- NIEDERMAN, Fred et Roger J. VOLKEMA (1999). « The effects of facilitator characteristics on meeting preparation, set up, and implementation », *Small Group Research*, vol. 3, n° 3, p. 330-360.
- VARNEY, Glenn H. (1989). *Building Productive Teams: An Action Guide and Resource Book*. San Francisco, Jossey-Bass.
- VROOM, Victor H. et Philip W. YETTON (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.

CHAPITRE

10

Le conflit dans les équipes autogérées: sa naissance et sa gestion

Charles Paré, Ghyslaine Parent
et Paul-Antoine Ouellet

Charles Paré, titulaire d'un doctorat en psychopédagogie, est agent de programme au centre de réadaptation La Trade.

Ghyslaine Parent, titulaire d'un doctorat en éducation, est professeur au Département des sciences de l'éducation de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Paul-Antoine Ouellet, titulaire d'une maîtrise en éducation, est professeur associé au Département des sciences du loisir et de la communication sociale de l'Université du Québec à Trois-Rivières.