

RÉVISION HPR2

COURS	MATIÈRE	PAGE
1	Présentation du cours	-
2	Tuckman, St-Arnaud, Landry	2
3	Réseau communication, organisation	6
4	Normes, rôles et mode d'interaction	8
5	Pouvoir et leadership	10
6	Cohésion	12

COURS 2 - Tuckman, St-Arnaud, Landry

Définition:

Modèle :

- Représentation de la réalité permettant une meilleure adaptation/ intervention sur cette réalité
- Sert à expliquer comment l'équipe est organisée
- Sert à comprendre comment les différentes parties d'une équipe interagissent
- Un modèle a ses LIMITES, c'est un guide

Équipe :

- Nombre restreint (3 à 20 personnes)
- Communications directes
- Tâches
- Normes
- Rôles
- Relations de pouvoir
- Relations affectives

Modèle de LANDRY : 3 ZONES

ZONES	DESCRIPTION	BUT
Tâche	Raison du groupe de travail	Se donner les moyens de réaliser la tâche. Organisation, procédures. (explicite)
Pouvoir	Toutes les dynamiques d'influence Compétition/Collaboration Course au leadership	Se donner une structure de pouvoir qui répond aux besoins et aux objectifs. Maintenir cette structure stable. Avoir un leader (implicite)
Affection	Relations affectives (émotions qui sont générées par les interactions)	Chercher à atteindre la cohésion et à la maintenir. Mettre en place des relations affectives satisfaisantes. (implicite)

Modèle de TUCKMAN (4 + 1 étapes)

FORMING

- Évitement de la controverse
- Politesse, banalités
- Cueillette d'informations sur les autres
- Rôles et tâches non définis

STORMING

- Tensions, conflits, luttes de pouvoir, cliques
- Le travail et ses objectifs deviennent plus clairs

NORMING

- Règles, normes
- Écoute
- Début de la cohésion et de la collaboration
- Implication
- Rôles individuels clarifiés
- Résistance au changement

PERFORMING

- InterdépendanceFlexibilité
- Confiance entre les membres
- Distribution équitable des tâches
- Défis et créativité

ADJOURNING

- Tâche terminée
- Désengagement des membres
- Diverses réactions possibles : tristesse, anxiété, soulagement, etc.

Modèle de ST-ARNAUD (6 types d'énergie)

Et = Énergie totale

Somme de toutes les énergies. En gros, c'est l'Énergie disponible (tout ce qui sert l'équipe et la cible commune) + l'Énergie résiduelle (qui ne sert pas la cible commune)

Ep = Énergie de production

Produite par la participation des membres de l'équipe. On vise la cible commune.

Es = Énergie de solidarité

Produite par la communication entre les membres de l'équipe.

Ee = Énergie d'entretien

Produite Nécessaire pour faire face ou supprimer les différents/obstacles à la production.

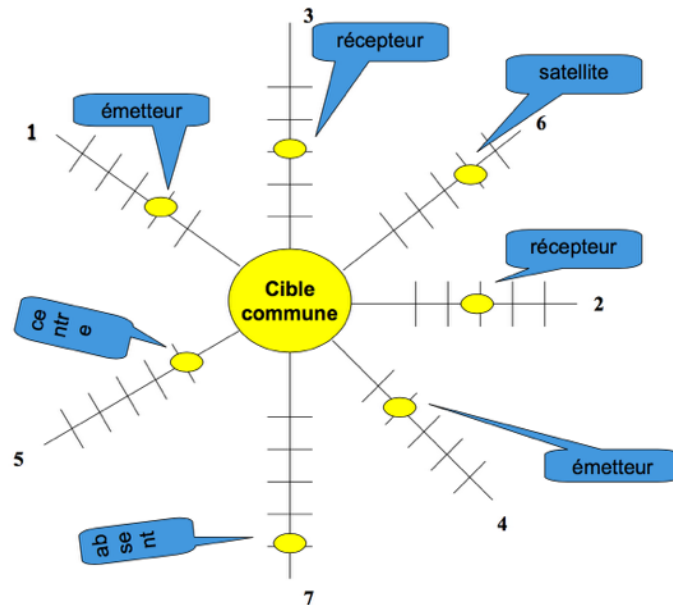
Ed = Énergie disponible

Somme de l'énergie disponible utilisée pour atteindre la cible commune. $Ed = Ep + Es + Ee$ (donc production + entretien + résiduelle)

Er = Énergie résiduelle

Produite par les personnes - leurs besoins et objectifs personnels

L'Axe de ST-ARNAUD



CENTRE (orientation)

- **Orienté** le groupe dans la recherche, la définition ou la poursuite de la cible commune
- **Pas** toujours associé au **leader**
- Suggère, recadre, évalue le fonctionnement

ÉMETTEUR (participation)

- **Donne** son opinion, fait des **commentaires**
- **Exprime** son désaccord/accord
- **Pose** des questions

RÉCEPTEUR (attention)

- **Réagit** aux propos d'un émetteur ou centre
- **Reformule**, résume
- **Pose** des questions

SATELLITE (distraction)

- Intervient sans lien
- Exprime son **inattention**
- Présent physiquement, mais **non mentalement**

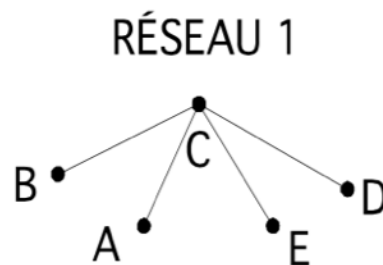
ABSENT (absence physique)

- N'est pas présent physiquement

COURS 3 - Réseaux communication, organisation

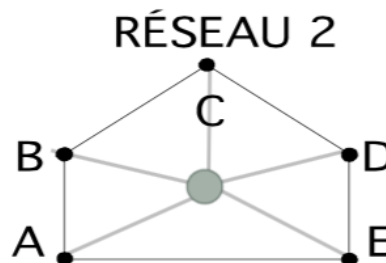
Réseaux communications en équipe

RÉSEAU 1 : CENTRALISÉ



- Plus rapide
- Tâches simples
- Seul C est satisfait par la tâche (c'est le seul à avoir une vision d'ensemble)
- Bon pour le court terme, la gestion de crise

RÉSEAU 2 : DÉCENTRALISÉ



- Plus lent à organiser et exécuter
- Tâches complexes (nécessite échange entre les membres)
- Les membres sont plus impliqués, motivés et enthousiastes
- Chaque membre sait ce que font les autres membres et peuvent suivre l'avancement des autres tâches
- Bon pour le moyen et long terme (de quelques semaines à quelques années)

Les 6 Ws - (What, Why, Who, When, Where, hoW)

1. QUOI/POURQUOI - Identification des objectifs

- **Cible commune**, but à atteindre
- **Attentes** de chacun
- **Compréhension** du travail à effectuer
- Objectifs de travail

2. COMMENT - Identification des règles

- Règles de fonctionnement selon les attentes/besoins de chacun
- **Règles de fonctionnement** globales de l'équipe
- **Méthode de travail**

3. QUI - Identification des rôles

- Séparation des rôles en fonction des **forces et faiblesses** de chacun
- Définition claire des **attentes** quant aux rôles dans l'équipe

4. QUAND / OÙ - Mise en place d'un **calendrier**, de lieux de rencontre

- Compréhension du travail de chacun
- Répartition des tâches de façon équitable
- Attentes claires

COURS 4 - Normes, rôles et mode d'interaction

NORMES

Définition:

- Règles **implicites** et **explicites** partagées par les membres d'une équipe de travail pour mieux gérer son **fonctionnement**
- Règles concernant les comportements à **éviter** et à **favoriser** (DOs and DON'T)

Particularités:

- Peuvent être **fonctionnelles** ou **dysfonctionnelles**
- Se définissent graduellement, mais se stabilisent et se renforcent dans le temps
- Aide à **réduire les tensions**
- Favorise le développement plus rapide d'une **dynamique d'équipe** efficace, voire **performante**

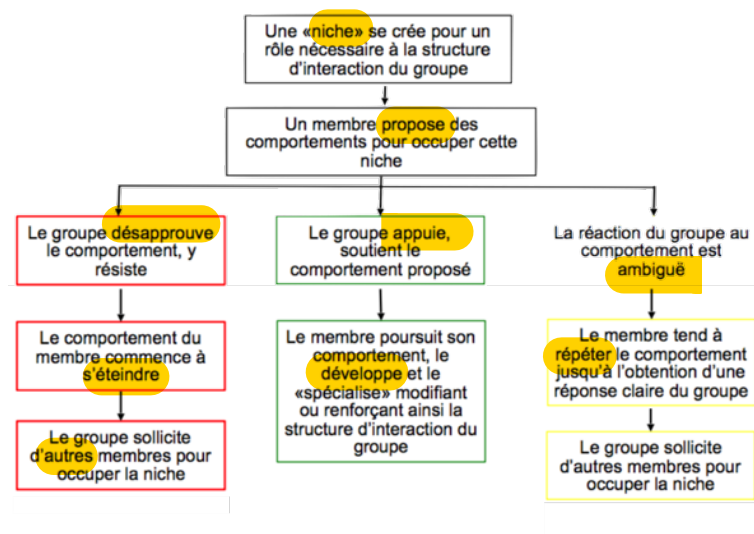
RÔLES

Définition:

- Comportements spécialisés attendus d'une personnes qui remplit une fonction particulière dans une équipe de travail

Particularités:

- Permettent une **meilleure organisation** dans l'équipe
- Libère les tensions et augmentent la **cohésion**
- Les groupes enseignent aux membres leurs rôles
- Se **co-construisent** par les interactions entre les membres
- Lorsqu'une personne ne se conforme pas à son rôle, cela peut créer des perceptions négatives



Modes d'interaction

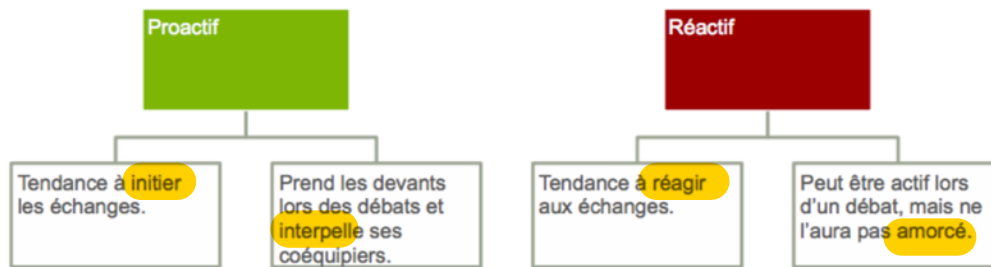
Définition:

- Correspondent à des structures de conduite pouvant être observées de manière récurrente dans différents groupes de travail
- Peuvent être assimilés à des manières générales d'agir en situation de groupe

Particularités:

- Permettent de connaître son style de participation dans nos équipes
- Permettent d'identifier notre potentiel et nos limites dans nos interactions d'équipe
- Permettent de mieux connaître les gens avec qui on travaille

2 modes d'interaction - Proactif vs Réactif



MODES D'INTERACTION EN GROUPE DE TÂCHES (Selon le guide d'interprétation de Mongeau & Tremblay, 2014, http://qamig.com)						
AXES	Proactifs				Réactifs	
Modes	Expression (de soi, de ses idées, réactions)	Promotion (des projets et propositions)	Explication (des situations et événements)	Structuration (du travail et de l'organisation de l'équipe)	Vigilance (à l'égard du non-dit et des enjeux cachés)	Soutien (du travail de l'équipe et des membres)
Globalement	Dynamise	Rallie	Clarifie	Structure	Examine	Appuie
Croyances « Tout groupe nécessite... »	... l'implication de chacun »	... l'adhésion des membres »	... une compréhension commune »	... des règles et des procédures »	... la rencontre d'intérêts individuels »	... l'acceptation des différences »
Plaisirs	S'exprimer, stimuler, agir	Écouter, regrouper et mobiliser	Analyser, éclairer et orienter	Organiser, réglementer et répartir	Surveiller, percevoir et dévoiler	Soutenir, rassurer et être accepté
Indices d'inadéquation (pièges)	Provocation	Popularité	Explication	Rigidité	Présomption	Attente
Stratégies de régulation (clés)	Complicité et confiance	Différence et critique	Implication, prise de risques	Exploration, pragmatisme	Confiance, constance	Valorisation et audace

COURS 5 - Pouvoir vs leadership

AUTORITÉ

Définition:

- On accepte d'**obéir** à une personne parce qu'elle occupe une position de pouvoir assignée formellement par le groupe ou l'organisation sociale dans laquelle nous sommes

Particularités:

- S'appuie sur l'acceptation d'une structure sociale et tire son influence de sa capacité de sanctionner
- Pouvoir légitime, pouvoir de récompense, pouvoir de coercition

LEADERSHIP

Définition:

- On accepte d'être **influencé** par une personne qui n'a pas reçu formellement un statut d'autorité mais que nous considérons comme **compétente et apte** à mener le groupe dont nous faisons partie

Particularités:

- Un leader est la personne qui a le plus **d'influence** dans un groupe, qui orient le plus l'action du groupe en regard des objectifs de ce dernier
- Capacité d'influencer ou d'orienter une réflexion ou un processus décisionnel dans un groupe
- Les stratégies d'influence les plus efficaces sont **l'adaptabilité** et la **variété**

Caractéristiques du leader

1. L'intelligence
2. La compétence à l'égard de la tâche
3. Le taux de participation
4. Le talent de communicateur (écoute active surtout)

Fonctions du leader

1. Proposer une direction au groupe
2. Fournir un sens aux conduites et aux événements
3. Instaurer un climat et des modes de fonctionnement satisfaisants
4. Faciliter les relations avec l'environnement
5. Utiliser et développer les ressources de chacun

Attention

- Gestionnaire ne veut pas nécessairement dire leader
- On peut retrouver dans un même groupe un leader affectif qui aurait plus d'influence sur les liens affectifs entre les membres et un leader fonctionnel qui aurait plus d'influence sur les tâches à effectuer

COURS 6 - Cohésion et structure affective

COHÉSION

Définition:

- Réactions **affectives positives** face aux membres, à la tâche et à l'équipe
- Intensité du désir de demeurer dans l'équipe

Particularités:

- Affectée par l'attraction interpersonnelle et la similitude entre les membres
- Affectée par l'attrait des activités pour les membres (intérêt, capacité, compétition vs collaboration)
- Affectée par l'humour
- Amène une plus grande conformité aux normes
- Amène chaque membre à s'auto-responsabiliser lors d'une situation d'échec

Indices concrets de cohésion

- Rencontre **ouvertes** et indisciplinées
- Les membres sont **confiants** et se sentent à leur place
- Membres **intéressés** et impliqués
- Manifestation ouverte des **désaccords**
- **Productivité**
- **Coopération** et entraide
- **Feedback** maximisé
- Les membres n'ont pas peur de se montrer en position de **vulnérabilité** en posant des questions
- Inside **jokes** et commentaires **positifs** entre les membres de l'équipe

Indices concrets de manque de cohésion

- **Politesse, ennui**, manque d'intérêt
- Conversations décousues
- Désaccords **peu manifestés**, le plus souvent de façon non-verbale
- Conversation centrées uniquement sur le travail et non sur la vie privée