

Dynamiques et processus d'équipe

Partie 3



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

Production

Les tâches
(équité et responsabilité)

Les objectifs
(individuel et collectif)

Organisation

Organisation
spatio-
temporel

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

Médiation- Définition

On observe dans **la médiation**:

- La réaction du groupe face aux contraintes et opportunités externes et internes.

Environnement externe (temps, technologies, lieu, règles organisationnelles, etc.)

- Quelles sont les contraintes de l'environnement du projet? Quels en sont les impacts dans le groupe?
- Comment le groupe interagit avec son environnement social et organisationnel?

Contexte du groupe (statuts, valeurs, diversité, attaches des membres, etc.).

- Quelles contraintes internes existent dans le groupe?
- Quels sont les impacts de ces contraintes sur la dynamique et les actions de l'équipe?
- L'équipe démontre-t-elle une bonne ou une mauvaise gestion de ces contraintes et opportunités?

(Saint-Charles et Mongeau, 2006)

Médiation – Indices de performance

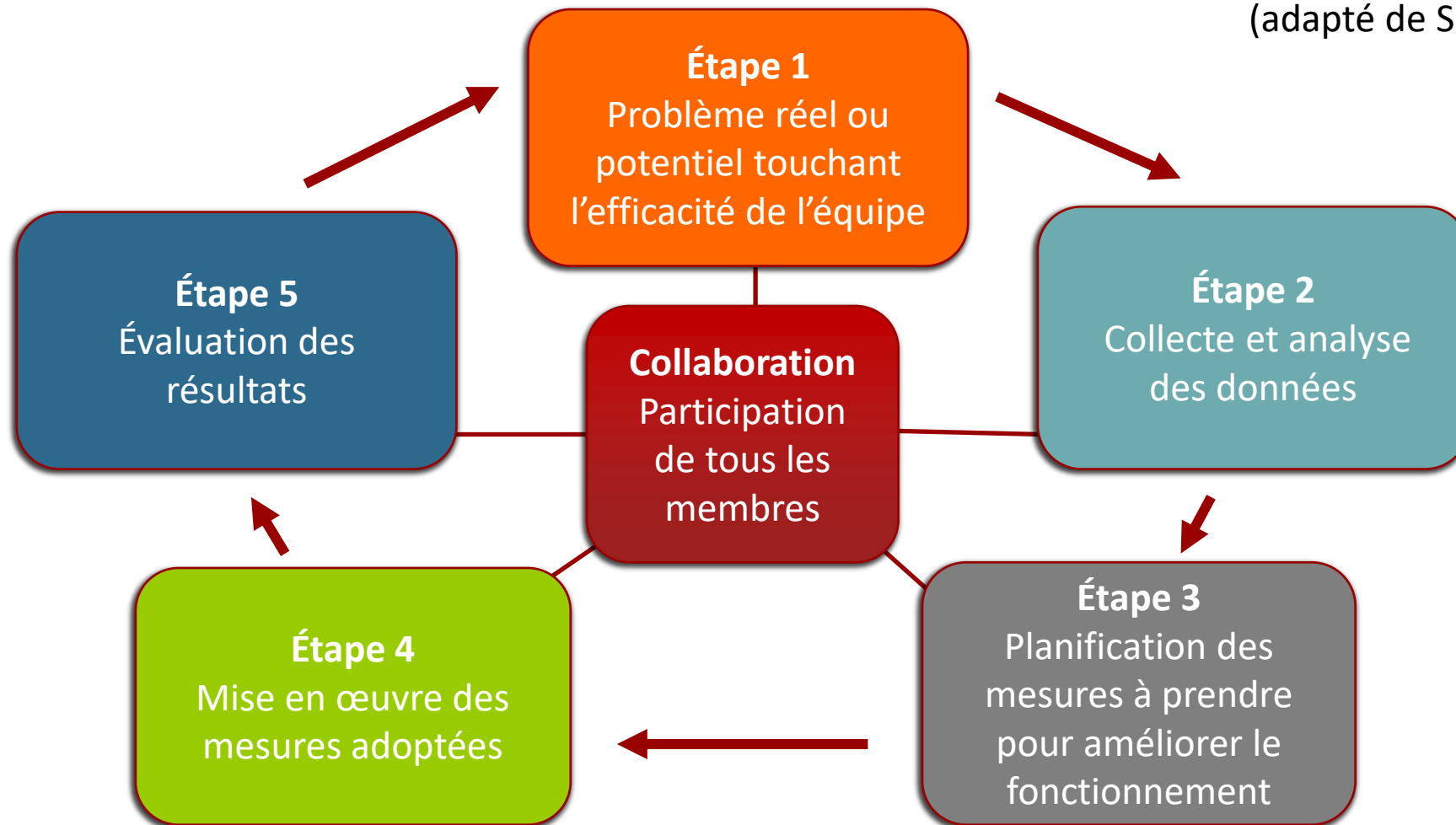
Une équipe performante dans la dimension de la médiation est une équipe qui :

- Saisit les opportunités qui se présentent dans son environnement interne comme externe;
- Repère et gère rapidement les contraintes internes comme externes;
- Permet à ses membres de satisfaire des besoins importants.

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

Médiation – Concepts associés - Processus d'auto-régulation

(adapté de Schemerhorn, 2006)



Affiliation - Définition

On observe dans l'**affiliation**:

- Les interactions qui renforcent ou diminuent l'attraction des membres envers le groupe (niveau de cohésion)

Attrait du groupe

- Quels sentiments habitent les membres envers le groupe et la tâche (attraction, fierté, appartenance, démotivation, aversion,...) ?
- Comment la qualité des relations entre les membres (amabilité, conflits, humour, etc.) affecte-t-elle leur désir de travailler ensemble?

Identité et appartenance

- À quoi ressemblerait le membre idéal de ce groupe (comportements, attitudes, valeurs)? Comment chacun en est-il proche ou non ?
- Les membres retirent-ils de la fierté de leur identification au groupe ?

(Saint-Charles et Mongeau, 2006)

Affiliation – Indices de performance

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

- Favorise la confiance et le soutien mutuel entre les membres;
- Maintien un équilibre entre orientation vers la tâche et orientation vers les personnes;
- Favorise la motivation et l'engagement au sein de l'équipe;
- Augmente la capacité et la motivation des membres à travailler ensemble dans le futur.

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

Affiliation – Concept associé

La cohésion

- Une série de réactions affectives positives face aux membres, à la tâche et à l'équipe.
- L'intensité du désir des membres de demeurer dans l'équipe.

➤ Ce qui l'affecte:

- Types d'équipe (mode de communication, diversité, modèles de gestion)
- Attractions interpersonnelles et envers les activités
- Intérêt et capacité des membres à exécuter les activités (compétences)
- Type d'interdépendance (coopération ↗, compétition ↘)
- **Stratégie** : *Teambuilding / Prenez le temps de vous connaître!*

(Landry, 2008, Sheffler et al, 2011)

2- La cohésion

Les impacts de différentes dispositions de l'équipe sur la cohésion

Affaiblit la cohésion	Disposition de l'équipe	Renforce la cohésion
Grande et hétérogène	La taille et la composition	Petite et homogène
Dissension, imposés	Les objectifs de l'équipe	Adhésion forte
Restreinte	Fréquence des interactions	Accrue
Stimulée au sein du groupe	La compétition	Orientée vers d'autres groupes
Déviance, non sanctionnées	Les normes	Respectées, valorisées
Non déterminés	Les rôles	Clairs, comblés

(Shermerhorn, 2010)

Interinfluence - Définition

On observe dans l'**interinfluence**:

(Saint-Charles et Mongeau, 2006)

- Les dynamiques de négociation, d'affrontement et de ralliement.
- Les processus de gestion de conflit et de recherche de consensus.

Interventions individuelles

- Quels sont les intérêts et les ressources de chacun ?
- Comment chacun exprime-t-il ses besoins, ses intérêts et ses opinions ?
- Certains membres orientent-ils plus le groupe en proposant des pistes d'action face aux différentes situations rencontrées?

Conflits

- Les différences dans les perceptions (les manières de faire, les visions) sont-elles très présentes?
- Y a-t-il des conflits liés à la tâche (objectifs, idées) ? Aux relations (valeurs, activités externes)? Aux procédures (répartition des responsabilités et privilèges)?
- Comment ceux-ci affectent-ils les relations dans le groupe (compétition, cliques, division, etc)? Comment évoluent-ils ?

Interinfluence – Indices de performance

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

- Est capable de se rallier.
- Favorise l'interdépendance entre les membres dans la réalisation de la tâche (collaboration);
- Maintient une communication ouverte permettant de gérer des conflits.

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

Interinfluence – Concept associé

Gestion de conflits :

- Un conflit est un processus engendré par une divergence (d'intérêts, de valeurs, d'opinions...), réelle ou perçue, entre deux ou plusieurs parties en interaction, qui s'attribuent l'une à l'autre la responsabilité du conflit et qui éprouvent généralement de vives émotions.
(Poitras et Al. 2009)

➤ À retenir :

- Il est normal et inévitable de rencontrer des conflits;
- Un conflit dans une équipe affecte tous les membres et affecte la performance de l'équipe;
- Un conflit non-adressé est voué à se détériorer.

(Cormier, 2018)

Stratégies : La deuxième partie du cours – « Acteur d'influence » présentera différentes pistes pour arriver à gérer adéquatement vos conflits d'équipe.



Cormier, S., (2018). La communication et la gestion, 3^e édition, Presse de l'Université du Québec, Canada. 282 pages.

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.

Postras J., F. Moisan et S. Pronovost, (2009). La gestion des conflits au travail, mythes et meilleures pratiques. Éditions Québec Livre, Canada, 184 pages.

Saint-Charles, J. et P. Mongeau, (2006). *Horizons de pratiques et de recherche*, Collection Communication, Presses de l'Université du Québec, Ste-Foy, 212 pages.

Schermerhorn J.R. et al. , (2010). *Comportement humain et organisation*. 4^e édition, ERPI, France, 593 pages.

Sheffler. M », Diaz Granados, D. et E. Salas. (2011) There's a science for that : Team development interventions in organisations, Current Directions in Psychological Science, Vol. 20, No. 6, pp. 365-372.

Tuckman, B.W. et Jensen, M.A.C. (1977). Stages in small group development revisited. Group and Organisational studies, 2 pp.419-427.