



Dynamiques et processus d'équipe

Partie 2



La performance

Inspiré de Pépin, Tuckman et Gladstein

La performance d'une équipe se trouve dans sa compétence à:

1. Produire des résultats

- Résoudre des problèmes;
- Prendre des décisions;
- Implanter ces décisions.

2. Augmenter la capacité et la motivation des membres à travailler ensemble dans le futur;

3. Permettre aux membres de satisfaire des besoins importants.

Indices de performance d'une équipe de travail collaborative

- Il existe plusieurs indices qualitatifs permettant d'évaluer la performance d'une équipe de travail.
- Il est important de garder en tête les niveaux d'autonomie et le modèles de gestion lorsque nous observons une équipe.
- Les indices présenté dans ce cours font référence à une équipe de travail collaborative.

Modèle communicationnel

« Le groupe n'est pas un ensemble de personnes en interaction, le groupe est l'ensemble qui naît de l'interaction de plusieurs personnes »

(Saint-Charles et Mongeau, 2006)

Le modèle sert à:

- Observer
- Analyser
- Intervenir

Six dimensions du groupe à considérer:

- Production
- Organisation
- Traitement de l'information
- Médiation
- Affiliation
- Interinfluence

Modèle communicationnel – 6 dimensions (Saint-Charles et Mongeau)

Production

Les tâches
(équité et responsabilité)

Les objectifs
(individuel et collectif)

Organisation

Organisation
spatio-temporelle

Structuration
des
interactions

Traitement de l'information

Partage des
informations

Utilisation des
informations

Médiation

Gestion des
contraintes
externes

Gestion des
contraintes
internes

Affiliation

Attrait du
groupe

Identité et
appartenance

Interinfluence

Intervention
individuelle
(négociation,
ralliement,
affrontement)

Gestion de
conflits

Production – Définition

On observe dans la **dimension de production**:

- L'énergie déployée par chacun dans la tâche (individuel)
- Les interactions dans la réalisation des objectifs (collectif)

Les objectifs (collectifs et individuels)

- Qu'attendons-nous comme production du groupe ?
- La perception des buts et étapes est-elle communes ?
- Comment les objectifs évoluent-ils ?

Les tâches (équité et responsabilité)

- Les contributions s'articulent-elles efficacement (clarté, stagnation, cohérence des tâches) ?
- Les objectifs des membres et du groupe sont-ils bien répondus dans l'attribution des tâches ?

(Saint-Charles et Mongeau, 2006)

Production - Indices de performance

Une équipe performante dans la dimension de la production est une équipe qui :

- Réalise les actions nécessaires pour atteindre des résultats;
- Présente des objectifs communs et individuels qui orientent les membres et favorise l'équité.

(Tuckman, 1977; Pépin, 2016 et Schemerhorn, 2010)

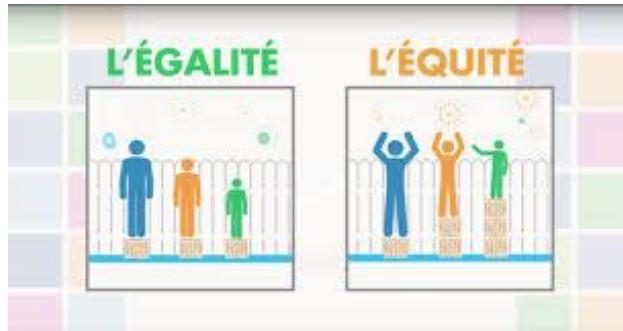
Production - Concepts associés

➤ Flânerie sociale (*social loafing*)

- Tendance des individus à moins s'investir lorsqu'ils travaillent en groupe que lorsqu'ils doivent répondre individuellement de leurs actes.
- *Stratégie : Utilisez des objectifs individuels et des objectifs collectifs afin de mobiliser tant l'équipe que ses membres.*

(Aubé et Rousseau, 2008)

➤ Équité vs Égalité



Organisation - Définition

On observe dans la **dimension d'organisation**:

- Les structures encadrant et soutenant les interactions des membres.
- Les méthodes et les stratégies permettant au groupe de maintenir sa production.

Organisation **spatio-temporelle**:

- Comment les réunions se déroulent-elles (fréquence, conduite) ?
- L'équipe s'organise-t-elle à l'extérieure des rencontres ?
- L'organisation de l'espace physique du groupe est-il favorable à la collaboration, la discussion et l'échange ?

Structuration des **interactions**:

- Quelles règles régissent les comportements et attitudes à adopter ?
- Quels outils sont utilisés pour communiquer, se coordonner et produire ?

(Saint-Charles et Mongeau, 2006)

Organisation – Indice de performance

Une équipe performante dans la dimension de l'organisation est une équipe qui :

- Structure l'ensemble de ses activités et de ses interactions:
 - Les outils et les méthodes choisis sont adéquats;
 - Les normes et les rôles en place permettent d'atteindre les objectifs.

(Tuckman, 1977; Pépin, 2016 et Schemerhorn, 2010)

Concepts associés à l'organisation

➤ Rôles :

- Les rôles sont des comportements spécialisés attendus d'une personne qui se co-construisent par les interactions entre les membres.
 - *Stratégies : Repérez les rôles nécessaires dans votre équipe et distribuez-les en fonction des forces et intérêts des membres.*

➤ Normes :

- Ensemble de règles explicites et implicites que se donne une équipe de travail afin de prescrire les comportements à éviter et ceux à favoriser.
 - *Stratégie : Discutez des règles importantes pour chacun des membres et établissez rapidement un contrat d'équipe.*

(Landry, 2008)

Traitement de l'information - Définition

On observe dans le **traitement de l'information**:

- La vision commune qui émerge des interactions (informations et perceptions) et donne un sens collectif aux actions du groupe.
- La capacité d'analyse (prise de décision) du groupe selon un traitement de l'information favorable ou néfaste.

Partage des informations

- Comment le groupe partage-t-il ses informations pour construire ses idées ? Quel type d'information (nouvelle, critique, verbale, non-verbale, écrite) est partagé ?
- La participation des membres est-elle optimale/polarisée/centralisée ?

Utilisation des informations

- De quelle façon le groupe prend ses décisions ? Comment évalue-t-on les propositions et y cherche-t-on des alternatives ?
- Le groupe semble-t-il utiliser l'ensemble des informations partagées ? Est-ce que certains sujets/nouvelles informations/critiques sont souvent écartés ?

(Saint-Charles et Mongeau, 2006)

Traitement de information - Indices de performance

Une équipe performante dans la dimension du traitement de l'information est une équipe qui :

- Déploie une communication ouverte:
 - Considère les idées et informations de tous afin d'analyser les problématiques avec une pensée complexe;
 - Favorise une approche participative.

(Tuckman, 1977; Pépin, 2016 et Schemerhorn, 2010)

Traitement de l'information – Concepts associés

Les biais de discussion

- **Préférence pour les informations partagées:** Les membres d'un groupe prennent des décisions non optimales car ils ont tendance à communiquer des informations déjà partagées et à ignorer les éléments non partagés.
- **Soutien des contributions:** Les groupes ont tendance à ne pas considérer les propositions (solutions alternatives) qui ne sont pas soutenues par une personne du groupe.

(Stasser, 1999)

La pensée groupale

- Mode de traitement de l'information par lequel le besoin prématuré que les membres ont de s'entendre surpasse leur aptitude à évaluer de façon réaliste leur choix.
- Désir d'unanimité

(Janis, 1989)

Traitement de l'information - Concepts associés

➤ **Approche participative:**

- La participation active et positive de chaque membre du groupe afin de comprendre et accepter les besoins et objectifs de chacun.
- Plutôt qu'une participation centralisée ou polarisée qui favorisent les inégalités.

➤ **Prise de décisions optimale :**

- Style de prise de décisions qui met de l'avant l'approche participative et qui favorise l'intelligence collective.
- Ce type de prise de décision permet de :
 - Trouver des solutions qui intègrent la perception de tous;
 - Assurer une prise des responsabilités partagées par tous dans le processus de décision.

(Kaner, 2014)

Références

- Aubé C. et V. Rousseau. (2008). Les pratiques de gestion : De l'individu à l'équipe. In Mailhot, C. Brunelle, Eé et V. Kisfaldi. *Habiletés de direction*, pp. 264-275.
- Janis, I. L. (2008). *Groupthink*. IEEE Engineering Management Review, 36(1), 36.
- Landry, S. (2008). *Travail Affection et pouvoir dans les groupes restreints*. Presses de l'Université du Québec, Canada, 482 pages.
- Pépin, R., (2016). *Gestion des équipes de travail : aidez vos équipes à exceller*. 2e édition., SMG, Canada, 334 pages.
- Saint-Charles, J et P. Mongeau, (2006). *Communication : Horizons de pratiques et de recherche*. Presses de l'Université du Québec, Canada, 212 pages.
- Schermerhorn J.R. et al. , (2010). *Comportement humain et organisation*. 4^e édition, ERPI, France, 593 pages.
- Stasser, G., Stewart, D. D., & Wittenbaum, G. M. (1995). *Expert roles and information exchange during discussion: The importance of knowing who knows what*. *Journal of experimental social psychology*, 31(3), 244-265.
- Tuckman, B.W. et Jensen, M.A.C. (1977). *Stages in small group development revisited*. *Group and Organisational studies*, 2 pp.419-427.
- Kaner, Sam (2014), *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*, Publié par John Wiley & Sons Inc, 434 pages.