

Groupe et animation

Théories et pratiques

Pierre Mongeau
Johanne Saint-Charles

Ce livre en format PDF et le site web *Groupe et animation. Théories et pratiques* sont publiés selon les termes de la *Licence Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International* ©2024 par Pierre Mongeau et Johanne Saint-Charles à l'exception des images et des photos.

ISBN : 978-2-9822303-0-9

Cet ouvrage est une impression en format PDF du site *https://groupeetanimation.uqam.ca* mise à jour le vendredi 26 janvier 2024.

https://groupeetanimation.uqam.ca

Table des matières

de ce livre....2
des titres et sous-titres....2
de l'auteur et de l'autrice....2
de la manière de citer ce site....3
de la licence Creative Commons....3
des références....3
de la section consacrée au groupe de travail....5
de la notion de groupe de travail....6
du nombre minimal de membres....7
du nombre maximal de membres....7
des dimensions cognitive, affective et spatiotemporelle....9
de la dimension cognitive....9
de la dimension affective....9
de la dimension spatiotemporelle....10
de la pertinence de travailler en groupe....10
de l'accès aux ressources....11
des conditions d'existence du groupe de travail....11
de la condition d'interactions....11
de la condition de pertinence....12
de la condition d'accès aux ressources....13
de la définition formelle du groupe de travail....13
des phénomènes et processus de groupe....14
des grands ensembles thématiques de phénomènes et processus....14
des lentilles....15
de l'analogie de la maison....15
de l'organisation du groupe de travail....17
de l'organisation comme raison d'être travail en groupe....17
des normes dans un groupe de travail....17
des normes implicites....18
des normes explicites....19
de l'émergence des normes....19
de l'effet des normes....19
de la pression vers la conformité....20
du changement des normes....20
des rôles dans un groupe de travail....21
de l'émergence des rôles....22
des effets d'un rôle sur la personne et son statut....23
de la déviance : quand le non-respect des normes devient un rôle....24
de l'émergence du rôle de déviant·e....24
du phénomène du bouc émissaire....25
de l'organisation matérielle....26

de l'aménagement des ressources matérielles et techniques....26
de l'aménagement de l'espace....26
de l'aménagement des réunions en ligne....27
de l'organisation dans le temps....28
des rituels....29
des effets des rituels....29
de la structuration des réseaux d'interactions....29
de la densité d'interactions....31
des sous-groupes et cliques....32
de l'affiliation des membres....33
de l'affiliation comme raison d'être du groupe de travail....33
des aspects affectifs, cognitifs et spatiotemporels des processus d'affiliation....33
de la cohésion....34
de la fausse cohésion....34
de l'identification au groupe....35
de la complémentarité et l'interdépendance des tâches....36
des indicateurs (et constructeurs) d'affiliation....36
des indicateurs de faible affiliation....37
des effets de l'affiliation....38
de l'interinfluence entre les membres....39
de l'interinfluence comme raison d'être du groupe de travail....39
de l'influence et de l'interinfluence....39
de deux hypothèses explicatives....39
de l'hypothèse de l'homophilie....40
de l'hypothèse des ressources....40
du leadership....41
des approches contemporaines du leadership....41
de l'approche relationnelle....41
de l'approche cognitive....42
de l'approche discursive....42
des caractéristiques des personnes qui exercent un leadership....43
des conflits....44
des conflits liés à la tâche....44
des conflits liés aux relations....44
des conflits liés aux procédures....45
de la répartition des conflits dans le temps....45
des stratégies de résolution des conflits....45
de la médiation des contraintes et opportunités....47
de la médiation comme raison d'être du groupe de travail....47
des phénomènes et processus de médiation en contexte naturel....47
de la médiation des contraintes et opportunités externes....48
des processus de médiation des contraintes et opportunités internes....48
des avantages de la diversité....49
des inconvénients de la diversité....49

des lignes de faille....49
de la médiation des contraintes et opportunités matérielles et technologiques....50
du groupe de travail comme lieu de médiation avec l'environnement....50
de la médiation technologique des réunions....50
de l'intelligence du groupe de travail....51
de l'intelligence comme raison d'être du groupe de travail....51
des biais de discussion....51
du biais du déjà connu....52
du biais de statut et d'expertise....52
du biais des stéréotypes....52
du biais des informations négatives....52
du biais de l'excès de confiance....52
du biais de la perception de l'accord....52
du partage d'information et de la performance....52
de l'activité symbolique au sein des groupes....53
de se raconter des histoires....53
de la communication métaphorique....54
de la fantaisie groupale....54
des processus de prise de décision....55
du « classique » processus de prise de décision par vote....56
du meilleur mode de prise de décision....57
de la pensée groupale....57
de l'émergence de la pensée groupale....57
des phénomènes associés à la pensée groupale....58
de la production du groupe de travail....59
de la production comme raison d'être du groupe de travail....59
de la mesure et de l'évaluation de la production....60
de la performance du groupe d'un travail....60
de la viabilité du groupe d'un travail....60
de la capacité à apprendre d'un groupe de travail....60
des limites de la mesure et de l'évaluation de la production....60
de l'impact de la nature simple ou complexe de tâche sur la performance....61
des tâches complexes et de leurs impacts....62
des critiques des typologies de tâche....62
de l'évolution du groupe de travail....63
des modèles séquentiels....63
des modèles séquentiels progressifs et leurs phases....64
du modèle de Tuckman....64
du modèle de Wheelan....65
du modèle de Bormann....65
des modèles séquentiels cycliques....66
du modèle de Schutz....66
du modèle de Worchel....67
d'autres modèles séquentiels cycliques....67

des limites des modèles séquentiels....68
des modèles factoriels....69
des facteurs temporels : le modèle de l'entrainement social....69
des facteurs contextuels : le modèle de la structuration....69
de l'évolution du groupe et des processus....69
de la section consacrée à la conduite et à l'animation des réunions de travail....71
des notions de conduite et d'animation de réunions....72
de la préparation d'une réunion....72
des phases structurantes des réunions de travail....72
des aspects à couvrir : les 3 sens du mot sens....73
du territoire à couvrir....73
de la préparation éloignée....74
du pourquoi d'une réunion....74
du quoi d'une réunion....74
du qui d'une réunion....75
du où d'une réunion....75
du quand d'une réunion....75
du comment d'une réunion....76
de l'ensemble des informations à collecter....76
de la préparation médiane d'une réunion....77
de la préparation rapprochée d'une réunion....77
de la grille de préparation d'une réunion....78
d'un exemple de préparation d'une réunion....80
de l'utilisation pratique de la grille....81
de l'invitation et de la convocation....81
du contenu de l'invitation ou de la convocation....81
de la préparation immédiate d'une réunion....82
des avantages de la préparation....83
des interventions de conduite d'une réunion....84
de l'ouverture d'une réunion....84
du corps de la réunion....85
de la clôture....86
des transitions....86
de l'après-réunion et de l'entre-réunions....87
des interventions d'animation....88
des exemples d'intervention d'animation....88
des interventions d'animation favorisant l'Affiliation....89
des interventions d'animation favorisant l'Organisation....90
des interventions d'animation favorisant l'Intelligence du groupe....91
des interventions d'animation favorisant l'Interinfluence....92
des interventions d'animation favorisant la Médiation....93
des interventions d'animation favorisant la Production....94
Tableau synthèse d'exemples d'interventions d'animation....95

de l'enchevêtrement des interventions d'animation....96
de l'apprentissage de la conduite et de l'animation d'une réunion....96
des types de réunions....97
des réunions d'information....98
du rôle de la personne responsable d'une réunion d'information....98
des réunions de sensibilisation....98
du rôle de la personne responsable d'une réunion de sensibilisation....99
des réunions de formation....99
du rôle de la personne responsable d'une réunion de formation....99
des réunions de consultation....99
du rôle de la personne responsable d'une réunion de consultation....100
des réunions de travail – volet discussion....100
du rôle de la personne responsable d'une réunion de travail – volet discussion....100
des réunions de travail – volet décision....101
du rôle de la personne responsable d'une réunion de travail – volet décision....101
des réunions de consolidation....101
du rôle de la personne responsable d'une réunion de consolidation....102
des réunions de négociation....102
du rôle de la personne responsable d'une réunion de négociation....102
du rôle de la personne responsable d'une réunion d'idéation....103
des réunions d'accompagnement....103
du rôle de la personne responsable d'une réunion d'accompagnement....103
Tableau synthèse des types de réunions....105
des techniques de travail en groupe....106
de la technique de l'Aquarium....107
de la technique du Bourdonnement (Buzz)....109
des avantages....109
de la technique des Cartes-réponses (Post-it)....111
de la technique du Groupe focus (ou groupe de discussion)....113
de la technique du Groupe nominal....115
de la technique du Jeu de rôle....117
de la technique du Phillips 6/6....119
de la technique du Remue-méninges (Brainstorming)....121
de la technique du Rêve éveillé dirigé....123
de la technique du World café....125
(Café de conversation)....125
de la prise de décision et de ses étapes....127
du processus classique....127
1- de la définition de l'objet de la prise de décision....127
2- de la collecte des opinions....127
3- de la discussion (l'évaluation des propositions)....127
4- du choix et des critères....128
Schéma des étapes de la prise de décision....128

de la prise de décision par critères pondérés....129
des objectifs....129
du déroulement....129
1ère étape : choix et pondération des critères....129
2e étape : choix d'une échelle pour l'évaluation des candidatures....129
3e étape : évaluation individuelle des candidatures selon chaque critère....129
4e Étape : Calcul des moyennes....130
5e Étape : Calcul du résultat (moyenne x poids)....130
des avantages....130
des inconvénients....130
Pour approfondir....130
de la co-animation....131
de la co-animation en alternance....131
de la co-animation en simultanée....131
des recommandations informelles....133
de l'huile dans le cou....133
de tolérer les silences....133
d'aller chercher les silencieux·euses, silencieusement....133
de réfréner les personnes verbomotrices, verbalement....134
d'animer devant un miroir....134
des erreurs....134
Bibliographie : Groupes de travail....135
Bibliographie : Conduite de réunions....148

À propos :

de ce livre

Ce livre reprend le contenu du site web https://groupeetanimation.uqam.ca mis à jour en janvier 2024. Il est conseillé de consulter directement le site pour avoir accès aux dernières bonifications du contenu et aux hyperliens entre les sections.

Il propose une synthèse de la documentation scientifique contemporaine sur le travail en groupe et la conduite des réunions de travail. La perspective adoptée est communicationnelle, c'est-à-dire centrée sur les interactions entre les membres.

Le modèle présenté s'inscrit dans la tradition québécoise de formation en relations humaines et des travaux sur le groupe et l'animation, telle que développée à l'Université de Sherbrooke et à l'UQAM, notamment enseignée au programme en Communication humaine et organisationnelle.

Les caractéristiques individuelles (âge, sexe, traits psychologiques, etc.) ne sont abordées que sous l'angle de leurs contributions aux interactions et aux phénomènes affectant les groupes de travail.

Ce livre comporte deux grandes sections : Groupe de travail et Conduite et animation des réunions.

La première présente les principaux processus et phénomènes émergents au sein des groupes de travail. La seconde présente des interventions et des techniques de conduites et d'animation de réunion, en fonction des grands ensembles thématiques de processus et de phénomènes de groupes.

des titres et sous-titres

Les titres et sous-titres des sections doivent se lire, comme les menus du site web, en ajoutant *À propos* devant le titre. Par exemple : *À propos… du groupe de travail* ; *À propos… du nombre minimal*.

de l'auteur et de l'autrice

Pierre Mongeau et Johanne Saint-Charles
Département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal.

Tous deux enseignent la théorie et la pratique du travail en groupe ainsi que la conduite de réunions, depuis 1979 dans le cas de Pierre et depuis 1993 dans le cas de Johanne.

Nous vous invitons chaleureusement à nous faire parvenir vos commentaires et suggestions.

Pierre Mongeau et Johanne Saint-Charles

de la manière de citer ce site

Mongeau, P. et Saint-Charles, J. (2024). Titre de la page consultée. Groupe et animation. Théorie et pratiques. Université du Québec à Montréal. https://groupeetanimation.uqam.ca

de la licence *Creative Commons*

Le site Groupe et animation. Théories et pratiques est publié selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International © 2024 par Pierre Mongeau et Johanne Saint-Charles à l'exception des images et des photos.

des références

• Mongeau, Pierre et Saint-Charles, J. (2019). L'approche communicationnelle des groupes de travail en organisation. Dans *La communication organisationnelle : Approches, processus et enjeux* (pp. 237-280). (S.l.): Luc Bonneville et Slyvie Grosjean.

• Mongeau, P., et Saint-Charles, J. (2020). Arrimer les pratiques d'animation avec les études sur les groupes et les réunions. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 30, 53-69. https://doi.org/10.4000/communiquer.7337

Voir la bibliographie page

de la section consacrée au groupe de travail



Cette section présente les principaux phénomènes et processus identifiés dans la documentation scientifique contemporaine sur les groupes de travail. Elle témoigne de la complexité des groupes de travail.

La première partie présente la notion de groupe de travail, ses conditions d'existence.

La suite est organisée selon sept grands ensembles thématiques.

Les six premiers ensembles thématiques mettent en lumière des phénomènes et de processus de groupe à propos :

1. de l'*organisation* du groupe de travail
2. de l'*affiliation* des membres
3. de l'*interinfluence* entre les membres
4. de la *médiation* des contraintes et des opportunités
5. de l'*intelligence* du groupe de travail
6. de la *production* du groupe de travail

Le septième ensemble thématique est transversal et propose un regard sur l'évolution des groupes de travail.

7. de l'*évolution* du groupe de travail

de la notion de groupe de travail

La notion de groupe désigne l'entité sociale qui émerge des interactions entre plusieurs personnes : groupe d'amis·es qui fêtent ensemble, une famille qui dîne, des gens qui discutent, une équipe qui joue, etc.

La notion de groupe de travail est plus précise et limitée. Elle désigne l'entité sociale qui émerge des interactions entre plusieurs personnes qui effectuent un travail. Les bandes de rues, les clans, les groupes d'amis·es, la famille, etc. ne constituent pas des groupes de travail, sauf lorsqu'ils effectuent une tâche ensemble, tels que : planifier un événement, préparer un repas, réaliser un projet commun, etc.

L'ensemble des théories, concepts et pratiques présentés dans ce site concerne spécifiquement les groupes de travail.

Malgré son aspect intangible, cette entité sociale que désigne la notion de groupe de travail devient perceptible lorsque, par exemple, on se sent appartenir à quelque chose de plus grand que les individus, lorsqu'on a l'impression de faire partie d'une bonne équipe. Ou, de l'extérieur du groupe, lorsqu'on entre dans une salle où un groupe de personnes travaillent, on perçoit alors le groupe de manière saillante. On a l'impression d'entrer sur « son » territoire.



Si on croise un petit cercle de personnes qui discutent, on ressent les frontières de cette « chose », cette entité sociale. On évite de passer « au travers ». On contourne l'espace occupé par ses membres.

Leurs interactions tracent une frontière. On peut percevoir qui en fait partie et qui n'en fait pas partie, c'est ce qu'on appelle l'entativité du groupe.

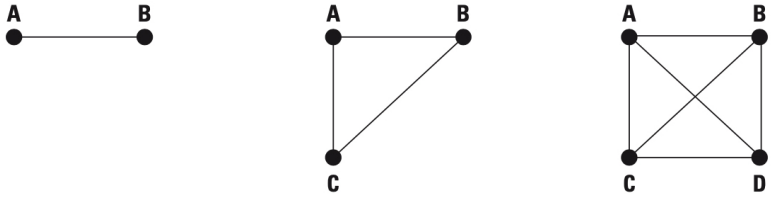
Concrètement, des actrices et acteurs externes au groupe de travail (clients·es, organisations, patrons·nes, etc.) interagissent avec cette entité sociale plutôt qu'avec les personnes. On lui donne des mandats. On lui donne accès à des ressources. On le délimite dans l'espace et le temps (lieux et durée), etc. Réciproquement, le groupe de travail interagit avec l'environnement en tant qu'entité distincte de ses membres. Il accepte des mandats, collecte des informations, produit des livrables, etc.

du nombre minimal de membres

À partir de quand a-t-on affaire à un groupe de travail ? Quand et comment prend-il forme ? À quelles conditions ?

Deux personnes qui discutent forment-elles un groupe ? Trois personnes qui travaillent ensemble forment-elles un groupe de travail ? Un ensemble de 30, 50, 100 personnes ou plus participant à une grande opération de nettoyage des berges peut-il être considéré comme un groupe de travail ?

Pour répondre à ces questions, examinons d'abord les interactions entre les membres. Deux personnes qui interagissent créent une relation entre elles. Trois personnes, A, B et C, créent trois relations entre elles : AB, AC et BC. À partir de quatre, le nombre de relations possibles dépasse le nombre de personnes. Les interactions entre les personnes A, B, C et D créent six relations : AB, AC, AD, BC et BD.



À partir de quatre personnes, certains phénomènes spécifiques au groupe de travail peuvent être observés. Par exemple, les membres consacrent une partie de leur temps et leur énergie à coordonner leurs contributions, à structurer leurs interactions (installation de normes et de règles); une forme d'intelligence collective se développe; des conflits apparaissent; etc. Évidemment, certains de ces phénomènes pourraient aussi être observés chez des triades ou des dyades. Toutefois, à partir de quatre personnes, la complexité suscitée par le nombre de relations assure une plus grande validité contextuelle aux notions, concepts et théories qui visent à rendre compte des phénomènes propres au groupe de travail.

du nombre maximal de membres

Le nombre maximal de membres d'un groupe de travail est délimité par la possibilité pour les membres d'interagir entre eux.

Ce nombre maximal est ainsi fonction du contexte (organisationnel, procédural, physique, technologique; de l'expérience et de la connaissance préalables des membres, etc.) au sein duquel les interactions ont lieu. Il dépend par exemple des procédures mises en place pour la gestion des tours de paroles, de l'habitude à travailler ensemble, du type et de la complexité de la tâche, etc.

Malgré l'existence ou la mise en place d'éléments favorisant la participation de plusieurs personnes (procédures, échanges préalables, sous-groupes, etc.), il existe une limite à la quantité d'interactions que des individus peuvent soutenir simultanément. En effet, outre les relations

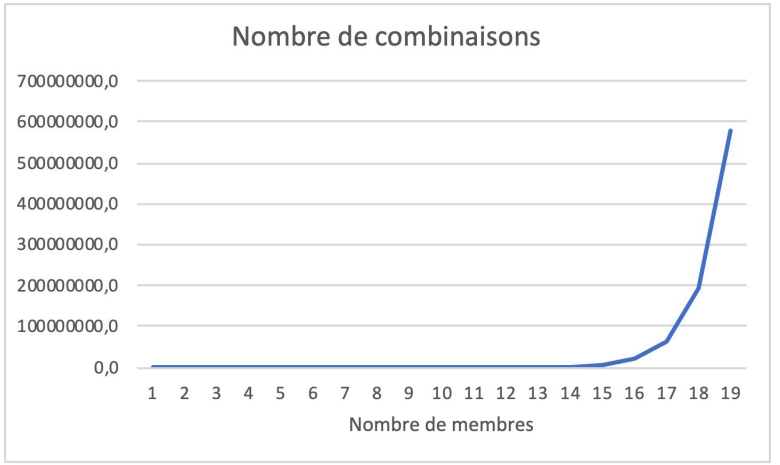
dyadiques qui se créent entre les personnes, des alliances informelles peuvent aussi apparaitre. Par exemple, des alliances autour de différents aspects du travail peuvent conduire à l'émergence de sous-groupes plus ou moins formels; lesquels peuvent alors interagir entre eux en tant que sous-groupes et avec les autres membres, créant ainsi de multiples nouvelles relations inter-sous-groupes.

Considérant la formation potentielle de sous-groupes, le nombre de combinaisons possibles de relations dans un groupe de six personnes est de 301. Il atteint 28 501 avec 10 personnes et dépasse rapidement le million.

n = 6 : 301	n = 11 : 86 526	n = 16 : 21 457 825
n = 7 : 966	n = 12 : 261 625	n = 17 : 64 441 010
n = 8 : 3 025	n = 13 : 788 970	n = 18 : 193 448 101
n = 9 : 9 330	n = 14 : 2 375 101	n = 19 : 580 606 446
n = 10 : 28 501	n = 15 : 7 141 686	n = 20 : 1 742 343 625

La formule exacte du calcul est : $\frac{3^n - 2^{n+1} + 1}{2}$

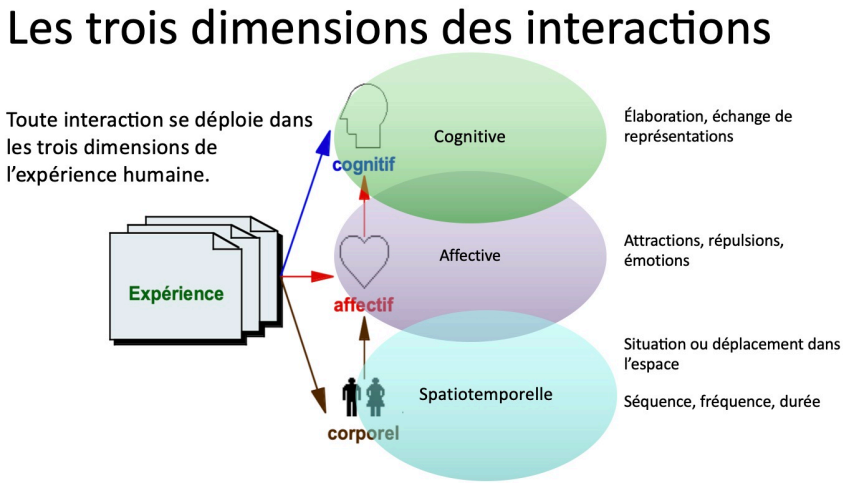
En pratique, on associe le travail en groupe à des ensembles de 4 à 10 personnes environ.



des dimensions cognitive, affective et spatiotemporelle

Chaque interaction, chaque événement, chaque moment de la vie d'un groupe comporte simultanément des aspects cognitifs, affectifs et spatiotemporels. Ces aspects correspondent aux trois dimensions de l'expérience humaine : on pense, on ressent des émotions, on agit.

Les interactions entre les membres d'un groupe de travail se déploient simultanément dans ces trois dimensions. Le cognitif, l'affectif et les aspects spatiotemporels de l'action co-existent à tout moment, se mélangent et sont parfois difficiles à distinguer. Toutefois, les considérer de façon distincte peut permettre de mieux saisir la situation du groupe et d'éventuellement mieux orienter les interventions auprès du groupe.



de la dimension cognitive

La dimension cognitive correspond au contenu des interactions. Elle réfère aux échanges à l'aide de symboles (mots, idées, images, signes, etc.). Pendant les rencontres, on partage des connaissances. On exprime notre compréhension d'une situation. On présente des propositions ou formule des critiques. On donne ses idées et opinions, etc..

Ces éléments cognitifs ne concernent pas seulement le travail. Ils peuvent aussi se rapporter aux procédures, au contexte de travail, aux valeurs et aux finalités, ou à tout autre élément.

de la dimension affective

La dimension affective des interactions correspond aux réactions affectives exprimées, verbalement ou non, par les membres. Par exemple, on mentionne qu'une tâche nous intéresse ou

nous ennuie. On exprime non verbalement qu'une proposition nous plaît. On manifeste un plaisir à travailler avec les membres du groupe.

Ces réactions affectives ne sont pas uniquement relatives aux relations interpersonnelles. Elles peuvent se rapporter à n'importe quels aspects du travail en groupe. On peut ressentir un attrait ou une répulsion à l'égard des certaines propositions. On peut ne pas aimer travailler dans un contexte donné. On peut apprécier l'organisation du travail, etc.

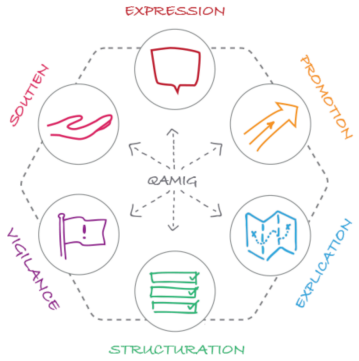
de la dimension spatiotemporelle

La dimension spatiotemporelle correspond aux aspects physiques et temporels des interactions. Elles s'inscrivent dans un espace (physique ou numérique) et un temps donné. Par exemple, on s'exprime. On se répartit les places. On se rapproche ou s'éloigne physiquement de certaines personnes. On fixe l'horaire des réunions. On structure la séquence et la durée des prises de parole, etc.

L'espace et le temps consacrés au travail en groupe concernent tous les de contexte du groupe de travail. Ils ne se limitent pas à la disposition des personnes ou à la répartition des réunions dans le temps. La situation de la salle, sa symbolique (par exemple la salle de la direction et salle attenante à la cafétéria n'ont pas les mêmes connotations), la luminosité, la température, la couleur, la taille des lieux impactent aussi le contenu des échanges et les émotions suscitées. Par exemple, un espace très bruyant affectera le contenu des échanges (moins d'idées émises et avec moins de détails) et les réactions des membres (moins de patience et plus d'irritation). De même, le temps consacré aux réunions n'est pas uniquement utilisé pour travailler. On prend du temps pour socialiser, s'organiser, gérer les ressources, régler des conflits, etc.

de la pertinence de travailler en groupe

La perception de la pertinence de travailler en groupe varie d'une personne à l'autre. Des enquêtes, menées auprès de membres de groupes de travail, ont permis d'identifier des sensibilités particulières et différentes manières d'interagir en groupe. Par exemple, les études de Mongeau et Tremblay (1995, 2014) et de Mathieu et al. (2015) ont mis en évidence six modes d'interaction liés à autant de motivations à travailler en groupe.



Une personne plus sensible à l'organisation du travail du groupe prendra plaisir à la structuration du travail, plutôt qu'au développement de relations sociales. Pour une autre, ce sera l'interinfluence entre les membres qui attirera son attention et orientera son action. Pour d'autres encore, ce sera plutôt les processus de médiation des conflits (entre les membres ou avec l'environnement organisationnel) ou la résolution de problèmes liés à la tâche.

Chacune de ces sensibilités individuelles met en évidence une utilité, un motif qui justifie le fait d'effectuer le travail en groupe. Chacune constitue une base à partir de laquelle les membres donnent un sens au travail du groupe et jugent de sa pertinence. Elles orientent l'action des membres au sein du groupe de travail et suscitent le désir de contribuer.

Par exemple, on justifiera les réunions par la nécessité de coordonner le travail de chacun; par le plaisir d'être avec les autres; par les apports de l'interinfluence; par le besoin d'entendre les autres pour mieux comprendre et résoudre des problèmes; par l'obligation de composer avec les contraintes et les opportunités; et évidemment par la nécessité de produire quelque chose (qui ne pourrait être produit sans l'apport des autres).

de l'accès aux ressources

Les groupes de travail ont besoin de ressources pour effectuer leurs tâches qui lui sont dévolues. Ces ressources peuvent être matérielles (espaces, objets, technologies, etc.), financières (allocations, budgets, subventions, etc.), affectives (liens personnels et professionnels avec membres extérieurs, climat d'ouverture, reconnaissance, etc.). Elles peuvent aussi être de nature temporelle (temps alloué aux rencontres, compatibilité des agendas, rythme des échéances, etc.).

Les groupes de travail n'existent pas en vase clos. Ils sont insérés dans un contexte social et organisationnel, lequel lui fournit les ressources humaines et matérielles pour effectuer ses tâches. Il peut exister des groupes concurrents, en compétition pour les mêmes ressources. L'existence du groupe peut être souhaitée et soutenue par l'organisation, ou au contraire boycottée.

des conditions d'existence du groupe de travail

L'ensemble des caractéristiques du groupe de travail permet de circonscrire trois conditions pour qu'un groupe de travail prenne forme et se développe :

1- La condition d'interactions : les membres doivent pouvoir interagir.

2- La condition de pertinence : les membres doivent percevoir au moins une raison d'effectuer le travail en groupe.

3- La condition d'accès aux ressources : le groupe doit disposer des ressources nécessaires.

de la condition d'interactions

La condition d'interactions correspond à la possibilité pour les membres d'interagir avec les autres membres.

Les membres doivent pouvoir échanger entre elles et eux, disposer d'un espace (physique ou numérique) où interagir et du temps nécessaire à ces interactions.

Pouvoir échanger signifie avoir accès aux idées et aux réactions affectives des autres et de prendre en considération le contexte matériel ou technologique des interactions. L'important est l'accès réciproque aux cognitions, réactions affectives et au contexte matériel de chacun·e.

Un accès limité aux cognitions, aux réactions affectives et au contexte matériel des autres n'interdit pas les interactions, mais cela crée des obstacles qui pourraient ralentir l'émergence de l'entité groupe de travail. Par exemple, lors des réunions en ligne, une partie de l'information liée au non-verbal échappe à l'attention des membres. On ne peut pas savoir qui regarde qui, les expressions faciales ne sont toujours pas aisément lisibles, les interactions simultanées sont bloquées par la fermeture des micros, etc. La confiance et l'affiliation sont plus lentes à s'installer. Ces difficultés découlent des limites imposées par le média, moins d'informations sont disponibles, notamment quant aux réactions affectives et aux conditions matérielles des membres. On peut présumer que ces difficultés disparaitront le jour où les réunions en ligne donneront plus facilement accès à ces informations.

Dans le même esprit, le nombre maximal de membres d'un groupe de travail dépend des moyens déployés pour remplir la condition d'interactions entre les membres. Au-delà de 10 à 15 personnes (selon l'expérience des membres et les procédures mises en place), il devient difficile d'interagir avec chacun·e des autres membres.

de la condition de pertinence

La condition de pertinence correspond à la perception par les membres du groupe d'une raison de réaliser la tâche en groupe plutôt qu'individuellement.

Cette raison donne sa pertinence au groupe de travail.

Toutefois, cette pertinence n'est pas nécessairement la même pour tous. Elle varie selon les sensibilités et les motivations de chaque personne. L'une participe pour contribuer à résoudre un problème. Une autre veut influencer le travail et les décisions. Une autre est motivée par la mise en commun des expertises de chacun. D'autres encore participent à cause de pressions externes (patron·ne, contexte organisationnel, liens personnels, etc.). Le point commun est que chaque personne a au moins une raison d'interagir avec les autres pour réaliser la tâche.

La pertinence d'un groupe de travail, sa raison d'être, n'est pas que cognitive. Elle se déploie dans les trois dimensions cognitive, affective et spatiotemporelle des interactions.

Sur le plan cognitif, le groupe de travail et ses réunions doivent avoir un sens. Au-delà de l'objectif de travail, au-delà de la détermination des tâches à accomplir, les membres doivent percevoir pourquoi on poursuit cet objectif. Pourquoi cet objectif en particulier ? Pourquoi spécifiquement avec les personnes membres ? Pourquoi en présence plutôt qu'en ligne ? Pourquoi avec la

procédure choisie ? Etc. Les personnes doivent percevoir le contexte qui justifie l'existence du groupe de travail.

Sur le plan affectif, la pertinence du groupe de travail tient à son attrait. Chaque personne doit vouloir interagir avec les membres et souhaiter contribuer à la tâche au moins minimalement.

Les membres devraient ressentir un attrait (ou à tout le moins ne pas ressentir d'inconfort) à l'égard d'une majorité des aspects du travail du groupe : tâches, personnes, règles, procédures et normes du groupe, contexte organisationnel et moments des réunions, interactions entre les membres, moyens technologiques déployés, etc.

Sur le plan spatiotemporel, la pertinence du groupe relève du contexte permettant la réalisation des activités du groupe. Il doit être cohérent avec la raison d'être du groupe. Par exemple, les membres doivent apprécier et être à l'aise avec la fréquence et la durée des rencontres de même qu'avec l'espace (physique ou numérique).

La condition d'accès aux ressources renvoie l'insertion du groupe de travail dans un contexte lui offrant l'accès aux ressources nécessaires pour effectuer les tâches et réaliser les objectifs.

Ces ressources sont de tout ordre : financières, informationnelles, matérielles et spatiotemporelles [un lieu et temps pour interagir], technologiques, etc.

de la condition d'accès aux ressources

Le travail en groupe a un coût en temps, en argent et en énergie pour ses membres et pour l'organisation au sein de laquelle le groupe œuvre. Les ressources disponibles doivent pouvoir couvrir ces « frais » afin d'assurer l'émergence et la pérennité du groupe de travail. De même, l'existence du groupe de travail doit être avantageuse pour son environnement. Par exemple, les membres ne doivent pas avoir l'impression de perdre leur temps et l'organisation ne doit pas considérer l'existence du groupe comme un gaspillage d'énergies.

La plus-value espérée par la formation et le maintien d'un groupe de travail n'est pas que financière. Elle peut être d'ordre cognitif, affectif et spatiotemporel. Par exemple, sur plan cognitif l'organisation gagnera en capacité à résoudre des problèmes, les membres augmenteront leur savoir-faire. Sur le plan affectif, les membres développeront leur sentiment d'appartenance à l'organisation et l'organisation profitera du halo entourant le succès de ses membres. Sur le plan spatiotemporel, l'organisation et les membres profiteront d'une meilleure utilisation du temps de travail.

de la définition formelle du groupe de travail

Sur la base des conditions d'existence et de maintien d'un groupe de travail, celui-ci peut être défini comme :

Une entité sociale qui émerge et se maintient lorsque :

- quatre personnes ou plus interagissent entre elles;
- chacune de ces personnes perçoit une pertinence à travailler ensemble;
- les personnes et le groupe disposent des ressources nécessaires aux interactions et à l'accomplissement des tâches.

des phénomènes et processus de groupe

L'expression phénomènes de groupe renvoie à des éléments observables dans un groupe de travail, par exemple : qui « parle à qui », la disposition spatiale, le temps consacré à une tâche, etc. Elle renvoie aussi à des éléments indirectement « découvrables » ou « nommables », comme les normes, les fabulations du groupe, le statut, etc.

La notion de processus de groupe renvoie, quant à elle, à un enchainement d'interactions entre les membres conduisant à des résultats observables. Chaque processus peut être associé à une famille de phénomènes. Par exemple, le processus menant à l'établissement d'une procédure de prise de parole est un enchainement d'interactions conduisant à la structuration des échanges au sein du groupe. Ce processus fait partie des phénomènes associés à l'organisation du groupe. Autre exemple, l'enchainement des interactions conduisant à une décision correspond au processus de prise de décision, lequel relève des phénomènes d'intelligence du groupe.

des grands ensembles thématiques de phénomènes et processus

Six grands ensembles thématiques regroupant les phénomènes et processus de groupe ont été identifiées à partir d'une revue de la documentation et articulés aux résultats de deux enquêtes empiriques convergentes. Ces enquêtes, menées auprès de membres de groupes de travail, ont permis d'identifier six manières d'interagir en groupe. Ainsi, Ces enquêtes, menées auprès de membres de groupes de travail, ont permis d'identifier six manières d'interagir en groupe. Ainsi, l'étude de Mongeau et Tremblay(1995, 2014) a mis en évidence six modes d'interaction en groupe et l'étude de Mathieu et al. (2015) a validé l'identification d'autant de rôles.

Modes d'interaction		Thématiques
Structuration	⟷	Organisation
Soutien	⟷	Affiliation
Promotion	⟷	Interinfluence
Vigilance	⟷	Médiation
Explication	⟷	Intelligence
Expression	⟷	Production

Aux six ensembles thématiques issues de ces enquêtes :

1- L'organisation du travail et des interactions,

2- L'affiliation des membres,

3- L'interinfluence entre les membres,

4- La médiation des contraintes et des opportunités

5- L'intelligence du groupe de travail

6- La production du groupe de travail

Nous en avons ajouté une septième centrée sur les phénomènes liés à l'évolution du groupe dans le temps :

7- L'évolution du groupe.

des lentilles

Chacun des six grands ensembles thématiques propose un regard sur le groupe qui met en exergue certains phénomènes et processus spécifiques. On conçoit le groupe comme un lieu où l'on s'organise et structure le travail à faire, un lieu où on développe un sentiment d'appartenance et d'identité, un lieu où l'on exerce son influence, un lieu de rencontres et de médiation d'intérêts divergents, un lieu où on cherche ensemble à résoudre des problèmes, un lieu où on produit quelque chose.

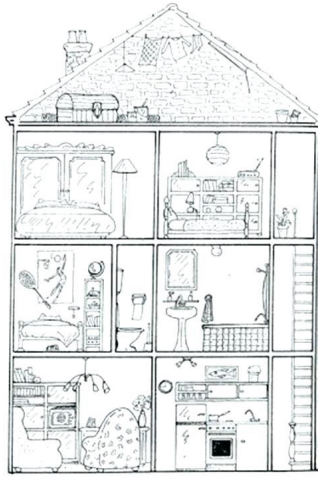


De manière imagée, ces approches constituent des lentilles. Elles permettent de focaliser et de mettre en évidence des phénomènes et processus qui, dans la « réalité » co-existent, se superposent, se mélangent et se déroulent simultanément. Par exemple, les phénomènes d'organisation ont lieu en même temps, par-dessus ou de manière sous-jacente, aux phénomènes d'affiliation, de médiation, de résolution de problème, de décisions, etc.

Autant de lentilles, autant de conceptions et de manières différentes d'aborder le groupe de travail, autant de « couches de réalité ». Comme un microscope, elles permettent d'examiner différents aspects de la vie d'un groupe de travail.

de l'analogie de la maison

Les grands ensembles thématiques de phénomènes et processus sont évidemment traversés par les dimensions cognitive, affective et spatio-temporelle des interactions. Il n'y a toutefois pas de correspondance directe entre les deux.



De façon imagée, on peut comparer le groupe à une maison où les grands ensembles de phénomènes et processus (organisation, affiliation, interinfluence, intelligence, médiation, production) seraient les pièces. Tandis que les éléments structuraux, comme la charpente, le réseau électrique ou la plomberie, correspondraient aux dimensions affective, cognitive et spatiotemporelle.

Les différentes pièces sont associées à différentes activités (on fait à manger dans la cuisine, on dort dans les chambres, on discute au salon, etc.). Tandis que les éléments structuraux sont présents partout, mais ils sont aussi répartis en fonction des activités propres à chaque pièce. La plomberie est plus présente à la cuisine, pour répondre au besoin en eau, qu'au salon, où la disponibilité de l'eau est moins nécessaire. Le réseau électrique est plus fort dans la salle de lavage ou l'atelier pour alimenter les machines. L'espace disponible est généralement plus grand au salon pour accueillir des fauteuils. Etc.

De même, les grands ensembles de phénomènes et processus correspondent aux différentes activités du groupe (s'organiser, s'influencer, comprendre, etc.) et les dimensions affective, cognitive et spatiotemporelle du groupe sont présentes tout le temps, mais de façon plus ou moins intense selon le processus dominant à un moment donné. Ainsi, la dimension affective des interactions sera plus saillante lors de la formation du groupe que lors de la planification d'un échéancier, sauf évidemment, s'il y a des enjeux affectifs particuliers liés à l'échéancier. De même, les aspects spatiotemporels liés à l'organisation d'une rencontre de prise de décision en ligne seront plus saillants que lors d'une rencontre statutaire d'un groupe habitué de travailler ensemble en présence.

L'analogie de la maison permet d'entrevoir la complexité de l'enchevêtrement des phénomènes et processus les dimensions affective, cognitive et spatiotemporelle des interactions.

de l'organisation du groupe de travail



Les phénomènes et processus d'organisation réfèrent à la coordination des contributions et interactions des membres d'un groupe de travail. On peut penser à l'établissement d'un plan de travail ou d'un échéancier ou encore aux échanges menant à l'établissement de procédures de prises de parole.

Les processus d'organisation conduisent à la mise en place d'éléments structurants qui encadrent, contraignent ou soutiennent le travail du groupe (tel que la division et la répartition des tâches, les échéances, les pratiques de travail, etc.) et la structuration des interactions entre les membres (les normes, les rôles, les statuts, etc.).

de l'organisation comme raison d'être travail en groupe

L'attention portée aux processus d'organisation vient de pair avec l'idée que la principale raison d'être du travail en groupe est de s'organiser pour effectuer un travail.

Les impacts positifs des interventions visant à organiser le groupe confortent à leur tour la conception du groupe de travail comme lieu de coordination des contributions des membres.

Cette approche du groupe s'accorde avec une perspective systémique sur le groupe où le groupe de travail peut être conçu comme un système qui cherche à s'organiser et à stabiliser son fonctionnement. Le groupe de travail devient une entité en soi, un système qui cherche à se constituer et à se maintenir.

des normes dans un groupe de travail

Les normes d'un groupe de travail définissent, comme toutes normes sociales, les comportements convenables et habituels de faire ou de dire. Elles offrent des repères permettant de déterminer ce qu'il est acceptable de faire ou de dire et aussi la manière dont cela doit être fait ou dit.

Les normes sont faites d'attentes et de règles, parfois implicites, parfois explicitement partagées. Elles sont à la fois prescriptives (ce qu'il faut faire) et évaluatives quant à ce qui est

désirable ou réprouvé dans le groupe. Elles constituent des balises qui contraignent, soutiennent et orientent les actions et interactions des membres.

des normes implicites

Les normes implicites correspondent à des manières d'agir, des pratiques établies et des limites respectées par les membres sans qu'elles aient fait l'objet de discussions ou de décisions.



Un·e membre monte sur la table de travail mettra en évidence l'existence de la norme implicite acceptée et respectée par tous sans qu'il ait été nécessairement d'en discuter.

Les normes implicite existent à l'insu des membres. Leur transgression les révèle aux yeux des membres. Par exemple, dans un groupe qui a l'habitude de commencer ses réunions de manière très formelle (adoption de jour, information de la patronne, appel du premier point, etc.) les membres pourraient ressentir un certain malaise si la personne responsable de la réunion proposait tout à coup un tour de table pour partager quelques faits de sa vie personnelle (dernier film vu, activité de la fin de semaine, comment se vit le confinement, etc.). Le malaise ressenti révèlerait une norme non dite voulant qu'ici on ne parle pas de cela. Les réactions d'encouragement ou de réprobation sont de bons indicateurs des normes implicites d'un groupe. Ces réactions montrent qu'une norme implicite a été transgressée. Dans l'exemple précédent, certains membres pourraient réagir de manière à encourager explicitement l'échange (et la modification de la norme implicite) et d'autres pourraient boycotter l'exercice (et encourager le maintien de la norme en place).

des normes explicites

Les normes explicites correspondent, quant à elles, à des règles et des limites connues des membres. Elles ont été nommées, parfois discutées et décidées par le groupe. Elles sont parfois formalisées dans un document (statuts et règlements, code de procédure, déclaration des valeurs et principes éthiques du groupe, etc.).

de l'émergence des normes

Les normes d'un groupe de travail se développent à partir des normes des individus, de l'organisation et de la société. Elles varient selon la composition et l'environnement du groupe (société d'appartenance, groupe social, organisation, autres groupes de travail, etc.). Par exemple, les normes concernant la productivité du groupe peuvent explicitement s'aligner sur les normes organisationnelles.

Toutefois, les normes d'un groupe donné peuvent aussi émerger en réaction aux normes dominantes. Par exemple, en réaction à une norme organisationnelle de productivité, un groupe pourrait développer une norme « d'en faire le moins possible ».

Présentes dès les premières réunions, les normes d'un groupe de travail se façonnent graduellement au gré des réactions positives ou négatives des membres aux comportements et propos des uns et des autres. Avec le temps, elles deviennent spécifiques à chaque groupe et tendent à se stabiliser.

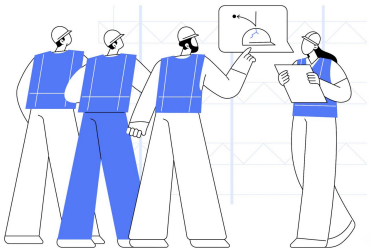
de l'effet des normes

Les normes, qu'elles soient implicites ou explicites, contribuent à la cohésion du groupe en assurant une prévisibilité aux comportements de membres.

Le respect et la stabilisation des normes renforcent le sentiment de sécurité des membres et favorisent l'affiliation au groupe et la productivité (sauf, évidemment, si la norme est de moins travailler). Lorsque les normes d'un groupe de travail sont bien stabilisées, elles permettent une médiation des influences externes au groupe. C'est-à-dire que les pressions qui s'exercent sur le groupe sont filtrées et modulées par les normes du groupe.

Chaque membre participe directement et continuellement au maintien ou à la transformation des normes par ses réactions aux interventions des autres et par ses actions respectant ou non les normes en place ou en émergence.

de la pression vers la conformité



La pression vers la conformité désigne la tendance à se conformer à ce qui est acceptable ou pas dans un groupe de travail donné. Elle manifeste à travers les réactions favorables ou défavorables aux comportements (interventions verbales, réactions non verbales, ou à l'utilisation de certaines expressions ou opinions, etc.) des uns et autres.

Chaque membre participe directement et continuellement au maintien ou à la transformation des normes par ses réactions aux interventions des autres et par ses actions respectant ou non les normes en place ou en émergence.

La pression vers la conformité s'exerce d'abord via l'humour, puis la satire pour aboutir au rejet, si la ou le membre persiste à ne pas se conformer. Les comportements les plus susceptibles de subir ce type de réactions sont : l'expression d'une attitude négative, le non-respect des normes relationnelles, la nonchalance.

du changement des normes

Les normes d'un groupe de travail sont inscrites dans les interactions et les pratiques de travail des membres, cela leur donne une force d'inertie qui les rend difficiles à changer. Les modifier exige beaucoup d'investissement de la part des membres ou de l'environnement (de l'organisation au sein de laquelle œuvre le groupe). Cela demande généralement beaucoup de temps de discussions souvent exigeantes sur le plan émotif.

Discuter des aspects négatifs des normes en place implique la rencontre de points de vue discordants sur les comportements et les pratiques admissibles au sein du groupe. Puisque ces comportements et pratiques sont le fait d'individus, il y a un risque que le choc des arguments entraine les personnes vers un conflit relationnel. La piste d'action est alors de rester centré sur les comportements et les pratiques manifestes sans référence aux personnes et à leurs intentions.

Considérant, l'inertie inhérente aux normes et les efforts nécessaires à leur modification, un changement de normes s'opère habituellement à la suite d'événements remarquables, tel par exemple :

- une crise au sein du groupe ou dans son environnement liée à un bouleversement des tâches, à l'éclatement de conflits, à des facteurs environnementaux tels que la covid-19, un déménagement, l'introduction de nouvelles technologies, etc.);
- l'arrivée ou le départ de membres;
- l'initiation de changements par la direction ou par des membres à statut élevé;
- l'intervention de personnes externes, telles des professionnels·les en changement organisationnel.

des rôles dans un groupe de travail

Les rôles exercés par des membres d'un groupe de travail correspondent à des ensembles de comportements observables, attendus et récurrents chez ces membres. Ils peuvent être formels ou informels.

Les rôles formels sont liés généralement à des tâches et fonctions prescrites. Par exemple, certaines fonctions comme la prise de note (secrétaire), la gestion des tours de paroles (animation-présidence), le rôle de représentant·e du groupe auprès d'instances externes, etc., s'appuient généralement sur des prescriptions et des attentes explicites qui sont toutefois modulées par la manière dont les membres les exercent et les réactions des autres membres à cet égard.



Les rôles informels se construisent au gré des réactions des uns et des autres. Ils correspondent à des représentations plus ou moins précises de l'apport particulier d'un·e membre.

Les appellations attribuées à ces rôles sont extrêmement diversifiées et variables. Par exemple, on dira d'une membre qu'elle est la bouffonne du groupe, d'un autre on dira qu'il est le temporisateur, une autre sera la critique du groupe, etc. La liste est infinie. Tous ces rôles ont en commun d'émerger parce que la personne se sent encouragée par les la réception des membres à ses prores interventions. Le blagueur sera encouragé par les rires si les réactions à ses blagues l'encouragent à récidiver, un membre critique sera encouragé par les réactions à ses interventions, ainsi de suite.

Évidemment, les propensions personnelles à assumer certaines tâches et à faire certains types d'intervention plutôt que d'autres influent grandement sur les rôles qu'une personne aura

tendance à assumer au sein du groupe de travail. Les modes d'interaction en groupe identifiés par certains questionnaires, dont le QAMIG de Mongeau et Tremblay ou celui de Mathieu et coll., peuvent être considérés comme des rôles dans la mesure où ils indiquent une propension à répondre de telle ou telle manière aux interventions des membres du groupe, ce qui influence notablement les rôles qui pourront lui être dévolus au sein du groupe.

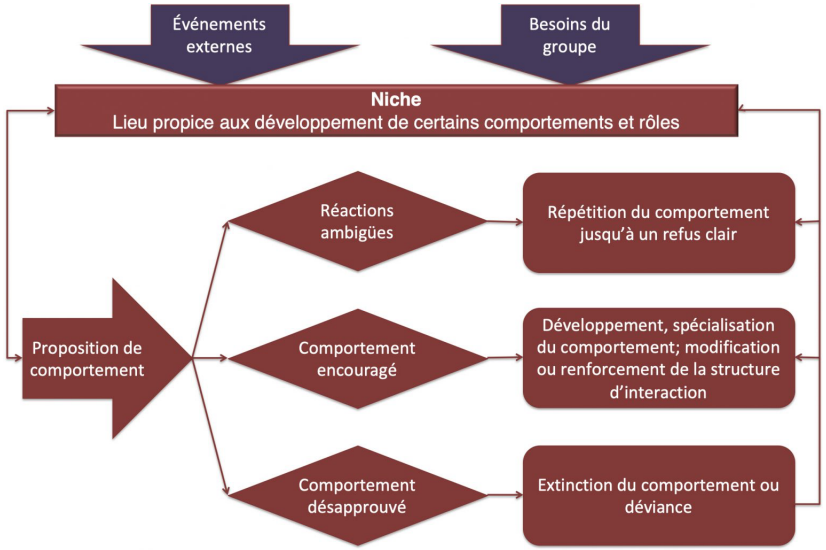
de l'émergence des rôles

Les rôles assumés par des membres d'un groupe de travail se constituent graduellement au fur et à mesure que certains comportements sont encouragés ou découragés par les réactions des autres.

Ces comportements n'apparaissent pas de nulle part. Ils se construisent sur la base des propensions des membres. Ils ne sont pas, non plus, soumis au seul bon vouloir des autres membres. Les encouragements et les réprobations sont fonction de l'environnement externe au groupe et de ses besoins. Autrement dit, les besoins du groupe et les demandes de l'environnement externes créent les conditions plus ou moins favorables à certains comportements. Un climat tendu causé par des pressions externes (demandes patronales, stress environnementaux, ou autres) ou des besoins internes liés aux objectifs du groupe (besoin d'espace, d'expertise technologique, de détente, etc.) créeront un « espace » (des niches) où des rôles spécifiques peuvent émerger et se maintenir. On dira que le rôles sont coconstruit par les interactions entre les membres et entre le groupe et son environnement.

Le processus de coconstruction d'un rôle procède par étapes : 1- Les membres émettent des propositions de comportements selon leurs propensions et compétences personnelles. Certains font des blagues, d'autres prennent des notes, d'autres encore proposent des manières de s'organiser, etc. 2a- Leurs « propositions » de comportements donnent soit lieu à des réactions positives d'encouragement (rire d'une blague, offrir un calepin à qui veut prendre des notes, etc.); 2b- soit à des réactions négatives de désapprobation (silence gêné à la suite d'une blague, négation du besoin de prendre des notes, ainsi de suite); ou 2c- soit à des réactions ambigües (petits rires polis, approbation mitigée de l'offre de prise de notes, etc.). La figure ci-dessous, inspirée des travaux de Ernest Bormann, synthétise le processus.

Processus de coconstruction des rôles



Le rôle assumé par un membre prend ainsi lentement place et tend à se maintenir suite aux réactions positives des autres. Dans le cas de réactions négatives, les propositions de comportements ont tendance à s'éteindre. Dans le cas de réactions ambigües, la personne aura plutôt tendance à tenter quelques propositions jusqu'à obtenir une rétroaction claire.

Le même processus peut être observé dans le cas des rôles prescrits ou formels. Dans ce cas toutefois, ce sera plus la manière d'exercer le rôle qui sera coconstruite.

des effets d'un rôle sur la personne et son statut

Du point de vue des membres, assumer un rôle, formel ou informel, a l'avantage d'offrir un cadre orientant l'action. Comme une actrice ou un acteur qui connait son texte se sent plus en confiance, la personne qui assume un rôle peut se sentir plus à l'aise pour intervenir. Elle peut anticiper les réactions des autres à son égard.

Toutefois, l'émergence des rôles conduit à la spécialisation des contributions des membres. Il devient plus difficile de sortir de son « texte ». Les attentes à l'égard du rôle créent une pression pour que les interventions des membres respectent le cadre de leur rôle.

Les responsabilités, droits et privilèges associés à un rôle contribuent à définir le statut des membres qui les assument. Le statut correspondant à une différence relativement stable de prestige et de domination, le rôle formalise des statuts distincts au sein du groupe. Ce statut sera plus ou moins élevé selon le rôle. Par exemple, le statut du preneur note pourra être perçu comme moins élevé que le statut accordé à la représentante du groupe auprès des supérieurs·es hiérarchiques.

de la déviance : quand le non-respect des normes devient un rôle

La déviance se construit à partir de comportements qui sont perçus comme ne respectant pas les normes du groupe.

Un comportement n'est pas déviant en soi, il est déviant en fonction des normes qui régissent un contexte donné. Par exemple, ne pas respecter les tours de parole pourra être considéré comme un comportement déviant dans un groupe de travail, et considéré comme une manifestation d'enthousiasme ou de créativité dans un autre. Ainsi, la déviance repose autant sur le jugement qui est porté que sur le comportement lui-même.

La transgression récurrente des normes par un·e membre est généralement considérée comme difficile à vivre pour les autres membres d'un groupe de travail. La personne se voit alors étiquetée de manière à mettre en évidence sa déviance : zélé, retardataire, wok, etc. Cette marginalisation d'un·e membre qui nuit à la cohésion et à la productivité du groupe.

Les comportements déviants sont toutefois favorables à la prise de décision et à l'innovation. Par exemple, une personne à l'esprit critique, qui remet constamment en question les arguments apportés lors d'une prise de décision, pourra être étiquetée comme déviante et conduire à de meilleures décisions par la prise en compte d'éléments qui, sans ses critiques, auraient été occultés.

L'étiquette « déviant » peut être aussi être attribué sur la base de comportements présumés, de stéréotypes, de rumeurs, d'appartenance à un groupe social.

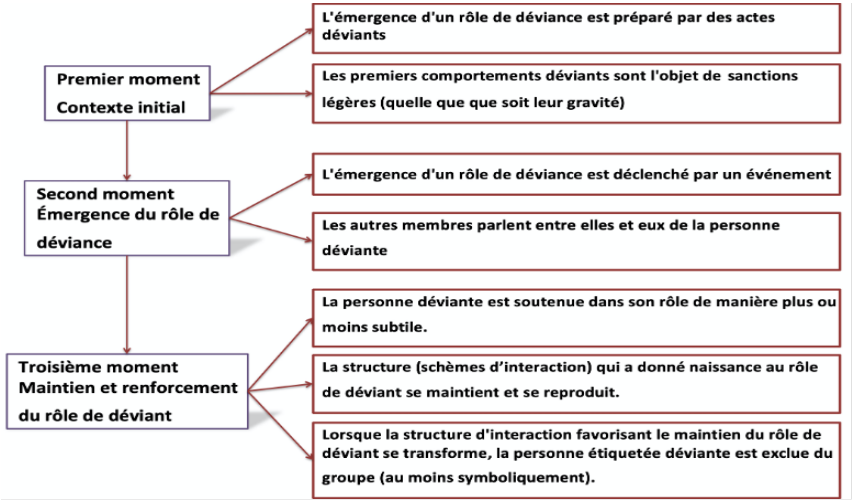
de l'émergence du rôle de déviant·e

L'émergence du rôle de déviant·e suit un processus similaire à celui des autres rôles . C'est un processus en trois temps. En premier, il y a perception de comportements déviants. Tous les comportements perçus comme déviants ne conduisent toutefois pas à l'émergence d'un rôle de déviant·e. Pour que le rôle de déviant prenne forme, il faut qu'il ait répétition.

La perception par les membres de cette répétition de comportements déviants suscite généralement successivement des tentatives d'intégration, puis des réactions de rejet et de défense. Par exemple, une membre arrive régulièrement en retard, répond de façon inamissible dans ce groupe, manque de respect, coupe la parole, etc. Face à ces transgressions répétées, plusieurs chercheront à discuter avec la personne déviante pour identifier ce qui ne va pas et qui peut être fait pour corriger la situation. D'autres voudront simplement réduire leurs interactions avec la personne, ou même ne plus lui adresser la parole. Enfin, d'autres tenteront de se protéger ou de

restaurer leur bien-être et leur estime de soi. Ces réactions contribuent à la construction d'un rôle de déviance qui se stabilise comme le font les autres rôles.

Processus d'émergence du rôle de déviant (Inspiré de Saulnier 2004)



du phénomène du bouc émissaire

Le phénomène du bouc émissaire est la désignation par des membres du groupe d'un individu ou d'un sous-groupe minoritaire comme source des problèmes du groupe. Par exemple, on attribue la mauvaise performance du groupe aux fréquents retards de X.

Le bouc émissaire peut aussi être une personne (ou un sous-groupe) externe, par exemple un·e gestionnaire de l'organisation à qui on reproche de bloquer les initiatives du groupe.

La désignation d'un bouc émissaire peut avoir pour effet d'augmenter la cohésion du reste du groupe, ou du groupe entier si ce bouc émissaire est externe au groupe.

Sa présence peut aussi permettre au groupe d'éviter de porter attention à des situations désagréables au sein du groupe. Par exemple, attribuer la mauvaise performance du groupe aux fréquents retards de X permet d'éviter aux membres de discuter de leur manque d'organisation ou des difficultés à établir de bonnes communications. Cette occultation des « véritables » problèmes

du groupe fera en sorte que si le bouc émissaire quitte le groupe, il est probable qu'il en émerge un autre.

de l'organisation matérielle

L'organisation matérielle réfère à l'utilisation des ressources matérielles et techniques et à l'aménagement de l'espace.

de l'aménagement des ressources matérielles et techniques

Les ressources matérielles et techniques correspondent aux éléments physiques ou numériques utilisés par le groupe. Cela inclut, outre les éléments technologiques, des éléments aussi évidents que l'accès à une salle de réunion physique ou en ligne; la disposition de la salle, le confort des chaises et des éléments parfois inaperçus comme la couleur des murs ou la température de la pièce, etc.

Les ressources matérielles et techniques utilisées par le groupe affectent les interactions entre les membres et la structuration de leurs relations. Elles structurent et médiatisent, au sens de servir d'intermédiaire (voir section Médiation), les rapports entre les membres et l'environnement du groupe.

de l'aménagement de l'espace



La répartition physique des personnes dans l'espace structure les interactions entre les membres. Elle facilite les échanges entre certaines personnes et réduit les interactions avec d'autres membres. Par exemple, en réunion, il est plus facile d'avoir un échange privé avec son voisin qu'avec la personne en face de soi. On se penche, on chuchote. Dans le cours normal des échanges, il est plus aisé de s'adresser à la personne en face de soi qu'à la personne immédiatement à côté. On la voit, elle nous regarde probablement, on veut répondre et enchaîner. Il s'agit de l'« effet Steinzor » ainsi nommé en l'honneur de son découvreur. Il est l'un des premiers effets identifiés de la disposition spatiale sur l'interaction entre les membres du groupe de travail. Il désigne la tendance à répondre aux personnes en face de soi, ou à tout le moins à intervenir après

elles. Autrement dit, les personnes assises en face de la dernière personne à parler ont tendance à lui répondre. En corolaire, les personnes assises à côté de la dernière à parler ont tendance à rester silencieuses.

Un autre effet connu est que le temps consacré à interagir avec les autres membres diminue avec l'augmentation de la distance physique qui les sépare. Dans cet esprit, les personnes sur un coin interagissent plus entre elles qu'avec les membres à l'autre bout de la table.

Par ailleurs, la distance est aussi affectée par la nature de la tâche. Les tâches exigeant plus de communication interpersonnelle appellent une plus grande proximité et celles exigeant plus d'indépendance des membres sont associées à une plus grande distance.

Chaque place autour de la table est associée à un ensemble de comportements permis et attendus. Elle détermine et reflète la place occupée par la personne dans le réseau d'interaction. Elle détermine et reflète le rôle, le statut, le mode d'interaction, etc. L'espace physique occupé par chaque personne est ainsi en résonance avec la place qu'elle occupe dans le réseau des relations interpersonnelles. Par exemple, on s'attendra à ce que quelqu'un assis en bout de table prenne plus souvent la parole, et, inversement, on s'attendra à ce que le ou la patronne ou la responsable de la réunion s'assoie en bout de table.

De façon similaire, on peut considérer que l'endroit occupé par groupe dans un édifice est aussi en résonance avec sa position dans le réseau d'interaction entre les groupes de l'organisation. La place qu'occupe le groupe dans son environnement reflète et structure ses interactions avec les autres groupes et entités de l'organisation. Ainsi, la direction d'une organisation est rarement logée au sous-sol !

Cet espace physique occupé par un·e membre au sein du groupe est le fruit d'une négociation, généralement implicite et silencieuse, entre les membres. L'aboutissement de cette négociation est que la position de chacun corresponde au rôle qu'il·elle assume et lui permettre de maintenir ses interactions nécessaires à l'exercice de ce rôle. Chaque place est un territoire occupé. Un coin de table, un bureau, une chaise seront réclamés comme le sien à l'aide de marqueurs : papiers, manteaux, cocarde, sacs, etc. La violation de cette territorialité suscite généralement des réactions similaires à celles suscitées par les comportements déviants.

de l'aménagement des réunions en ligne

L'aménagement des réunions en ligne et la structuration des échanges sont ainsi tributaires de la technologie déployée. Cet aménagement de l'« espace » n'est plus le fruit d'une négociation implicite entre les membres, elle devient plutôt une conséquence directe de la technologie.

Par exemple, actuellement (2023-2024) la disposition visuelle des vignettes représentant chaque membre fait en sorte que, selon le mode d'affichage choisi, les membres apparaissent soit dans des vignettes côte à côte ou soit elles disparaissent dans une fenêtre secondaire pour laisser la place centrale à la personne qui intervient. La personne assume le rôle d'animation de la réunion peut aussi être « épinglée ». Elle est alors la seule à être bien en évidence à l'écran.

Les effets de ces répartitions des personnes à l'écran sont encore mal connus. On peut toutefois faire l'hypothèse qu'elles structurent différemment les interactions, mais on ne sait pas qu'elles





sont exactement leurs impacts. Par exemple, avec la répartition côte à côte à l'écran, chaque personne fait face à tout le monde. Cet aménagement de l'« espace » à l'écran pourrait réduire l'« effet Steinzor », c'est-à-dire la tendance à s'adresser à la personne qui nous fait face plutôt qu'à celles à côté de soi. La disposition côte à côte des vignettes de chaque personne pourrait favoriser une répartition plus uniforme et semblable du nombre de prises de parole par chacun. Cette possibilité est cependant modulée par la familiarité des membres avec la technologie.

Dans le cas où la personne responsable de l'animation et occupe l'écran en permanence (fonction « épinglé » dans Zoom), on s'attendra à ce que cette personne prenne plus souvent la parole et que les membres aient tendance à s'adresser plus à elle qu'autres membres. Cette structure des échanges créerait ainsi deux statuts distincts, celui de membre de membre central et les autres. Ici, encore, il faut considérer l'aisance des membres avec cette technologie.

Par ailleurs, on connait encore mal l'impact de l'absence de proximité physique sur la qualité des échanges. Outre le fait que la réduction de la perception du non-verbal accompagnant les interactions est souvent vécue comme une perte par rapport aux rencontres en présence, on ne sait pas encore si cette perte favorise des échanges plus cognitifs et froids ou, au contraire, des échanges plus tendus et crispés par l'absence de rétroaction claire durant les échanges.

On peut penser que ces technologies sont appelées à se développer, notamment à l'aide des lunettes donnant accès à un espace en trois dimensions plus proche de la réalité en coprésence. Dans ce contexte, il est probable que les phénomènes observés dans les groupes en présence se manifestent pleinement.

de l'organisation dans le temps

L'organisation dans le temps réfère à la répartition dans le temps des interactions entre les membres et des opérations à effectuer. Plusieurs modèles théoriques ont été proposés pour rendre compte du développement des interactions et de la tâche (voir la section consacrée à l'évolution du groupe).

Disons simplement ici qu'au fil du temps le climat affectif du groupe fluctue et que des procédures, règles et normes viennent structurer les échanges entre les membres et le travail à faire. Par

exemple, on peut penser à la pratique de lever la main pour demander la parole, aux tours de table, à l'adoption d'un ordre du jour, ou de procédures d'assemblée délibérante.

des rituels

Un rituel dans les groupes de travail est un ensemble de comportements observables et organisés en une séquence dont le début et la fin sont identifiables. Un rituel se déroule à un moment et en un lieu prédéterminé.

Il s'agit des pratiques normées qui ponctuent les interactions et participent au développement ou au maintien d'éléments (valeurs, croyances, comportements, identité, etc.) propres au groupe. Par exemple, les débuts de réunions sont souvent marqués par des rituels facilement reconnaissables. On se salue, on se demande des nouvelles, un membre fait toujours quelques blagues avant de commencer la réunion formellement, on partage quelques nouvelles liées au travail, on liste les points à traiter, etc.

des effets des rituels

Au plan affectif, la participation des membres aux rituels du groupe favorise l'émergence et le maintien d'un sentiment d'appartenance. Elle constitue une acceptation du cadre normatif et une forme d'engagement dans le maintien de ce cadre. À l'opposé, l'impossibilité d'exécuter un rituel ou d'y participer tend à susciter un inconfort chez les membres habitués à ce rituel. Par exemple, si une personne se place en retrait et ne participe aucunement au rituel d'amorce (salutations et échanges de nouvelles) cela provoquera un certain malaise chez les autres membres. De même si lors d'une situation tendue, personne ne réagit comme le rituel le prescrit (proposer de passer au point suivant, demander à former un comité, etc.), un inconfortable silence pourra s'installer.

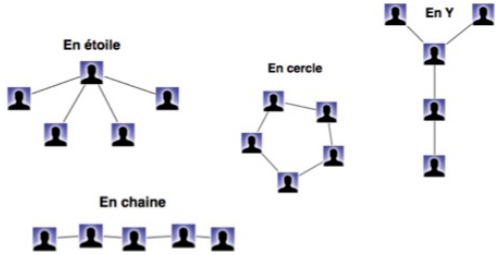
Au plan cognitif, les rituels marquent et inscrivent l'adhésion à des normes et à des représentations communes qui régulent les interactions au sein du groupe. Les rituels contribuent à la mise en scène d'une représentation commune. Ils constituent un rappel symbolique qui participe à maintenir le cadre normatif.

Sur le plan comportemental, les rituels prescrivent les gestes à poser et leur enchainement. Chacun peut anticiper ce qui doit être fait.

de la structuration des réseaux d'interactions

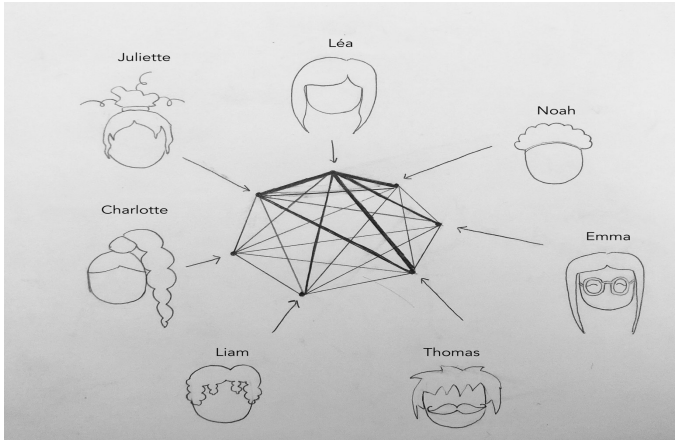
L'enchainement des interactions et leur répétition créent au sein des groupes de travail des réseaux d'échanges qui se stabilisent avec le temps. Ces réseaux contraignent et orientent alors les possibilités d'interactions et le fonctionnement du groupe.

La formation et la structuration des réseaux d'interactions sont notamment affectées par la nature de la tâche, le contexte (normal ou de crise), la nature des interactions et les technologies utilisées. Par exemple, on sait aujourd'hui qu'un réseau d'interactions en cercle favorise la satisfaction des membres et une meilleure résolution des tâches complexes, tandis qu'un réseau plus centralisé favorise la rapidité de la prise de décision, notamment pour les tâches simples. Mais, la centralisation peut entrainer des blocages d'informations qui nuisent à la réalisation des tâches complexes et affecter négativement la performance du groupe.

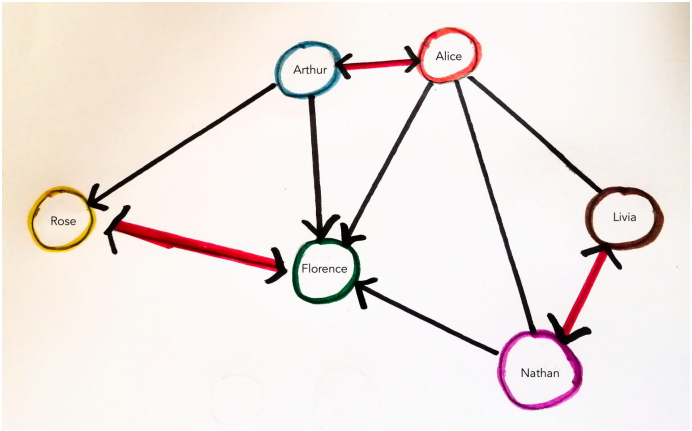


En pratique, les réseaux n'ont pas l'aspect schématique de la figure ci-dessus. Ils prennent plutôt l'allure des réseaux représentés dans la figure ci-dessous.

A)



B)



Dans les illustrations, le réseau « B » est plus centralisé (autour de Florence et dans une moindre mesure de Rose) et moins dense que le réseau « A ». Les liens entre les membres sont moins nombreux que dans le réseau « A ». Une ou deux personnes accaparent un grand nombre de liens et des dyades sont présentes (Athur-Alice et Livia-Nathan). Tandis que dans le réseau « A », les liens sont nombreux entre quasiment tous les membres et pas centralisés autour de quelques personnes.

de la densité d'interactions

La densité des interactions entre les membres d'un groupe de travail est favorable à la collaboration requise pour les tâches complexes et créatives. Elle favorise l'établissement d'un climat de coopération au sein de l'équipe et l'émergence de consensus. À long terme elle réduit les effets négatifs du roulement des membres.

On peut considérer le réseau des interactions de manière générale - « qui échange avec qui », mais aussi de manière plus spécifique selon la nature de la relation observée : amitié, conseil, collaboration, services rendus, etc. De même, on pourrait penser à observer les interactions en termes des dimensions cognitive (échanges d'idée, propositions, critiques, etc.), affective (soutien personnel, approbation, marque d'attention, etc.) ou spatiotemporelle (aspects physiques et temporels des interactions – qui est assis près de qui ou qui parle après qui). Bien entendu, ces différents découpages sont étroitement interreliés, mais leur considération est révélatrice de mécanismes sous-jacents au fonctionnement du groupe. Par exemple, une densité élevée du réseau affectif est favorable à la performance du groupe et à sa viabilité. Elle suscite une plus

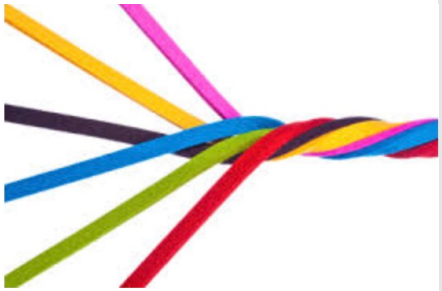
grande cohésion et une meilleure performance à long terme, sauf s'il y a présence de sous-groupes ou de cliques.

des sous-groupes et cliques

La formation de sous-groupes au sein des groupes de travail est fréquente. Les sous-groupes peuvent se former sur la base de similarités partagées (phénomène d'homophilie) entre certains·es membres. Par exemple, les personnes seront portées à interagir plus facilement avec des membres partageant les mêmes caractéristiques sociodémographiques qu'elles ou eux, (âge, sexe, niveau d'éducation, classe sociale, milieu de vie) ou des caractéristiques psychologiques (niveau de stress ressenti ou niveau de sécurité psychologique). Les sous-groupes peuvent aussi se construisent autour de valeurs communes, d'expertises ou de connaissances communes ou d'un accès similaires à des ressources.

En général, l'existence de sous-groupes ou de cliques est peu favorable pour les groupes de travail. Elle réduit la cohésion et le partage d'un modèle mental commun et peut conduire à la fragmentation du groupe. Elle rend plus difficile l'identification au groupe principal.

de l'affiliation des membres



Les phénomènes et processus d'affiliation au groupe de travail réfèrent aux interactions suscitant la fierté d'être membre de ce groupe de travail et le désir des membres de travailler ensemble. Ils constituent la « colle » qui tient les membres ensemble. On peut penser aux échanges soulignant la complémentarité des contributions des membres ou le plaisir de travailler ensemble.

Les processus d'affiliation conduisent au développement de la cohésion, l'identification au groupe, la perception de la complémentarité et de l'interdépendance des tâches et des contributions de chacun·e.

de l'affiliation comme raison d'être du groupe de travail

L'attention portée aux phénomènes et processus d'affiliation vient de pair avec l'idée que la principale raison d'être du travail en groupe est de permettre la rencontre de personnes et d'expertises. Avec cet angle d'approche, le groupe de travail est vu comme un lieu de rencontre et d'écoute des personnes. On s'attarde particulièrement à la qualité des interactions, au plaisir à travailler ensemble, à la complémentarité des expertises, etc. Le soutien aux personnes guide les interventions.

Les impacts positifs des interventions visant à favoriser le bien-être des membres, l'identification au groupe et l'interdépendance des tâches confortent à leur tour la conception du groupe de travail comme lieu de rencontre de personnes et de mise en commun d'expertises variées.

des aspects affectifs, cognitifs et spatiotemporels des processus d'affiliation

Les processus d'affiliation se rapportent aux aspects affectifs, cognitifs et spatiotemporels des interactions entre les membres du groupe de travail qui favorisent respectivement la cohésion du groupe, l'identification au groupe et la complémentarité et l'interdépendance des tâches.

de la cohésion



La cohésion est associée au désir des membres de travailler ensemble autour d'un projet. Elle comporte deux dimensions : l'attraction interpersonnelle et l'intérêt pour la tâche. L'attraction interpersonnelle assure la cohésion sociale du groupe et l'intérêt pour la tâche donne lieu à la cohésion de tâche.

Les deux formes de cohésion se développent et varient au fil du temps. Elles ne sont pas présentes d'emblée. Elles se construisent au gré des interactions entre les membres. Lorsqu'elles sont présentes, la cohésion sociale et de tâche augmentent la résistance d'un groupe aux forces perturbatrices.

L'existence de liens préalables entre les membres (expérience antérieure de collaboration ou relation d'amitié) ne nuit pas à l'émergence de la cohésion. En fait, les groupes dont les membres se connaissaient au préalable ont tendance à socialiser plus avec les nouveaux membres.

de la fausse cohésion



Attention à ne pas confondre l'émergence de l'affiliation avec l'effervescence qui marque parfois la fin de la phase de formation du groupe et d'inclusion des membres. Après le stress des premières rencontres, lié à l'établissement d'un plan de travail et à la prise de contact interpersonnel, les membres d'un groupe ressentent généralement un certain soulagement à voir que de bonnes relations s'établissent et que le travail avance. Il s'agit d'une période agréable du développement du sentiment d'appartenance au groupe. Toutefois, on ne peut pas encore parler d'une véritable affiliation, car à ce moment précoce de la vie du groupe, les différences entre les membres et leur façon de travailler sont gommées. Toutefois, ce moment crée un souvenir positif qui pourra être sollicité lors de périodes plus difficiles. Par opposition, l'affiliation qui se développe en prenant en compte les différences entre les membres favorise la résilience du groupe.

de l'identification au groupe



L'identification au groupe correspond aux aspects cognitifs de l'affiliation. Elle comporte aussi deux dimensions : l'identification aux membres et l'identification au groupe. L'identification aux membres donne lieu à l'identification intragroupe et l'identification au groupe donne lieu à l'identification intergroupe.

L'identification aux membres (intragroupe) est favorisée par l'homophilie, c'est-à-dire les ressemblances sociodémographiques perçues (genre, âge, profession, discipline, etc.) et l'humour. En corolaire, la diversité des caractéristiques démographiques perçues affecte négativement l'émergence de l'identification aux membres et appelle une attention particulière. Évidemment, la présence de conflits affectifs nuit à l'identification aux membres.

L'identification au groupe (intergroupes) repose sur la contribution du groupe à la construction identitaire de ses membres. Elle sera favorisée par le prestige et la réputation du groupe dans la mesure où ces éléments favorisent la fierté des membres d'appartenir à ce groupe, contribuant ainsi positivement à leur construction identitaire. Ainsi, les membres à statut externe élevé, pour qui la participation au groupe contribue peu à leur propre construction identitaire, s'identifient moins au groupe. Tandis que les membres à faible statut externe s'identifient plus au groupe dans la mesure où leur appartenance contribue à rehausser leur statut.

Le statut du groupe, son prestige, est déterminé par la comparaison du groupe à d'autres groupes sur différentes caractéristiques. Elle suscite l'apparition du « nous / eux » (notre groupe versus les autres groupes), où le « nous » est avantagé par rapport au « eux ». Dans ce processus, on tend à percevoir moins de différences entre les membres d'autres groupes et plus de différences entre les membres de son propre groupe. Les membres des autres groupes sont perçus en fonction de leur appartenance à leur groupe. Leurs caractéristiques individuelles sont amalgamées. On leur attribue les mêmes, sans trop de nuances, tandis que les différences entre les membres de son propre groupe sont perçues plus clairement et avec plus de saillance.

de la complémentarité et l'interdépendance des tâches



La complémentarité et l'interdépendance des tâches réfèrent aux actions des membres et de leurs conséquences sur chacun·e. Elles sont liées aux conséquences bénéfiques (ou non) des contributions des autres sur l'accomplissement de ses propres tâches et sur l'atteinte des objectifs du groupe.

La perception des conséquences bénéfiques favorise l'affiliation des membres. De même, la perception de l'engagement des autres membres envers la tâche est favorable à l'émergence de la cohésion.

des indicateurs (et constructeurs) d'affiliation



Des indicateurs d'affiliation peuvent être observés sur les plans affectifs, cognitifs et spatiotemporels. Sur le plan affectif, ces indicateurs sont nombreux. On peut observer des manifestations d'attention, d'approbation aux contributions des autres membres, de plaisir à participer au travail du groupe, d'attrait pour les activités du groupe, de soutien, de marques de reconnaissance des apports, etc. Au niveau groupal, les rencontres sont plus désinhibées. Les membres se permettent des écarts aux normes, lesquelles sont tolérées ou même encouragées. Il y a plus d'humour et de désordre.

Sur le plan cognitif, on observe une aisance à exprimer des désaccords, une facilité à poser des questions de tout ordre, des échanges sur des contenus non reliés à la tâche, la présence de blagues privées (inside jokes), d'allusions à des dramatisations ou à des métaphores.

Sur le plan spatiotemporel, on observe une tendance à rechercher de conseils auprès des membres de son groupe avant ceux des autres groupes, à s'adresser à l'ensemble du groupe plutôt qu'à quelques personnes, une assiduité d'assistance aux réunions, plus de coopération et d'entraide, une réduction de la distance physique entre les membres, une tolérance à la désorganisation (les membres se permettent d'être « indisciplinés »).

Tous ces indicateurs ne sont pas que des manifestations de l'affiliation des membres au groupe, ils en sont aussi des constructeurs. Par exemple, exprimer son plaisir à travailler avec les membres du groupe participe à définir la situation comme plaisante. De même, le soutien affectif, l'humour, la tolérance, la loyauté des membres participent à l'émergence et au maintien de l'affiliation.

des indicateurs de faible affiliation



À l'inverse des précédents indicateurs d'affiliation, une politesse excessive, des conversations décousues ponctuées d'arrêts, de bâillements et de soupirs, des manifestations d'ennui et de manque d'intérêt, un empressement à terminer la réunion, une stricte limitation des échanges à ceux nécessités par le travail, sont autant d'indicateurs d'une faible affiliation des membres.
des effets de l'affiliation

L'affiliation comporte plusieurs aspects positifs pour les groupes de travail. Elle augmente l'engagement envers la tâche dans des groupes ayant des tâches complexes (dans les groupes de travail ayant des tâches routinières, l'affiliation a moins d'impact). Elle augmente aussi l'engagement et la participation des membres. Elle réduit les retards, l'absentéisme, et les défections. On endure un certain niveau de frustration pour le mieux-être du groupe. Elle suscite un rendement accru. En cas de difficultés, il y a une plus grande autoresponsabilisation des membres. L'ensemble du groupe est désigné plutôt que des personnes ou des causes extérieures.

L'affiliation comporte aussi un côté plus sombre. Elle tend à susciter une plus grande conformité aux normes du groupe et plus d'intolérance envers la déviance. On s'adresse alors aux autres en tant que membres du groupe et en tant que personnes distinctes. Une affiliation forte affecte aussi les décisions. Elles sont soit plus tranchées que l'auraient été des décisions individuelles, ou encore selon le contexte une affiliation forte peut adoucir des décisions individuelles qui auraient été plus

extrêmes. Lorsque la comparaison de la production du groupe avec celle d'autres groupes est désavantageuse, les membres cherchent à changer les critères de comparaison. Par exemple, les membres pourraient dire que tel groupe à mieux performer c'est qu'ils ont sacrifié leur bien-être. Que leur groupe est, tout compte fait, meilleur parce qu'il a pu produire tout en respectant les personnes.

des effets de l'affiliation

L'affiliation comporte plusieurs aspects positifs pour les groupes de travail. Elle augmente l'engagement envers la tâche dans des groupes ayant des tâches complexes (dans les groupes de travail ayant des tâches routinières, l'affiliation a moins d'impact). Elle augmente aussi l'engagement et la participation des membres. Elle réduit les retards, l'absentéisme, et les défections. On endure un certain niveau de frustration pour le mieux-être du groupe. Elle suscite un rendement accru. En cas de difficultés, il y a une plus grande autoresponsabilisation des membres. L'ensemble du groupe est désigné plutôt que des personnes ou des causes extérieures.

L'affiliation comporte aussi un côté plus sombre. Elle tend à susciter une plus grande conformité aux normes du groupe et plus d'intolérance envers la déviance. On s'adresse alors aux autres en tant que membres du groupe et en tant que personnes distinctes. Une affiliation forte affecte aussi les décisions. Elles sont soit plus tranchées que l'auraient été des décisions individuelles, ou encore selon le contexte une affiliation forte peut adoucir des décisions individuelles qui auraient été plus extrêmes. Lorsque la comparaison de la production du groupe avec celle d'autres groupes est désavantageuse, les membres cherchent à changer les critères de comparaison. Par exemple, les membres pourraient dire que tel groupe à mieux performer c'est qu'ils ont sacrifié leur bien-être. Que leur groupe est, tout compte fait, meilleur parce qu'il a pu produire tout en respectant les personnes.

de l'interinfluence entre les membres



Les phénomènes et processus d'interinfluence au sein des groupes de travail réfèrent aux interactions qui influencent les opinions, les réactions affectives ou les comportements des membres. On peut penser aux interventions argumentant en faveur de telle ou telle idée, ou visant à susciter une réaction émotive, ou un changement de comportement, etc.

Les processus d'interinfluence conduisent à l'émergence et à l'exercice du leadership de même qu'à l'émergence et la résolution des conflits au sein du groupe.

de l'interinfluence comme raison d'être du groupe de travail

L'attention portée aux phénomènes et processus d'interinfluence vient de pair avec l'idée que la principale raison d'être du travail en groupe est de s'influencer de façon à obtenir un résultat différent de celui de personnes travaillant isolément. Avec cet angle d'approche, le groupe de travail est vu comme un lieu de rencontre, de combinaison, de ralliement, d'affrontement, de négociation entre différents points de vue. On examine particulièrement l'émergence et les impacts du leadership et des conflits.

Les impacts positifs des interventions visant à faciliter les processus d'interinfluence confortent à leur tour la conception du groupe de travail comme lieu d'interinfluence entre les membres.

de l'influence et de l'interinfluence

Exercer de l'influence au sein d'un groupe de travail, c'est interagir avec les autres membres de manière à amener un changement dans ce qu'ils·elles pensent, disent, ressentent ou font à propos de quelque chose.

L'interinfluence réfère à l'influence exercée par l'ensemble des membres sur l'ensemble des autres membres.

de deux hypothèses explicatives

Deux grandes hypothèses ont été avancées pour expliquer les bases de cette influence interpersonnelle : l'hypothèse de l'homophilie et l'hypothèse du contrôle de l'accès aux ressources.

de l'hypothèse de l'homophilie



L'homophilie correspond à la tendance à être se sentir plus proche et plus ouvert avec des personnes qui nous ressemblent sur le plan des caractéristiques sociodémographiques (âge, sexe, groupe ethnique, opinion politique, centres d'intérêt, etc).

Dans les groupes de travail, les caractéristiques, cognitives, affectives ou comportementales partagées avec certains membres peuvent susciter une plus grande ouverture à leurs propositions. Cette similitude constitue une toile de fond qui crée une ouverture aux propositions nouvelles. Les points communs doivent être fortement présents. Ainsi, on estime que les membres reconnus comme « influenceurs » utilisent environ 80 % de mots partagés par l'ensemble des membres et 20 % de mots nouveaux. Par exemple, on sera plus ouverts aux propositions de personnes partageant globalement nos idées, notre perception de la tâche, ou encore ceux qui aiment ou détestent les mêmes tâches ou procédures.

de l'hypothèse des ressources



L'hypothèse des ressources avance l'idée que l'influence repose sur le contrôle de ressources désirées.

Les ressources convoitées peuvent être matérielles ou intangibles de tous ordres. Il peut s'agir d'information, de savoir-faire, d'estime et de la reconnaissance de ses apports par les autres membres, etc.

Selon l'hypothèse des ressources, les membres contrôlant l'accès à certaines ressources nécessaires au travail du groupe ou encore certaines ressources désirées par certains membres sont ainsi en position de susciter un changement d'opinion ou de comportement chez les personnes. Par exemple, une membre dont l'expertise sur un sujet donné est jugée essentielle à l'atteinte des objectifs du groupe sera en position d'amener le groupe à tolérer ses retards ou à demander à certaines personnes de contribuer davantage à certaines tâches.Le statut externe d'une personne (son statut en dehors du groupe de travail, par exemple sa réputation, sa position au sein de l'organisation, son expérience, sa classe sociale, etc.) favorise l'exercice de son influence dans la mesure où les membres perçoivent qu'elle a accès à des ressources intéressantes.

du leadership



Le leadership est un phénomène multiforme, complexe et difficile à cerner. Il en existe de très nombreuses définitions. On peut même dire qu'il y en a presque autant qu'il y a de chercheuses et chercheurs qui ont tenté de le définir !

Une première distinction à faire est que la notion de leadership dans les groupes de travail ne désigne pas le leadership formel d'une structure hiérarchique officielle (patron·ne, personne responsable, gestionnaire, etc.). Le leadership dans les groupes de travail réfère à l'influence exercée par un·e membre qui oriente l'action du groupe par le biais de la communication.

Cette influence est contextuelle. Elle est fonction de l'homophilie des personnes et de leur apport en termes de ressources. Ainsi, une personne influente dans un groupe de travail ne le sera pas nécessairement dans un autre groupe. Une jeune membre influente dans son équipe de travail ne le sera pas nécessairement dans son unité syndicale ou dans une réunion de direction.

des approches contemporaines du leadership

Les approches contemporaines du leadership peuvent être regroupées en trois grandes catégories : les approches relationnelle, cognitive, et discursive. L'approche relationnelle tente d'expliquer les bases de l'influence exercée par un·e leader par les caractéristiques de la relation entre le·la leader et les membres qui en acceptent l'influence. L'approche cognitive examine le rôle des représentations partagées comme base de l'influence de la personne leader. L'approche discursive s'attarde aux caractéristiques du discours et des mots utilisés par le·la leader comme base de son influence.

de l'approche relationnelle

L'approche relationnelle se penche sur l'arrimage entre les caractéristiques de la personne en autorité (dont son comportement) et celles des personnes suiveuses. On parlera « d'adéquation » : les caractéristiques de l'une et des autres sont-elles suffisamment similaires pour favoriser l'émergence de la confiance et rendre la personne leader et ses comportements « attrayants » pour les personnes suiveuses.

L'explication apportée par le modèle du leadership transactionnel est centrée sur le rôle de la récompense et de la punition. Elle procède d'une vision économique du leadership où les partenaires cherchent à répondre à leurs besoins et intérêts. Par exemple les marques de reconnaissances, les bonus, les permissions spéciales seront fonction du travail accompli.

L'explication apportée par le modèle du leadership transformationnel repose sur la capacité motivationnelle de la personne en autorité. Avoir des comportements « transformationnels », c'est intervenir de telle sorte que les personnes soient plus motivées et engagées dans le travail. Par exemple, un patron interviendra pour souligner la qualité du travail, proposera des défis stimulants et atteignables.

L'explication apportée par l'analyse des réseaux de relations interpersonnelles repose sur la position occupée par la personne au sein du réseau de relations. La capacité d'influence d'une personne est associée à sa position dans le réseau, une position centrale favorisant la capacité d'influence. La position centrale est celle qu'occupe la personne qui a le plus grand nombre de liens avec tous les autres membres ou qui unit le plus grand nombre de personnes qui autrement ne seraient pas liées. En corolaire, les membres s'adressent à elle plus fréquemment qu'aux autres membres. Par exemple, les membres auront tendance à s'adresser à la personne qui interagit avec le plus grand nombre de membres et veille au maintien des liens entre les membres qui autrement se parlent peu ou pas.

de l'approche cognitive

L'approche cognitive tente de mettre en lumière l'impact des représentations partagées sur la capacité d'une personne à orienter l'action d'un groupe. Elle examine les aspects implicites et occultes du leadership.

Sur le plan relationnel, entre les membres et le·la leader, l'explication apportée par cette approche avance que les membres d'un groupe sont influencés par les personnes qui correspondent à leur représentation de ce qu'est une personne leader. Plus une personne possède les caractéristiques qu'un membre croit être celles d'une personne leader, plus il ou elle acceptera d'être influencé par elle.

Au niveau du groupe, plus l'identité du groupe est définie, c'est-à-dire plus son entativité est forte, plus les membres accepteront que l'action du groupe soit orientée par un·e membre prototypique, c'est-à-dire une personne possédant les principales caractéristiques de ce que serait le ou la membre idéal du point de vue des membres.

Au niveau individuel, la perception de soi comme leader (ou non) influence la perception que les autres ont de soi comme personne pouvant (ou non) orienter l'action du groupe. Autrement dit, les membres se laisseront moins influencer par une personne qui ne se perçoit pas elle-même comme capable d'orienter l'action du groupe.

de l'approche discursive

L'approche discursive tente d'expliquer le leadership à partir des pratiques langagières des membres. Elle montre en quoi l'influence exercée par une personne leader est liée aux discours et aux mots qu'elle mobilise.

En regard du discours, le·la leader est la personne qui sait raconter la bonne histoire, c'est-à-dire celle qui donne un sens approprié à la situation et offre un cadre pour orienter l'action. L'histoire ainsi racontée exprime une représentation de la réalité qui réduit la complexité du contexte social et informationnel. Elle offre une explication accessible aux membres.

En ce qui a trait aux mots utilisés, l'examen des réseaux sociosémantiques, c'est-à-dire des réseaux de relations qui prennent en compte le contenu, montre que les membres reconnus comme influents ont un discours qui ressemble à l'ensemble du discours des autres membres, tout en utilisant une proportion non négligeable des mots différents. Autrement dit, le·la leader doit avoir un discours assez semblable à celui des autres (80 % de similitude environ) pour être perçu comme « faisant partie du groupe » et assez différent pour comporter quelque chose de nouveau.

des caractéristiques des personnes qui exercent un leadership

Après plusieurs décennies de recherche, on peut affirmer qu'il n'y a pas de lien simple entre la personne leader et ses attributs personnels. L'idée de naître leader est un mythe. Il n'y a pas non plus de style spécifique d'interactions propre à la personne leader. Les recettes du type, faite ceci ou cela et vous serez leader, ne tiennent pas la route. Il s'agit d'une voie de recherche abandonnée.

Toutefois, on peut affirmer sans trop de risques que les personnes qui exercent un leadership au sein de leur groupe de travail :

- ont un répertoire de stratégies de communication plus vaste et complexe que celui des autres membres (affirmation, écoute, questionnement, nuances, parler fort ou doucement, etc.) ;
- font preuve d'autorégulation (self-monitoring). Ils·elles sont attentives à leurs propres comportements et à leurs impacts sur les autres membres;
- les leaders (gestionnaires) utilisent plus de mots à connotation émotionnelle ;
- les membres d'un groupe de travail sont plus ouverts à l'influence des personnes avec qui ils·elles ont des d'échanges affectifs.

des conflits



Les conflits sont issus des différences de souhaits ou de désirs perçus comme incompatibles par les personnes impliquées. Dans les groupes de travail, les conflits peuvent être relatifs à la tâche, aux relations entre des membres du groupe ou aux procédures. Toutefois, les répercussions des conflits quels qu'ils soient se reflètent sur le travail de groupe. Ainsi, un conflit relationnel aura des répercussions sur l'accomplissement de tâche ou sur le suivi des procédures. De plus, chaque conflit comporte des aspects affectifs, cognitifs et spatiotemporels.

des conflits liés à la tâche

Les conflits liés à tâche sont issus des différences de souhaits ou de désirs incompatibles quant au travail à faire : différences de perception des objectifs à atteindre, évaluations différentes du travail accompli, répartition des tâches, etc.

Si la présence de conflits liés à la tâche rend plus difficile l'atteinte de consensus, ils peuvent avoir plusieurs effets positifs si les échanges, même passionnés et vifs, demeurent respectueux des personnes. Ils améliorent la qualité des prises de décisions. Ils préviennent l'apparition de la pensée groupale. Ils ont un effet positif sur la qualité de la production et la créativité du groupe par la prise en compte d'idées différentes.

des conflits liés aux relations

Les conflits liés aux relations sont principalement issus des différences de souhaits ou de désirs incompatibles à propos d'éléments externes et non liés directement au travail en groupe : activités extérieures de certains membres, opinions politiques, valeurs, comportements etc.

Les conflits relationnels ont surtout des impacts négatifs au sein des groupes de travail. Ils affectent négativement l'affiliation au groupe et conduisent à une baisse de la satisfaction et de l'implication des membres et à une baisse de la coopération. Les effets négatifs sont particulièrement marqués lorsque les conflits s'inscrivent dans une approche binaire (pour-contre; vrai-faux) créant ainsi une division au sein du groupe. Ils affectent ainsi l'intelligence du groupe en introduisant un biais d'appartenance.

des conflits liés aux procédures

Les conflits liés aux procédures se rapportent à des différences de souhaits ou de désirs incompatibles à propos de la manière d'accomplir les tâches et du fonctionnement du groupe en général (qui fait quoi, quand, où et comment, la répartition des responsabilités, des privilèges et des ressources).

Moins d'études ont porté sur ce type de conflits. On sait toutefois qu'ils peuvent avoir un impact positif sur l'amélioration des procédures et des décisions lorsque le niveau de conflit est faible et qu'ils sont rapidement résolus. À l'inverse, lorsque le niveau de conflit est élevé et qu'ils ne sont pas rapidement résolus, leurs effets sont négatifs, notamment sur la satisfaction des membres.

de la répartition des conflits dans le temps

Les effets des conflits varient selon le moment dans la vie du groupe. Dans les groupes de travail qui réussissent bien les conflits

- liés à la tâche sont faibles au début et à la fin, mais élevés à la mi-temps (voir la section sur les phases de l'évolution du groupe de travail). Au début, les membres s'entendent sur les objectifs généraux, les remises en question apparaissent plus tard vers la mi-temps de la durée anticipée alors que le groupe peut encore modifier son plan de travail.
- de procédures sont modérés au début et à la fin et faible à la mi-temps. Après les nécessaires ajustements du début, les procédures prennent forme et s'ancrent dans les pratiques de travail.
- relationnels sont faibles en tout temps.

des stratégies de résolution des conflits

Les stratégies de résolution des conflits déployés dans les groupes de travail peuvent être organisées selon qu'elles s'adressent ou non à l'ensemble des membres et selon qu'elles cherchent à prévenir ou à régler un conflit déjà manifeste.

Les stratégies préventives s'adressant à tout le monde entrainent une plus grande satisfaction des membres et une meilleure performance du groupe. Elles sont centrées sur l'équité et cherchent à éviter l'apparition des conflits. À l'opposé, les stratégies immédiates visant à régler le conflit en intervenant auprès d'un·e membre en particulier entrainent de l'insatisfaction chez les membres et une baisse de la productivité du groupe. Entre ces deux positions, les stratégies déployées de manière réactive face à un conflit déjà présent, mais qui s'adressent au groupe (plutôt qu'à une ou quelque personnes) permettent de maintenir la performance du groupe mais suscitent de l'insatisfaction chez les membres. Enfin, les stratégies préventives visant les individus plutôt que le groupe en tant qu'entité entrainent une satisfaction élevée et une performance faible (voir tableau ci-après).

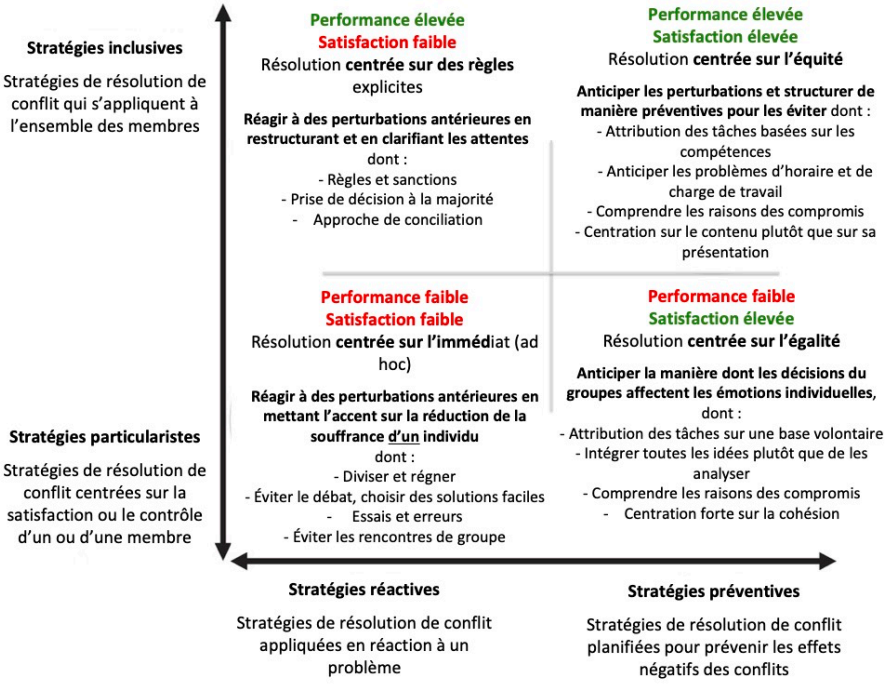


Tableau tiré de Behfar et al. (2008) - traduction libre

de la médiation des contraintes et opportunités



Les phénomènes et processus de médiation réfèrent aux interactions qui permettent de composer avec les contraintes et les opportunités liées au contexte du groupe et à celui de ses membres. Par exemple, on peut penser aux interventions nécessitées par l'environnement organisationnel (contacts inter-équipes, échéancier, rapports à produire, moment des rencontres, etc.) et par la situation des membres (contacts externes, expertises, conflits et proximité, réalités familiales, etc.).

Les processus de médiation conduisent à prendre en considération l'accès aux ressources externes et aux autres groupes, la diversité sociodémographique (âge, éducation, groupe culturel, statut social, etc.), d'expertises et de valeurs des membres qui favorisent ou entravent le travail du groupe.

de la médiation comme raison d'être du groupe de travail

L'attention portée aux phénomènes et processus de médiation vient de pair avec l'idée que la principale raison d'être du travail en groupe est de composer avec les contraintes et les opportunités liées au contexte interne et externe du groupe. Avec cet angle d'approche, le groupe de travail est vu comme un lieu d'intermédiarité où se négocient ces contraintes et opportunités.

On examine particulièrement les liens externes que le groupe et ses membres entretiennent avec l'environnement organisationnel et physique ainsi que les contraintes et opportunités issues de la composition du groupe, notamment sa diversité sociodémographique et d'expertises. On s'attarde également aux contraintes et opportunités offertes par les éléments matériels et technologiques.

Les impacts positifs des interventions visant à composer avec ces contraintes et opportunités consolident à leur tour la conception du groupe de travail comme lieu de rencontre et de négociation des enjeux externes, internes, matériels et technologiques.

des phénomènes et processus de médiation en contexte naturel

Les phénomènes et processus de médiation sont étudiés surtout à partir de groupes « naturels » (bona fide groups) à l'aide d'études de cas et d'approches de type ethnographique. On examine, par exemple, comment des groupes politiques, des groupes d'enfants, des groupes utilisant des TIC,

des gangs de rue, des travailleuses dans des résidences, les membres de coopératives de travail, des conseils de ville, etc., composent avec les contraintes et les opportunités propres à leur contexte et leur membership.

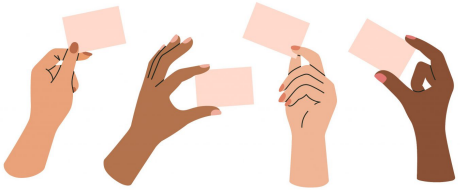
de la médiation des contraintes et opportunités externes



La médiation des contraintes et opportunités externes au groupe s'effectue lors des interactions avec d'autres groupes ou personnes au sein de la même organisation ou d'autres organisations. Il s'agit d'interactions qui permettent au groupe et à ses membres de composer avec les contraintes et les opportunités qui affectent le groupe. Lesquelles peuvent être par exemple liées aux ressources matérielles, technologiques et financières, aux espaces disponibles, aux règles et normes organisationnelles, au temps disponible, etc.

La capacité des groupes à développer des relations d'échange avec l'environnement leur donne accès aux connaissances et aux ressources qui y sont disponibles (expertise présente dans l'organisation, soutien d'autres groupes, ressources matérielles, etc.). L'établissement de telles relations d'échange avec des éléments externes variés donne accès à des informations nouvelles et favorise le transfert de connaissances entre les groupes au sein de l'organisation, ce qui a généralement un impact positif sur l'efficacité et la créativité du groupe.

des processus de médiation des contraintes et opportunités internes



Les processus de médiation interne prennent place dans les interactions visant à composer avec les contraintes et les opportunités liées aux attributs sociodémographiques des membres, à la variété de leurs besoins, à la diversité de leurs expertises, à leur accès à des ressources, etc. Par exemple, on pense ici à la diversité d'âge, d'éducation, de genre, de profession, de nationalité, de statut social, de valeurs, d'objectifs, d'appartenance, etc. Au-delà des éléments facilement détectables, comme les caractéristiques sociodémographiques, il existe de très nombreuses caractéristiques moins directement visibles telles que les attitudes, les valeurs, les connaissances, les aptitudes, l'expérience reliée à l'emploi ou au sein du groupe, le bagage éducationnel, etc. Les objectifs individuels des membres peuvent ne pas être compatibles avec ceux du groupe. Des

membres peuvent être impliqués dans plusieurs groupes de travail, ce qui peut générer des contraintes de rôles et des conflits d'allégeance, mais qui peut recéler aussi des opportunités de contacts et d'accès à des ressources externes.

des avantages de la diversité

Les principaux avantages de la diversité au sein des groupes de travail proviennent de l'accès et de l'exposition à de multiples sources d'information. L'introduction de ces éléments d'idées et perspectives différentes au sein des échanges conduit à la génération de nouvelles options.

Sur le plan de la tâche, la prise en compte de la diversité permet de meilleures prises de décision et d'éviter le piège de la solution prématurée (pensée groupale). La diversité de formations et d'expertises est notamment favorable dans le contexte de tâches complexes.

Sur le plan relationnel, la considération positive de la diversité des membres réduit l'apparition de conflits. Par exemple, les groupes qui accueillent régulièrement de nouveaux membres et en voit partir d'autres expérimentent moins de conflits que les groupes où l'effectif est stable et change peu.

des inconvénients de la diversité

Un important inconvénient de la diversité au sein des groupes de travail est l'augmentation du coût des interactions. La multiplicité des disciplines et cadres de référence explicatifs, des parcours professionnels et personnels, des référents culturels, etc., entrave le développement d'un langage commun, alourdit les échanges et conduit parfois à de l'incompréhension, à des frustrations et à des pertes de temps. Il peut s'installer une dynamique compétitive, où chacun·e cherche à valoriser et à défendre son cadre de référence. Tout cela nuit à l'émergence de normes communes et rend plus ardue la gestion des conflits internes.

Bref, la diversité demande plus de temps, le temps d'atteindre une certaine maturité.

des lignes de faille



Les éléments de diversité donnent lieu à l'apparition de lignes de faille, c'est-à-dire des lignes de divisions potentielles sur la base de caractéristiques partagées par des sous-groupes. Par exemple, les membres spécialistes en ingénierie vs les membres qui utilisent les systèmes, les membres expérimentés vs les néophytes, les jeunes et les moins jeunes, etc. Au fil des interactions, l'identification et le sentiment d'appartenance peuvent devenir plus forts à l'égard du sous-groupe qu'à

celui du groupe dans son ensemble. Ce processus réduit la satisfaction des membres à l'égard du groupe et peut donner lieu à l'émergence de conflits relationnels entre les membres des sous-groupes de chaque côté des lignes de faille.

L'apparition des lignes de faille se prévient en augmentant la diversité. À la limite, s'il y a autant de sous-groupes qu'il y a d'individus, il n'y a pas de lignes de faille possible, pas de rassemblement des uns·es contre les autres.

de la médiation des contraintes et opportunités matérielles et technologiques

La médiation des contraintes et opportunités matérielles et technologiques prennent place dans les interactions avec des éléments tels les moyens de communication, les outils informatiques ou les ressources matérielles.

du groupe de travail comme lieu de médiation avec l'environnement

Les premières études consacrées aux processus de médiation des contraintes et opportunités matérielles et technologiques, conduites au Tavistock Institute of Human Relations de Londres, ont amené une conception sociotechnique des organisations comme des ensembles de systèmes techniques et humains étroitement joints, où les groupes de travail constituent des lieux de médiation entre la tâche et les contraintes environnementales.

On a alors constaté que l'autonomie des groupes de travail quant aux méthodes à déployer favorise l'adaptation à l'environnement, à la technologie et à la complexité. Sur le plan cognitif, cette autonomie donne un sens au travail du groupe.

de la médiation technologique des réunions

Les études de la performance de groupes de travail en ligne, conduite avant la pandémie, ont constaté une productivité inférieure ou égale aux réunions en présence. Il a aussi été montré que la maitrise du travail en ligne par les membres améliore la performance des groupes. Aussi, considérant l'accroissement fulgurant du télétravail et des réunions en lignes causé par les confinements liés à la pandémie, on peut faire l'hypothèse que ces premières observations sont appelées à changer.



de l'intelligence du groupe de travail



Les phénomènes et processus d'intelligence réfèrent aux interactions qui permettent au groupe de comprendre et de donner un sens à sa situation et à résoudre des difficultés. Par exemple, on peut penser aux échanges qui permettent aux membres de construire ensemble une représentation commune d'une situation et de prendre des décisions conséquentes.

Les processus d'intelligence conduisent à l'élaboration d'une histoire partagée, d'un récit commun, à propos du groupe lui-même et des situations qu'il traverse. Ils sont marqués par plusieurs biais de discussion et conduisent parfois à l'élaboration de fantaisies groupales et à l'installation d'une pensée groupale nuisible aux prises de décision.

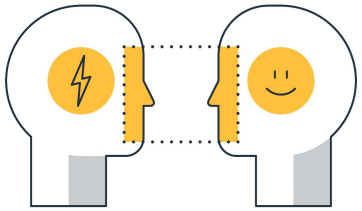
de l'intelligence comme raison d'être du groupe de travail

L'attention portée aux phénomènes et processus d'intelligence vient de pair avec l'idée que la principale raison d'être du travail en groupe est d'échanger de l'information, de construire une compréhension commune de la situation du groupe et de prendre des décisions conséquentes. Avec cet angle d'approche, le groupe de travail est vu comme un système de traitement de l'information. On examine notamment ce qui favorise ou entrave le partage d'information entre les membres et la qualité des prises de décisions du groupe.

Les impacts positifs des interventions visant à faciliter les processus d'intelligence confortent à leur tour la conception du groupe de travail comme lieu de traitement de l'information, de construction d'une compréhension commune et de prise de décisions.

des biais de discussion

Les biais de discussion sont des phénomènes qui affectent le partage d'informations entre les membres du groupe. Certaines idées, opinions, observations, etc., ne seront pas prises en considération ou leur valeur et leur sens seront affectés par les interactions entre les membres du groupe de travail. Ces biais sont nombreux, en voici



quelques exemples :

du biais du déjà connu

Lors des discussions les membres d'un groupe de travail ont tendance à discuter des informations déjà connues et partagées et à ignorer les éléments non connus. Autrement dit, lors de prises de décisions, les membres ont tendance à discuter plus longuement des premières idées émises. Les propositions (solutions) alternatives autres de celles déjà mentionnées dans le groupe et les informations non connues de tous sont partagées tardivement.

du biais de statut et d'expertise

L'information venant de membres considérés experts·es ou à haut statut est plus souvent prise en compte.

du biais des stéréotypes

Les informations en cohérence avec des stéréotypes sont plus susceptibles d'être prises en compte.

du biais des informations négatives

Les informations négatives sont plus souvent discutées que les informations positives.

du biais de l'excès de confiance

Les groupes faisant preuve d'une confiance démesurée en leur capacité n'explorent pas de solutions alternatives.

du biais de la perception de l'accord

Lors d'une prise de décision majoritaire, les membres de la majorité sont sensibles aux manifestations de désaccords entre les membres, ce qui les amène à sous-estimer la force de l'accord dans le groupe et à poursuivre leurs efforts de ralliement, ou encore à mettre en place des mécanismes de contrôle de la mise en œuvre.

À l'inverse, les membres de la minorité (qui ont perdu au vote) sont sensibles aux manifestations d'accord et surestiment la force du consensus entre les gens qui ont voté dans le sens de la majorité ce qui peut conduire à une forme de retrait et à une réduction de leurs efforts pour se faire entendre.

du partage d'information et de la performance

La réduction des biais de discussion a un impact positif lorsque la tâche est ambigüe et complexe. La performance du groupe est notamment affectée positivement si les membres n'ont pas la même information et que le processus à suivre n'est pas prédéterminé. Les biais de discussion ont un impact moindre dans le cas de tâches simples ou additives.

Les biais de discussion sont réduits et la performance ainsi que la qualité des décisions augmentent lorsque les membres :

- mettent de l'avant et répètent leurs informations méconnues des autres;
- partagent et discutent des informations non connues de toutes et tous;
- prennent en considération (évaluent) les solutions alternatives;
- discutent des contributions critiques qui questionnent les choix;
- ont des échanges actifs,
- tiennent des propos précis et cohérents.

de l'activité symbolique au sein des groupes

L'activité symbolique au sein des groupes correspond aux échanges utilisant des symboles, dont les mots au premier chef, mais aussi les images, les gestes, le positionnement dans l'espace et dans le temps. Par exemple, des membres utiliseront un jargon propre au groupe ou des gestes non verbaux exprimeront l'accord ou le désaccord, le positionnement reflètera les alliances, etc.

Ces échanges permettent aux membres de partager ensemble un univers symbolique propre au groupe. Cet univers est fait de cognitions (pensées, attitudes, connaissances, croyances et attentes, etc.), d'émotions et de valeurs partagées ainsi que de motivations à l'action, de rituels et de pratiques.

Ces interactions symboliques permettent aux membres de se créer une représentation du groupe, de son histoire et de son environnement et de donner un sens à leur expérience commune.

de se raconter des histoires

Les humains sont des animaux raconteurs d'histoires. Ils et elles élaborent des récits où les événements sont scénarisés et organisés de manière à donner un sens au monde qui les entoure.



Dans les groupes de travail, chacun·e élabore pour lui-même et exprime aux autres une histoire cohérente qui donne un sens aux événements et phénomènes qu'il·elle observe au sein du groupe. Au fil du temps, ces récits tendent à converger et à devenir la narration qui décrit le groupe, son évolution et sa situation. Ainsi, si l'ensemble des

membres d'un groupe de travail se disent et disent autres que le groupe est productif alors le groupe sera perçu comme productif. À l'inverse, la non-convergence des histoires affecte négativement la performance, la satisfaction, la créativité des groupes de travail.

de la communication métaphorique

Les récits des membres à propos du groupe prennent parfois la forme de communications métaphoriques, où l'histoire racontée s'appuie sur une analogie. On dira par exemple que le groupe réagit aux événements externes comme un roseau, il plie, mais ne casse pas et il continue à croitre. Ou encore, que le groupe est une ruche où chacun·e sait ce qu'il·elle a à faire, ainsi de suite.

de la fantaisie groupale



Une fantaisie groupale est une communication métaphorique qui exprime analogiquement une situation ou des événements non traités ou occultés par le groupe. Par exemple, un groupe pourrait produire une histoire où un groupe de petits moutons, tannés de se faire voler des camarades par un méchant loup, décident de chasser le méchant loup de leur pré. En construisant cette histoire ensemble, souvent sous forme de blagues récurrentes, les membres pourraient être en train de traiter du fait que depuis quelques rencontres un membre du groupe tente de rallier certaines personnes afin de former une coalition contre les décisions d'un sous-groupe majoritaire. Mal vu par les membres de la majorité, ce recrutement en vue de s'opposer est difficile à aborder publiquement, car il est légitime et respecte les règles de fonctionnement du groupe. En construisant ensemble l'histoire humoristique des petits moutons qui chasseront le loup, les membres explorent un des scénarios possibles de dénouement de la situation.

des indices pour reconnaitre les fantaisies

Il n'est pas toujours facile de déterminer si on a affaire à une fantaisie groupale traitant d'un problème ignoré par les membres ou s'il s'agit simplement d'un échange humoristique.

Trois indices permettent toutefois de discriminer une fantaisie groupale des autres formes d'échanges. Une première caractéristique de la fantaisie que les propos reprennent une même thématique. On pourrait lui donner un titre. La guerre des moutons, dans l'exemple ci-dessus. La deuxième caractéristique est qu'une fois lancée par un membre, la thématique est reprise par un autre, puis un autre, ainsi de suite. Chacun ajoute un élément à l'histoire, parfois drôle, parfois dramatique, qui appelle à leur tour d'autres commentaires. L'histoire acquiert ainsi une vie propre. Elle n'appartient plus à un ou deux membres, mais à la collectivité. La troisième caractéristique est que les échanges se font dans un climat d'excitation, d'enthousiasme et d'intérêt partagé.

des processus de prise de décision

Les processus de prise de décision dans les groupes de travail peuvent être représentés sur un continuum allant des décisions les plus fragiles et instables jusqu'aux décisions les plus susceptibles d'être mises en application par l'ensemble des membres. À un pôle, on retrouve les décisions prises par manque de réaction. Soit, une personne propose et personne ne réagit. La proposition est alors considérée comme la décision du groupe. Ou soit, les suggestions se succèdent jusqu'à ce que les échanges s'arrêtent sur une proposition particulière, souvent la dernière à avoir été discutée. À l'autre extrême, la décision est prise à l'unanimité, c'est-à-dire que tous les membres auraient pris, individuellement, la même décision. L'effet de groupe est ici minimal. Entre ces deux extrêmes, les décisions peuvent être prises par vois d'autorité, par une minorité de membres, à la majorité ou par consensus.

Dans les décisions par voie d'autorité, les membres peuvent suggérer des idées et discuter librement, mais le ou la responsable se réserve le droit de décider à tout moment qu'ayant entendu la discussion en cours, il ou elle choisit ceci ou cela. Les décisions prises par une minorité se produisent lorsque les personnes qui interagissent activement dans la discussion en viennent à un accord et tiennent pour acquis que les autres (moins actifs dans la discussion) sont aussi en accord. Les décisions prises à la majorité sont issues d'un processus de vote où les membres sont, après une période de discussion, éventuellement, appelés à se prononcer selon qu'ils·elles votent pour, contre, ou s'abstiennent. Finalement, les membres peuvent décider par consensus. Ici, la discussion se prolonge jusqu'à ce que l'ensemble des membres se rallie à une proposition. Ces décisions par consensus se distinguent des décisions à l'unanimité en ce que les membres, individuellement, n'auraient peut-être pas pris la même décision. Les décisions par consensus se distinguent des quatre autres modes de décision en ce qu'elles reposent sur le ralliement des membres autour d'une proposition compte tenu du contexte.



En pratique, il est fréquent que les décisions prises par vote et sans opposition, sinon quelques absentions, soient qualifiée de décision à l'unanimité et noté comme telle au procès-verbal. En l'absence d'opposition, la décision est présumée unanime. Formellement, il s'agit plutôt d'une décision consensuelle dans la mesure où elles sont issues du ralliement des personnes qui se sont abstenues.

du « classique » processus de prise de décision par vote



Le processus « classique » de prise de décision par vote comporte quatre étapes communes aux différents modèles prescriptifs : la définition de l'objet de la prise de décision, la collecte des opinions, la discussion et enfin la décision proprement dite, c'est-à-dire le vote.

La définition de l'objet de la prise de décision est une étape relativement brève qui consiste à établir explicitement l'objet de la prise de décision. Il s'agit de s'assurer que tous les membres perçoivent clairement et de façon similaire ce sur quoi porte la décision.

La collecte des opinions consiste à solliciter les avis et les commentaires des membres. Idéalement, tous les membres qui le souhaitent devraient pouvoir s'exprimer. L'écueil à éviter que certains membres répondent aux avis et arguments et amorcent ainsi une discussion avant que tous les membres qui le souhaitaient aient pu s'exprimer.

La discussion consiste à échanger les enjeux relatifs à la décision. **Trois points influencent directement la qualité de la décision** qui sera prise et combattent l'émergence d'une pensée groupale :

- **Chacun·e doit pouvoir livrer sa compréhension du problème ou de la situation.** Il s'agit de discuter de la nature, de l'étendue, de l'importance, des causes et des conséquences des différentes propositions ;
- **Les conséquences négatives potentielles des décisions doivent être portées à l'attention des membres** et évaluées.
- **Des critères d'évaluation des différentes propositions doivent être élaborés** par les membres.

Deux autres points de discussion peuvent aussi être favorables à une prise de décision de qualité :

- Des solutions alternatives aux propositions déjà avancées doivent être recherchées et examinées par les membres.
- Les conséquences positives de chacune des propositions doivent aussi être portées à l'attention des membres et évaluées.

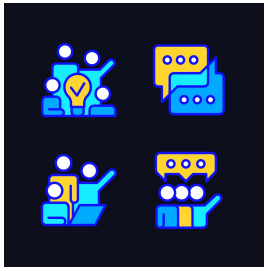
du meilleur mode de prise de décision

Il n'existe pas dans l'absolu de meilleur mode prise de décision. La valeur et la pertinence de chacun sont fonction des normes, des valeurs et du contexte dans lequel œuvre le groupe.

Toutefois, en termes de mise en œuvre des décisions par les membres, l'unanimité apparait évidemment comme la plus fiable puisque les membres auraient pris la même décision indépendamment de la discussion en groupe. Les autres modes de prise de décision peuvent mener à des décisions fiables et solides en termes de mise en œuvre si l'ensemble des membres sont d'accord avec la façon de prendre la décision. Autrement dit, tous les modes de prise de décision se valent dans la mesure où il existe un consensus au moins implicite quant à leur utilisation. Par exemple, on peut imaginer que les membres d'un groupe, où certains·es sont experts·es du domaine concerné par la décision s'attendent d'emblée à ce que les propositions des personnes expertes soient décisionnelles. De même, les décisions par vote ne sont fiables que s'il y a consensus sur le fait de prendre la décision par vote. On peut imaginer que des membres en situation de minorité, pour des raisons de genre, d'ethnies, ou autres, préfèrent une prise de décision par voie d'autorité (qui pourrait être sensible à leur situation minoritaire) et refusent la prise de décision par vote.

de la pensée groupale

La pensée groupale est un phénomène qui affecte négativement le processus de prise de décision des groupes de travail. Il s'agit d'un mode d'interaction lors des discussions où le désir de faire consensus (ou d'atteindre l'unanimité) prime sur l'évaluation des choix. Avec l'émergence d'une pensée groupale, on assiste à la disparition de la pensée critique au profit d'une pensée fusionnelle où le désir d'unité du groupe prime et conduit à une certaine insensibilité à son environnement.



de l'émergence de la pensée groupale

L'émergence de la pensée groupale exige trois conditions principales : un contexte favorable, une adhésion forte au groupe et une diminution de l'esprit critique.

Certains contextes sont favorables à l'émergence d'une pensée groupale au sein des groupes de travail. Par exemple, un haut niveau de cohésion, un isolement du groupe, une partialité du ou de la leader, un manque de normes procédurales, un niveau de stress élevé pour le groupe, un manque d'efficacité du groupe ou une compétition externe élevée créent les conditions propices à l'apparition d'une pensée groupale.

L'adhésion forte et publique manifestée par les membres à ce qu'ils croient être l'opinion du groupe dans un contexte possédant plusieurs des précédentes caractéristiques consolide le phénomène de pensée groupale.

Enfin, la mauvaise collecte d'information tant auprès des membres que de l'externe, le peu de considération accordé aux choix alternatifs, l'absence de « plan B », l'absence d'examen des risques et des impacts négatifs de la décision retenue, etc., pointent vers l'existence d'une pensée groupale au sein du groupe.

des phénomènes associés à la pensée groupale

Parmi les phénomènes associés à la pensée groupale, notons l'illusion d'invulnérabilité et de moralité du groupe. Le récit des membres à propos du groupe raconte l'histoire d'un groupe dont les décisions sont bonnes et qui ne peut se tromper. Il s'exerce une forte pression vers la conformité sur les membres.

de la production du groupe de travail



Les phénomènes et processus de production réfèrent aux interactions qui permettent l'accomplissement des tâches. Ils sont directement tributaires de l'ensemble des autres processus. Tous les processus dans les groupes de travail impactent la production.

Parmi les opérations liées l'accomplissement des tâches, on peut, par exemple, penser aux interactions nécessaires à la collecte d'information, lesquelles sont influencées par les processus d'intelligence - partage d'information, prise de décision, mise en commun, etc. - et par les processus de médiation et même d'affiliation – contacts avec les sources d'informations, possibilité d'introduire des éléments critiques, etc. Des observations semblables peuvent être faites pour toutes les opérations nécessaires à l'accomplissement des tâches : contacter des fournisseurs, poser un diagnostic, mise en ligne d'information, production d'idées, rédaction de rapports, travaux de construction, utilisation de logiciels, etc.

Les processus de production conduisent à l'atteinte des objectifs et rendent possible l'évaluation de la performance des groupes de travail.

de la production comme raison d'être du groupe de travail

L'attention portée aux phénomènes et processus de production vient de pair avec l'idée que la principale raison d'être du travail en groupe est de réunir les énergies de plusieurs personnes pour effectuer des tâches et atteindre des objectifs.

Avec cet angle d'approche, le groupe de travail est vu comme un système de production. On examine notamment ce qui favorise ou entrave la réalisation des tâches et l'atteinte des objectifs.

Les impacts positifs des interventions facilitant les processus de production confortent à leur tour la conception du groupe de travail comme lieu de réalisation de tâches et de poursuite d'objectifs.

de la mesure et de l'évaluation de la production



La mesure et l'évaluation de la production visent trois aspects de la production d'un groupe de travail : la performance du groupe, sa viabilité et sa capacité à apprendre.

de la performance du groupe d'un travail

La performance correspond l'évaluation de la réalisation des tâches et de l'atteinte des objectifs. Cette évaluation porte à la fois sur la quantité et la qualité du travail effectué par le groupe.

de la viabilité du groupe d'un travail

La viabilité du groupe correspond à sa capacité à se maintenir dans le temps. Un groupe viable est un groupe capable de survivre aux écueils qui affectent l'ensemble des processus qui impactent la production du groupe.

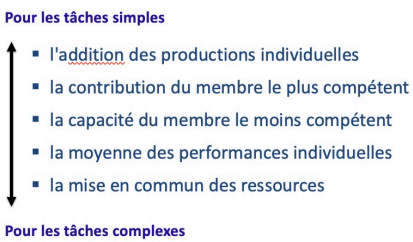
de la capacité à apprendre d'un groupe de travail

La capacité à apprendre d'un groupe correspond à sa capacité à améliorer des pratiques de manière à faciliter le bon déroulement de l'ensemble des processus qui impactent la production du groupe. Un groupe capable d'apprentissage est un groupe capable de modifier et raffiner ses pratiques pour améliorer sa performance.

Généralement, la mesure et l'évaluation de la production d'un travail sont effectuées par des personnes de l'organisation, mais externes aux groupe, gestionnaire de projet, cadre supérieur, etc. Ces mesures et évaluations se font à l'aide d'entrevues et de questionnaires. Des observations provenant des membres du groupe peuvent être utilisées pour tenir compte du contexte de travail, des exigences spécifiques à la tâche, des problèmes rencontrés, etc., et des aspects relevant de la viabilité et de la capacité d'apprendre du groupe.

des limites de la mesure et de l'évaluation de la production

Toute mesure et évaluation de la performance d'un groupe comporte des limites. Notamment, elles ne sont pas indépendantes des théories implicites propres aux personnes évaluatrices. Elles peuvent mettre l'accent sur un ensemble de processus au détriment des autres ensembles de processus. Elles peuvent ignorer les dimensions affectives ou spatiotemporelles des processus évalués. Quant aux apports internes des membres à la mesure et à l'évaluation de la performance du groupe, ces apports peuvent être affectés d'un biais défavorable ou favorable au groupe par manque de recul des membres.



de l'impact de la nature simple ou complexe de tâche sur la performance

Plusieurs types de tâches, allant du plus simple au plus complexe, peuvent être réalisés par un groupe de personnes. Parmi les tâches simples dites additives, comme récolter des fruits ou pelleter de la neige, le rendement du groupe est supérieur à celui d'un individu, mais il n'égale pas celui de la somme des individus parce que l'effort individuel diminue avec l'augmentation de la taille du groupe. Ce phénomène est désigné par le concept de flânerie sociale. À ne pas confondre avec le temps pour la socialisation (discussions personnelles entre les membres, blagues, partage de nouvelles extérieures au groupe de travail, etc.). La flânerie sociale correspond à une réduction de l'effort par les individus lorsque leur contribution est fondue dans celle du groupe. Par exemple, la performance de cueilleuses de pommes qui travaillent seules sera supérieure à leur performance en groupe. Toutefois, à plusieurs elles récolteront tout de même plus de pommes que ne le ferait une seule cueilleuse. Ce phénomène tend toutefois à disparaitre lorsque les résultats individuels sont connus et enregistrés plutôt qu'additionnés de manière anonyme. La production du groupe égale alors la sommation des productions individuelles.

L'effet du groupe est faible dans le cas des tâches dites disjointes, où la performance du groupe dépend de la personne la plus compétente. Par exemple, si la tâche nécessite la résolution d'un problème mathématique, l'écriture, ou la traduction d'un texte, lorsqu'un membre effectue le travail, la tâche est alors accomplie pour le groupe. L'effet du groupe est faible, sinon inexistant. Avec ce type de tâches, le rendement du groupe ne dépasse pas celui du meilleur membre.

L'effet du groupe est aussi faible sinon négatif dans le cas des tâches conjointes, où tous les membres ont sensiblement la même fonction et tous sont liés aux autres comme dans une cordée d'alpinistes. Il s'agit de tâches du genre « travail à la chaine » où la performance du groupe ne peut dépasser le rendement du membre le moins compétent.

Par contre, le travail en groupe est supérieur pour les tâches dites compensatoires, où les forces des uns compensent réciproquement les faiblesses des autres. En pratique la production du groupe correspond à la moyenne des contributions individuelles de chacun·e des membres. Il s'agit habituellement de poser d'effectuer une évaluation (d'un dossier, d'une candidature ou soumission, etc.) ou d'estimation (de coûts, de grandeur, de durée, etc.). Toutefois, les écarts entre

les membres ne doivent pas être trop grands pour le jugement du groupe soit supérieur aux jugements individuels être supérieur. Par exemple, si plusieurs personnes expertes discutent ensemble d'une évaluation, elles arriveront vraisemblablement à une meilleure évaluation que si elles le faisaient seules, mais s'il le groupe comporte des personnes sans expertise où avec des prises de position extrême alors le travail en groupe perd son avantage

des tâches complexes et de leurs impacts

Les tâches dites complexes sont des tâches où il n'existe pas de réponse unique ni de parcours connus des membres pour leur réalisation. Leur complexité dépend du niveau de connaissance qu'ont les membres :

- des buts à atteindre ;
- des moyens à mobiliser;
- du nombre d'étapes à franchir ou d'opérations à réaliser;
- des obstacles susceptibles d'être rencontrés.

Moins les membres connaissent clairement les buts à atteindre, moins ils·elles maitrisent les moyens à mobiliser, plus les étapes et les opérations sont nombreuses et plus il y a d'obstacles à franchir, plus la tâche est complexe.

Ce type de tâches complexes exige une mise en commun des expertises et les ressources de plusieurs personnes. Le groupe de travail devient particulièrement approprié à leur réalisation. En fait, plus une tâche est complexe, plus le groupe de travail gagne en pertinence et devient nécessaire. La performance d'un groupe de travail surpasse alors les performances individuelles.

La réalisation de tâches complexes par un groupe de travail est affectée par la structure du réseau d'interaction entre les membres du groupe. Les réseaux d'interaction denses, où tous interagissent avec tous, sont plus favorables aux tâches complexes. Aussi, les conflits qui viennent entraver ces interactions entre les membres affectent particulièrement la performance des groupes ayant à réaliser ce type de tâche. Toutefois, l'absence de conflits, notamment cognitifs, nuit aussi à la réalisation de tâche complexe. Il ouvre la voie à l'émergence d'une pensée groupale. La réalisation de tâches complexes appelle une aisance où les critiques et les points opposés doivent pouvoir se rencontrer et être exprimés librement.

des critiques des typologies de tâche

En pratique, les groupes de travail n'ont pas qu'une seule tâche à réaliser. Le travail du groupe comporte différentes tâches de types différents qui varient avec le temps et une fréquence inégale. Elles varient et évoluent au fur et à mesure que certains objectifs sont atteints. On ne peut donc pas parler de la tâche, mais plutôt des tâches que le groupe doit accomplir pour atteindre ses objectifs. Certaines de ces tâches sont parfois plus simples et d'autres plus complexes, le groupe doit adopter des modalités de réalisation adaptées à la nature spécifique de ses diverses tâches.

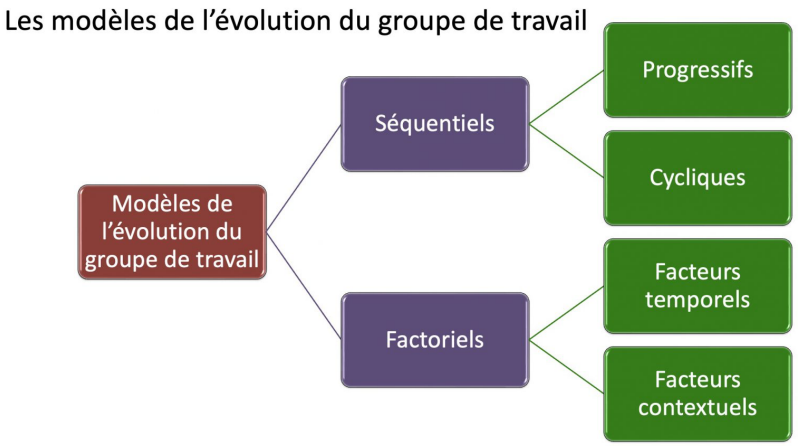
de l'évolution du groupe de travail

Plusieurs modèles de l'évolution des groupes de travail ont été formulés en Occident depuis le milieu du siècle dernier.

Les premiers modèles étaient **séquentiels**, les étapes s'y enchainent de manière linéaire et progressive.

L'observation de retours en arrière dans l'évolution de certains groupes a conduit à la formulation de modèles **cycliques**, où les étapes se répètent.

Ensuite, **des modèles non séquentiels** ont été élaborés pour rendre compte que certains groupes de travail n'évoluent pas selon une séquence prévisible, ni linéaire, ni cyclique. **Dans ces modèles on met plutôt l'accent sur les facteurs contextuels** influençant l'évolution du groupe comme les pressions issues des contraintes temporelles (échéances, moment et durée des rencontres, etc.) ou de la structuration du groupe en fonction de facteurs contextuels (contraintes technologiques ou organisationnelles, ou de la diversité interne, etc.).

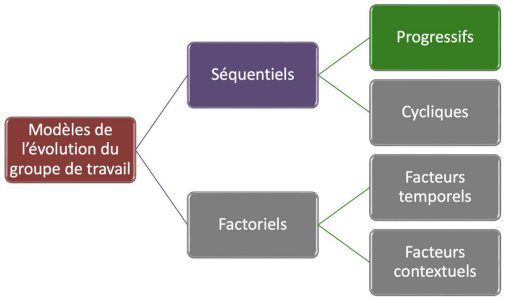


des modèles séquentiels

Les modèles séquentiels présentent l'évolution des groupes comme une progression continuelle vers un meilleur fonctionnement. Les groupes se développent de leur naissance jusqu'à leur maturité et leur dissolution. Les groupes matures feraient preuve d'une plus grande productivité, d'une meilleure conscience d'eux-mêmes, de moins d'émotivité et d'une orientation vers les buts à atteindre. Leur identité serait plus définie et ils feraient preuve d'une grande ouverture aux changements. Bien sûr, selon cette vision l'évolution prend du temps, mais le temps ne garantit pas cette évolution.

Ils ont été formulés à partir d'observations du développement de groupes clos formant une entité autonome séparée de son environnement et avec une durée de vie fixe et prévisible, généralement des groupes de thérapie.

des modèles séquentiels progressifs et leurs phases



Les modèles séquentiels progressifs (aussi appelés modèles linéaires progressifs) identifient de trois à neuf phases de développement. Ces phases s'enchainent de manière linéaire et conduisent le groupe de travail vers une plus grande maturité.

Trois de ces phases sont communes à la plupart des modèles séquentiels progressifs.

La première des grandes phases communes aux différents modèles est la phase de formation du groupe et inclusion des membres. Elle se déroule durant les premières rencontres. Elle conduit à l'émergence de l'entité groupe et à l'apparition des premiers signes d'appartenance au groupe. Lors de cette première phase de formation du groupe, les membres se rencontrent et prennent contact. Ils, elles sont en mode d'observation et d'évaluation du groupe dans son ensemble et des membres individuellement. On essaie de comprendre et de s'approprier le travail que le groupe aura à faire et, en parallèle, chacun essaie de se faire une idée de ses futurs partenaires. Elle se termine habituellement avec la baisse du stress inhérent à cette situation où plusieurs personnes se rencontrent pour une première fois. Avec ce relâchement apparaissent des manifestations de plaisir à travailler ensemble, et même parfois une certaine effervescence (blagues, rires, évaluations positives du groupe, premières apparitions de l'usage du « nous », etc). Ces diverses manifestations de contentement annoncent le passage à la phase suivante.

La deuxième phase commune aux différentes représentations de l'évolution d'un groupe de travail est appelée l'assaut (storming). Elle prend place lorsque les membres ont acquis une sécurité et une aisance suffisantes pour exprimer une opinion distincte ou leur désaccord sur certaines propositions. Les conflits surgissent habituellement à cette phase.

Enfin, suit une phase de normalisation (norming) où les normes et règles se stabilisent. La résolution des désaccords conduit à une plus forte affiliation des membres et à une confiance en la capacité du groupe d'atteindre ses buts. On assiste à un meilleur partage des connaissances et à une convergence croissante entre les discours des membres à propos du groupe.

du modèle de Tuckman

Le modèle de Tuckman d'origine (1965) comportait initialement les trois précédentes phases (la formation [forming], l'assaut [storming], normalisation [norming]) et une phase de production (performing). Auxquelles une cinquième phase d'ajournement (adjourning) a été ajoutée plus tard

(Tuckman et Jensen, 1977). La phase de production correspond à une période plus calme où, les principales difficultés ayant été aplanies, les membres du groupe se concentrent sur le travail. La phase d'ajournement correspond à la dissolution du groupe à la suite de l'atteinte des objectifs ou encore à la fin du temps qu'il lui était alloué.

du modèle de Wheelan

Le modèle de Wheelan se caractérise par une lecture de l'évolution du groupe centrée sur les interactions entre le·la leader formelle et les membres. Il comporte quatre phases ayant des similitudes avec le modèle de Tuckman. Analogiquement ses quatre phases de développement correspondent à l'enfance, l'adolescence, l'âge adulte et la maturité du groupe.

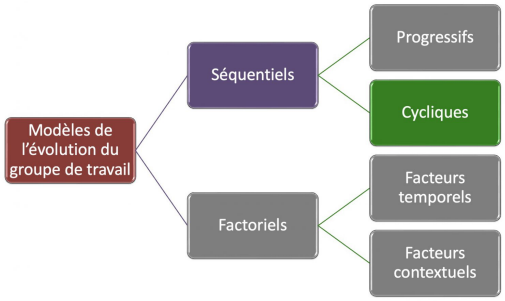
La première phase, l'enfance, est une de pseudo-travail où se négocie surtout l'inclusion des membres en regard de la dépendance à la personne leader. La deuxième, l'adolescence du groupe, est une de réaction de contredépendance des membres face à la personne leader et par le désir de marquer leur indépendance. Les luttes et les désaccords surgissent et les conflits sur le travail ou la procédure prennent corps. Cette phase est suivie d'une période où s'établissent et se négocient les rôles et les procédures et où la confiance se développe. C'est l'âge adulte du groupe. Vient ensuite l'âge de la maturité, où l'énergie des membres est consacrée à l'accomplissement des tâches.

du modèle de Bormann

Le modèle vise à rendre compte du passage d'une collection d'individus séparés à un groupe cohésif. Ce passage de la collection au groupe est expliqué par le développement de la convergence symbolique, c'est-à-dire d'histoires et de symboles partagés. Son élaboration se fait par la construction mutuelle de représentations du groupe, de son développement et de son environnement. Les membres construisent collectivement des récits donnant un sens aux événements, appelés « fantaisies ».

Ces fantaisies se développent en cinq phases : l'émergence, la prise de conscience, le maintien et l'alimentation de l'histoire, le déclin de la puissance explicative et la fin de l'histoire. L'émergence se fait autour d'une situation encore sans explication acceptée par les individus. La prise de conscience se produit par les contributions de chacun·e à l'histoire en construction. Puis, lorsque l'explication commence à être partagée par un grand nombre, alors l'histoire réitérée et les réactions émotives sont partagées. Enfin, le partage de l'histoire et la cohésion du groupe déclinent et implosent lorsque la puissance explicative diminue ou ne correspond plus à la situation et que des discours alternatifs offrent un nouveau cadre explicatif.

des modèles séquentiels cycliques



Les modèles séquentiels cycliques sont similaires aux modèles séquentiels progressifs constitués d'étapes ou phases que le groupe traverse au fur et mesure de son évolution. La différence est que les phases se répètent. Le cheminement du groupe n'est pas représenté comme une démarche linéaire, mais plutôt en cercle ou en spirale. Ces modèles veulent rendre compte que le cheminement des groupes est souvent fait de retours en arrière. Un nouveau membre arrive, un autre s'en va, et le groupe se voit revenir à une phase d'inclusion. Ou encore, après une période de calme relationnel et de productivité, le groupe voit émerger des conflits de rôles et doit revenir à une phase de négociation. En pratique, comme l'illustrent les précédents exemples, les modèles séquentiels progressifs sont adaptés aux cheminements cycliques des groupes. On y introduit les retours en arrière comme faisant partie du cheminement normal des groupes de travail.

Ils présentent aussi l'évolution des groupes comme une progression vers un meilleur fonctionnement. Ils sont aussi composés de phases qui se répètent. La différence est que cette progression est marquée par des retours aux étapes précédentes, souvent à répétitions, en cycle.

du modèle de Schutz

Le modèle de Schutz, arrimé aux besoins de relations interpersonnelles des membres, est l'un des premiers modèles à introduire l'idée d'un cheminement cyclique. Il est progressif dans un premier temps puis est suivi d'une régression qui ramène les membres aux premières phases du cheminement. Les trois premières phases : la phase d'inclusion, la phase de contrôle et la phase d'affection. Suit une phase terminale qui conduit à une reprise du travail d'inclusion des membres.

La phase d'inclusion répond au besoin d'être en relation et de faire partie d'une communauté. Chacun·e cherche à circonscrire la place qu'il·elle occupera dans le groupe.

La phase de contrôle correspond au besoin d'assurer sa place et ses relations. Les enjeux d'influence et de pouvoir sur les autres et sur le groupe apparaissent.

La phase d'affection, aussi appelée phase d'acceptation ou d'ouverture, répond au besoin d'aimer et de se sentir aimé. Le groupe fait preuve de plus de maturité et d'une productivité accrue.

La phase terminale correspond à la période où les membres rompent leurs liens d'affection et cessent d'interagir les uns avec les autres. Phénomène qui peut conduire les individus dans une phase d'inclusion pour la création d'un nouveau groupe.

du modèle de Worchel

Le modèle Worchel est parmi les plus connus des modèles cycliques. Il est centré sur le développement de l'affiliation au groupe et sa contribution à la construction identitaire des membres, notamment dans le cas du passage de la fin d'un groupe à la reconstitution d'un nouveau groupe.

Le modèle est composé de six phases, qui s'enchainent et se répètent en boucle : le mécontentement, l'événement précipitant, l'identification, la productivité du groupe, l'individuation et le déclin.

La phase de mécontentement est relative à l'appartenance à un précédent groupe ou à une situation actuelle. La formation d'un nouveau groupe se produit à la suite d'un événement précipitant. Cet événement peut prendre différentes formes : décisions malvenues, diminutions de budget, démission d'un autre membre de l'ancien groupe, ou encore d'événements extérieurs à l'ancien groupe : obtention d'un fonds, nouvelles politiques organisationnelles, nouvelles collaborations, etc. Il se met alors en place une relation « nous-eux » avec les autres groupes environnants. À cette étape, la pression sur les membres pour le respect des normes du groupe augmente. L'identité du groupe se précise et l'identification des membres au groupe augmente. Pour les membres, être membre de ce groupe contribue à leur propre identité et à les définir socialement. Par exemple, être membre d'un groupe de travail portant sur les inégalités de genres ou d'origines, peut contribuer à définir l'identité des personnes qui le constitue en tant que personne sensible à ces questions. Suit une période de productivité, où les objectifs poursuivis ont un sens pour les membres et où leur engagement est élevé. Avec le temps, en s'approchant de l'atteinte des objectifs de départ, on assiste à une phase d'individuation. Les membres reviennent à leurs préoccupations personnelles. Des insatisfactions surgissent, des sous-groupes d'intérêts se forment. Les individus diminuent leur implication. Le groupe décline. Un malaise apparait en même temps qu'une perte de confiance. Les luttes intestines augmentent. La crainte du rejet diminue. Puis un événement précipitant provoque alors la formation d'un nouveau groupe. Et le cycle reprend.

d'autres modèles séquentiels cycliques

D'autres modèles séquentiels cycliques questionnent les modèles progressifs. Par exemple, le modèle de l'équilibre ponctué de Gersick, avance que les groupes de travail alternent entre des périodes d'inertie et de révolution. Le travail du groupe est ponctué par des périodes où l'activité du groupe est relativement stable et les avancées sont légères et des périodes où les changements de comportement sont intenses. Ces dernières périodes de révolution apparaissent plutôt vers la mi-temps de la période impartie au mandat du groupe.

L'hypothèse explicative est que les membres prennent alors pleinement conscience des échéances. Avec cette hypothèse de l'impact du temps (des échéances) sur le cheminement du groupe de travail, il est un des premiers modèles à identifier un facteur explicatif à l'évolution du groupe. Il a ouvert la voie aux modèles factoriels qui suivront.

D'autres modèles séquentiels cycliques reprennent cette proposition d'alternance entre deux phases. Par exemple le modèle de Marks propose une alternance entre des phases d'action et de

planification. Ces phases s'enchainent en boucle au fur et à mesure que les sous-objectifs sont atteints. Le modèle de Konstantinos et Boziolenos suggère quant à lui une alternance entre des phases d'exploration et d'exploitation. La phase d'exploration correspond à des activités de découverte, d'expérimentation, de variation, etc. Tandis que la phase d'exploitation correspond à une période d'efficacité, d'exécution, de raffinement, de sélection, etc.

des limites des modèles séquentiels

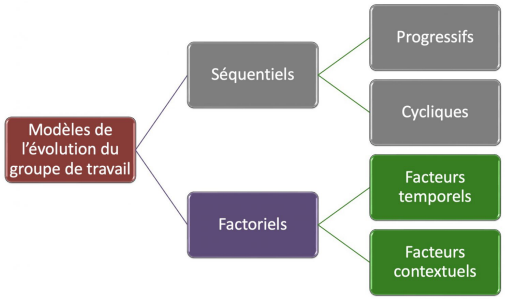
La portée des modèles séquentiels est limitée du fait qu'ils sont issus d'observations faites auprès de groupes sans passé ni futur, dont les membres n'ont généralement jamais travaillé ensemble ni ne travailleront ensemble dans un futur prévisible. Il s'agit de groupes évoluant en vase clos et à durée déterminée (groupes thérapeutiques et groupes d'étudiantes et étudiants universitaires).

Cette vision linéaire de l'évolution des groupes de travail est bouleversée dans le cas, beaucoup plus fréquent, des groupes sans durée prédéterminée, intégrés dans des environnements diversifiés où les appartenances à différentes équipes au sein desquelles les membres se connaissent parfois et n'ont pas toujours les mêmes rôles et, aussi, où la nature des tâches varie de même que les échéances et la pression environnementale.

Les modèles séquentiels négligent ainsi les impacts du contexte organisationnel, de la présence de liens avec l'environnement du groupe, des types de tâches et de l'influence du temps (échéances, durée, moments, etc.). De plus, les différentes phases ont des limites floues et demeurent indicatives. Les cheminements théoriques ne sont pas toujours observés. Des groupes peuvent s'attarder sur une étape sans nécessairement passer à la suivante. Certains atteignent la maturité sans franchir les étapes préalables.

Ils sont toutefois particulièrement pertinents pour interpréter et anticiper l'évolution de groupes nouvellement formés et à durée déterminée. Ils permettent aux membres et aux personnes intervenantes de raconter une bonne histoire qui donne un sens à ce qu'ils·elles ont vécu ou observé.

des modèles factoriels



Devant le constat que les modèles séquentiels étaient peu appropriés pour les groupes de travail en contexte organisationnel, des modèles factoriels ont commencé à être formulés à partir des années 1980. Comme le nom l'indique, ces modèles sont centrés sur les facteurs à considérer pour expliquer les changements dans le développement des groupes. On n'y retrouve pas de descriptions de phases, on cherche plutôt à identifier les facteurs qui influencent et expliquent l'évolution des groupes de travail. Le modèle de l'entrainement social et le modèle de la structuration sont parmi les plus connus.

des facteurs temporels : le modèle de l'entrainement social

Le modèle de l'entrainement social, aussi appelé modèle de la synchronisation ou modèle de Kelly et McGrath, est basé sur des facteurs liés au temps qui affectent les processus de travail en groupe : l'allure, la durée, les échéances, le rythme, le tempo, etc. Avec le temps, ces facteurs obligent une coordination entre les membres et entre le groupe et l'organisation qui conduit à une synchronisation des différents processus.

des facteurs contextuels : le modèle de la structuration

Le modèle de la structuration, aussi appelé modèle de Poole et DeSanctis, est basé sur l'adaptation des groupes de travail aux facteurs contextuels structurants. Les pratiques adaptatives que développe le groupe de travail constituent des structures de médiation des contraintes et opportunités organisationnelles, technologies, temporelles, etc. Au fil du temps, chaque groupe s'approprie, réagit et s'adapte de manière active et différemment, à ces contraintes et opportunités contextuelles en fonction de ses besoins et ressources. Chacun développe des pratiques particulières qui structurent le travail et le cheminement du groupe.

de l'évolution du groupe et des processus

On considère aujourd'hui qu'il n'existe pas de modèle qui reflète la réalité et tous les aspects de tous les types de groupes. Le développement des groupes apparait comme un phénomène complexe affecté par les différents processus sollicités par son contexte, ses objectifs et ses raisons d'être. Cela dit, on peut dégager de grandes tendances et appliquer certains modèles à certaines situations, mais beaucoup de nuances sont toujours nécessaires.

En conservant à l'esprit l'aspect enchevêtré des multiples phénomènes qui se produisent simultanément, quelques grandes étapes peuvent être dégagées. Certains événements pourront être considérés comme plus probables à un moment donné qu'à un autre. Analogiquement, anticiper le développement du groupe se compare à se livrer à des prédictions météorologiques. On peut prédire que ce sera plus froid en hiver, anticiper la température des prochains jours, estimer la probabilité de la couverture nuageuse, mais prédire le temps qu'il fera à un endroit précis à un moment précis demeure un défi. De même, l'état d'un groupe de travail à un moment précis reste difficile à prévoir.

Par exemple, on peut vraisemblablement anticiper qu'un groupe multidisciplinaire visant le partage de connaissance sollicitera davantage les processus de médiation et d'intelligence. De même, on peut anticiper que l'évolution d'un groupe visant la mise en place d'une structure de soutien et de rassemblement de victimes de harcèlement sollicitera davantage les processus d'affiliation et d'organisation.

De même, malgré la complexité habituelle des phénomènes affectant les groupes, on peut raisonnablement supposer que les processus d'affiliation seront plus fortement sollicités dans les débuts de la vie d'un groupe de travail que lors des périodes de production intensive. Par contre, les processus liés à la production du groupe seront sollicités avec une plus grande force au fur et à mesure que les échéances se rapprocheront. De même, les processus liés à l'intelligence du groupe seront plus sollicités lors de périodes consacrées à la résolution de problème ou la prise de décision. Sur le plan de l'organisation, après l'assentiment à quelques règles de bases établies au départ, c'est la répétition des réactions positives et négatives aux différents comportements et suggestions des membres qui structurera les procédures, l'occupation de l'espace, les rituels, les normes et les rôles. Sur le plan de l'interinfluence, on peut s'attendre à ce que les tentatives d'influence soient toujours présentes en filigrane des autres processus de groupe. Par exemple, s'assoir au bout d'une table rectangulaire lors de la première rencontre est déjà un positionnement d'influence. De même, on peut s'attendre à ce que les processus de médiation soient présents tout au long de la vie du groupe, mais moins sollicitée dans les groupes homophiles où les membres partagent les mêmes caractéristiques sociodémographiques et professionnelles et plus présents dans les groupes hétérogènes.

de la section consacrée à la conduite et à l'animation des réunions de travail



Cette section propose des interventions de conduites et d'animation de réunions de travail cohérentes avec la synthèse de connaissances relatives aux phénomènes et processus affectant les groupe de travail.

Elle comporte neuf parties. La première traite :

1. des notions de conduite et d'animation de réunions

Les trois suivantes présentent une vue d'ensemble :

2. de la préparation d'une réunion
3. des interventions de conduite d'une réunion
4. des interventions d'animation

Les six autres présentent des éléments saillants :

5. des types de réunions
6. des techniques de travail en groupe
7. de la prise de décision
8. de la co-animation
9. des recommandations informelles

des notions de conduite et d'animation de réunions

La conduite des réunions et l'animation des réunions sont deux notions proches. Tout comme le sont les notions de Leading Group et Group Facilitation dans le monde anglo-saxon. La différence réside dans le but poursuivi.

La conduite d'une réunion vise l'atteinte des objectifs. Conduire une réunion, c'est intervenir de manière à susciter l'engagement et à stimuler la productivité des membres. C'est cadrer, contextualiser et lier le travail du groupe aux objectifs de la réunion. Ces interventions d'orientation sont généralement assumées par la personne formellement responsable du groupe de travail (chef·fe d'équipe, gestionnaire de projet, patron·ne, etc.) dont le mandat premier est l'atteinte des objectifs. En pratique, la personne responsable de la réunion assume souvent à la fois la conduite et l'animation de la réunion.

L'animation d'une réunion vise à faciliter les échanges et à soutenir le travail du groupe. Animer une réunion, c'est aider les membres du groupe à accomplir ce qu'ils et elles veulent faire ensemble. C'est vérifier et assurer la bonne compréhension des propos, soutenir la quantité et la qualité des interactions et voir au bon déroulement de la réunion. Ces interventions peuvent être assumées par plusieurs personnes à tour de rôle d'une réunion à l'autre. Ou encore, par plusieurs personnes lors d'une même réunion. Par exemple, l'une veillera à la répartition des tours de parole de manière à ce que chacun·e puisse s'exprimer, une autre surveillera le temps, une autre encore assura la présentation des contenus, etc.

En bref, la conduite de réunion est un travail d'orientation, l'animation en est un de soutien et d'accompagnement.

de la préparation d'une réunion

La préparation d'une réunion de travail consiste à collecter de l'information et à planifier des interventions de conduite à poser lors de la réunion. La collecte d'information concerne le contexte organisationnel, interpersonnel, matériel et temporel de la réunion à venir. La planification des interventions à poser lors de la réunion s'articule aux informations collectées. Ces interventions projetées visent à faciliter et à orienter le développement des aspects cognitifs, affectifs et spatiotemporels de la réunion.

des phases structurantes des réunions de travail

Les phases structurantes des réunions de travail sont des moments où les interventions de la personne chargée de la conduite d'une réunion peuvent particulièrement influencer le déroulement de la rencontre ou les réunions subséquentes.

On peut identifier cinq phases particulièrement importantes quant à leurs conséquences sur le déroulement d'une réunion et l'atteinte des objectifs : la préparation, l'ouverture de la réunion, le corps de la réunion, la clôture de la réunion et l'après-réunion.

Chacune de ces phases, incluant l'avant et l'après-réunion, comporte des objectifs et tâches spécifiques pour la personne chargée de la réunion. Avant la réunion, elle identifie les principaux

enjeux liés au contexte de la réunion. À l'ouverture, elle cherche à mobiliser les membres, durant le corps de la rencontre, elle facilite les échanges, lors de la clôture, elle synthétise le chemin parcouru et identifie les suites à donner à la réunion. Après la réunion, elle assure le suivi.

des aspects à couvrir : les 3 sens du mot sens

Le mot « sens » a, en français, trois sens, relevant respectivement des dimensions cognitives, affectives et spatiotemporelles des interactions humaines. Sur le plan cognitif, il renvoie à la signification des choses et des événements (quel est le sens de cette réunion ?). Sur le plan affectif, il se rapporte à la sensibilité des personnes, à leurs réactions affectives (qu'est-ce qui motive les membres ?). Sur le plan spatiotemporel, le mot « sens » correspond à la direction à suivre, à l'orientation des actions (comment procède-t-on ?).

Chacune de ces significations du mot indique des aspects à couvrir pour rejoindre les membres d'une réunion de travail. Par exemple, sur le plan cognitif, on s'adressera à l'intelligence des personnes et à leur besoin de donner un sens aux choses et aux événements. Sur le plan affectif, on fera appel aux éléments qui motivent les membres et on reconnaitra leurs réactions affectives souvent non verbales. Sur le plan spatiotemporel, on proposera une direction à suivre, une manière de faire alignée sur le travail à accomplir.

L'expression « les trois sens du mot sens » permet de souligner (et de se rappeler) que les interventions d'animation d'un groupe de travail doivent se déployer sur ces trois plans.

du territoire à couvrir

En croisant les cinq phases avec les aspects cognitifs, affectifs et spatiotemporels des interactions, on obtient une matrice qui représente une carte du territoire à couvrir lors de la préparation d'une réunion. À chacune des cellules de la matrice sont associées des thématiques à aborder. De petits moments de transition sont introduits entre les phases de manière à situer les membres dans le déroulement de la rencontre.

Carte du territoire à parcourir

Interventions	Cognitives (signification)	Affectives (sensibilité)	Spatiotemporelles (orientation)
Avant la réunion Préparation			
Ouverture Les sens de la réunion			
Transition			
Corps de la rencontre Intervenir en fonction des objectifs de la rencontre			
Transition			
Clôture Prendre le temps de boucler			
Après et entre les réunions Assurer les suites			

de la préparation éloignée

La préparation éloignée correspond à la collecte des informations sur le contexte de la réunion. Elle vise à connaître les aspects cognitifs, affectifs et spatiotemporels relatifs au « pourquoi », au « quoi », au « qui », au « où », au « quand » et au « comment » de la réunion. Il s'agit en quelque sorte de préparer la préparation de la réunion.

du pourquoi d'une réunion

	Cognitifs (signification)	Affectifs (sensibilité)	Spatiotemporels (orientation)
Le pourquoi	Sens de la réunion pour les membres, le groupe et l'organisation.	Intérêts des membres, du groupe et de l'organisation.	Lieu et moment appropriés.

Concernant le « quoi » d'une réunion, sur le plan cognitif, on identifiera les contenus à aborder et les objectifs à poursuivre. Par exemple, on dressera la liste points à mettre à l'ordre du jour. On établira l'objectif de la réunion. Cet objectif peut être de différente nature. Il peut être centré sur la production du groupe, porté sur l'affectif en visant la restauration d'un bon climat de travail ou sur les modes de fonctionnement du groupe. L'objectif peut être aussi mixte comme celui de prendre une décision sans créer de division. Sur le plan affectif, on cherchera à anticiper les réactions des membres aux contenus et objectifs de la réunion. Sur le plan spatiotemporel, on identifiera le type de réunion à organiser considérant les objectifs, le contenu, les personnes, le lieu, le moment et autres éléments contextuels.

du quoi d'une réunion

	Cognitifs (signification)	Affectifs (sensibilité)	Spatiotemporels (orientation)
Le quoi	Contenus et objectifs.	Réactions des membres aux contenus et objectifs.	Types de réunion pertinents.

Concernant le « quoi » d'une réunion, sur le plan cognitif, on identifiera les contenus à aborder et les objectifs à poursuivre. Par exemple, on dressera la liste points à mettre à l'ordre du jour. On établira l'objectif de la réunion. Cet objectif peut être de différente nature. Il peut être centré sur la production du groupe, porté sur l'affectif en visant la restauration d'un bon climat de travail ou sur les modes de fonctionnement du groupe. L'objectif peut être aussi mixte comme celui de prendre une décision sans créer de division. Sur le plan affectif, on cherchera à anticiper les réactions des membres aux contenus et objectifs de la réunion. Sur le plan spatiotemporel, on identifiera le type de réunion à organiser considérant les objectifs, le contenu, les personnes, le lieu, le moment et autres éléments contextuels.

du qui d'une réunion

	Cognitifs (signification)	Affectifs (sensibilité)	Spatiotemporels (orientation)
Le qui	Perception de l'effectif à inviter.	Réactions à la présence ou l'absence de certaines personnes	Disponibilité des personnes à inviter.

Concernant le « qui » d'une réunion, sur le plan cognitif, on tentera de cerner la perception qu'ont les membres de la liste des participants·es à la réunion. Par exemple, la liste leur apparait-elle normale, habituelle ou étrange et biaisée. Y a-t-il des oublis ? Sur le plan affectif, on voudra savoir si la présence de certaines personnes aurait été souhaitée, ou au contraire problématique. Sur le plan spatiotemporel, on s'assurera de la disponibilité des personnes.

du où d'une réunion

	Cognitifs (signification)	Affectifs (sensibilité)	Spatiotemporels (orientation)
Le où	Perception du lieu de la réunion.	Réactions au lieu et à l'organisation de l'espace.	Lieu et disposition spatiale souhaités.

Concernant le « où » d'une réunion, sur le plan cognitif, on cherchera à connaître la perception qu'ont les membres du lieu de la réunion. Par exemple, on portera attention au message que le choix d'un lieu envoie. Par exemple, comment serait perçu le fait de tenir la réunion dans la salle du conseil d'administration plutôt que dans la salle usuelle ou de la tenir en ligne plutôt qu'en présence ? Sur le plan affectif, on voudra connaître les réactions des membres aux différents lieux possibles. Sur le plan spatiotemporel, on vérifiera la disponibilité des lieux et leurs caractéristiques relativement à l'organisation spatiale.

du quand d'une réunion

	Cognitifs (signification)	Affectifs (sensibilité)	Spatiotemporels (orientation)
Le quand	Perception du moment de la réunion.	Réactions au moment.	Moment souhaité.

Concernant le « quand » d'une réunion, sur le plan cognitif, on tentera de cerner la perception qu'ont les membres du moment où se tiendra la réunion. Par exemple, on portera attention au message envoyé aux participants·es associé en choix de tenir la réunion à tel moment plutôt qu'un autre. Par exemple, comment serait perçu le fait de tenir sur l'heure lunch plutôt que durant les heures rémunérées ? Sur le plan affectif, on voudra connaître les réactions des membres quant aux

différents moments possibles. Sur le plan spatiotemporel, on vérifiera les disponibilités quant aux moments où la réunion devrait se tenir.

du comment d'une réunion

	Cognitifs (signification)	Affectifs (sensibilité)	Spatiotemporels (orientation)
Le comment	Perception du type de réunion et des procédures.	Réactions au type de réunion et aux procédures	Type de réunion et de procédures souhaitées.

Concernant le « comment » d'une réunion, sur le plan cognitif, on tentera de cerner la perception qu'ont les membres quant au type de réunion à tenir et aux procédures qui devraient être mises en place. Par exemple, comment serait perçu le fait d'annoncer une réunion de consultation plutôt que décisionnelle ? Ou le choix d'utiliser des techniques interactives comme un World Café plutôt que les procédures d'assemblées habituelles ? Sur le plan affectif, on voudra connaître les réactions des membres quant aux différents types de réunion et aux procédures possibles. Sur le plan spatiotemporel, on vérifie la faisabilité du type de réunion à organiser et des procédures à utiliser.

de l'ensemble des informations à collecter

En synthèse (voir le tableau ci-après), le but de tous ces questionnements est de collecter des informations sur le groupe de travail et son contexte, de faire l'éponge, d'identifier et de comprendre les enjeux qui sont en amont de la réunion et qui pourraient affecter le déroulement de la réunion.

Collecte d'information avant la réunion concernant :	Cognitifs (signification)	Affectifs (sensibilité)	Spatiotemporels (orientation)
Le pourquoi	Sens de la réunion pour les membres, le groupe et l'organisation	Intérêts des membres, du groupe et de l'organisation	Lieux et moments appropriés
Le quoi	Contenus et objectifs	Réactions des membres aux contenus et objectifs	Types de réunion pertinents.
Le qui	Perception de l'effectif à inviter	Réactions à la présence ou l'absence de certaines personnes	Disponibilité des personnes à inviter
Le où	Perception du lieu de la réunion	Réactions au lieu et à l'organisation de l'espace	Disponibilité du lieu et disposition spatiale souhaitée
Le quand	Perception du moment de la réunion	Réactions au moment	Moment souhaité
Le comment	Perception du type de réunion et des procédures	Réactions au type de réunion et aux procédures	Type de réunion et de procédures souhaitées

Une fois la collecte d'information terminée, la personne responsable de l'organisation et de la conduite d'une réunion devra faire des choix en considérant le contexte organisationnel. Elle devra penser une manière de présenter ces choix pour donner un sens à la réunion aux participants·es.

de la préparation médiane d'une réunion

La préparation médiane d'une réunion est l'occasion de développer une vue d'ensemble de la réunion. En pratique, elle s'amorce habituellement en parallèle avec la collecte des informations sur le contexte du travail du groupe.

On identifie ce que pourraient être les objectifs de la réunion. Cela devrait-il être une réunion d'information, de sensibilisation, de consultation, de consolidation, de discussion, de négociation, de décision, de formation, d'idéation, d'accompagnement ? On élabore une formulation de ces objectifs à partir du point de vue des participant·es. Quels intérêts pour les membres ? Qu'en retireront-ils·elles ?

On dresse une liste de points à traiter qui serviront à établir l'ordre du jour. On choisit les lieux et les moments où pourrait se tenir la réunion. On planifie une démarche à suivre, un ordre de traitement des points, des activités, etc.

de la préparation rapprochée d'une réunion

La préparation rapprochée consiste à établir un plan détaillé de la réunion et à vérifier les éléments nécessaires. On prévoira des interventions à effectuer pour chaque cellule de la carte du territoire à couvrir. On pensera à la disposition de la salle, au matériel nécessaire, aux techniques d'animation appropriées (voir grille de préparation d'une réunion ci-dessous).

Finalement, on anticipera les principaux problèmes qui pourraient se présenter. Par exemple, on vérifiera si la salle finalement disponible est trop petite ou trop grande pour le nombre de participants·es, si le mobilier est fixe alors que le cheminement prévu comporte un atelier en sous-groupes, si l'appareillage électronique est fonctionnel, etc. En réponse à ces problèmes éventuels, on planifiera des scénarios alternatifs, des « Plans B ». Il s'agit d'identifier des manières de faire, probablement moins satisfaisantes, mais qui permettront de composer avec les difficultés qui se présenteront dans le feu de l'action et tout de même atteindre les objectifs de la réunion.

de la grille de préparation d'une réunion

Préparation :	des interventions cognitives (signification)	affectives (sensibilité)	spatiotemporelles (orientation)
de l'ouverture Les sens de la réunion	Présenter : - les objectifs de la réunion; - le « pourquoi » de ces objectifs.	Rejoindre chacun·e. Présenter l'intérêt de la réunion pour eux·elles. Favoriser la prise de parole par chacun·e dès le départ.	Proposer une organisation de la réunion. - horaire, étapes, procédures, etc.
d'une transition	Prévoir une intervention de transition		
du corps de la rencontre Intervenir en fonction des objectifs de la rencontre et du contexte immédiat	Intervention cognitive Liens entre les interventions.	Interventions affectives de facilitation.	Interventions spatiotemporelles d'organisation.
d'une transition	Prévoir une intervention de transition		
de la clôture Prendre le temps de boucler	Faire des liens entre le travail réalisé et les objectifs de la réunion.	Permettre de s'exprimer s'il le désire.	Identifier des suites.

Pour la préparation de l'ouverture de la réunion,

- **la visée** est de trouver comment mobiliser l'attention des membres et créer des conditions propices à l'implication de chacun·e.
- **Sur le plan cognitif,** on formulera et planifiera la présentation de la raison d'être de la réunion et de ses objectifs ainsi que de sa forme. Pourquoi poursuit-on cet objectif ? Et pourquoi ce type de réunion ?
- **Sur le plan affectif,** on prévoira du temps pour que les participants·es puissent prendre la parole, au moins brièvement, de manière à briser la glace et réduire les tensions primaires qui marquent le début des rencontres.
- **Sur le plan spatiotemporel**, on planifiera l'organisation de la rencontre et sa présentation aux membres : son déroulement, sa durée, les procédures qui seront employées, etc.

En préparation de la transition entre l'ouverture et le corps d'une réunion, on identifiera une courte intervention visant à souligner le changement d'étape et de mobiliser l'attention des membres. Ce peut être une phrase simple ou une action pour marquer le passage au corps de la réunion proprement dite. Par exemple, la personne chargée de la conduite de la réunion pourrait dire quelque chose comme : « si vous le voulez bien nous allons maintenant passer au premier

point ». Ou encore, si elle était debout lors de l'ouverture, elle pourrait s'assoir parmi les membres et ouvrir sur le premier point.

Pour la préparation du corps de la réunion,

- **la visée** est d'anticiper le type de questions et d'échanges qui pourraient survenir, de manière à identifier les interventions qui faciliteront l'expression des participants·es.
- **Sur le plan cognitif,** on pensera à des questions ouvertes invitant les membres à élaborer. On planifiera aussi une prise de note de manière à pouvoir faire des liens entre les interventions des membres.
- **Sur le plan affectif**, on fera des hypothèses quant aux réactions possibles, accointances et aversions des membres.
- **Sur le plan, spatiotemporel,** on anticipera les difficultés que pourraient poser les lieux, la technologie ou la disposition de salle.

En préparation de la transition entre le corps d'une réunion et sa clôture, on identifiera, comme dans le cas de la première transition, une courte intervention visant à maintenir l'attention des membres et d'indiquer que la réunion n'est pas encore terminée. Par exemple, on pourrait prévoir annoncer qu'il reste que quelques minutes à la réunion et qu'il faudrait s'assurer des suites à donner. Ou on pourrait dire quelque chose comme « Avant de terminer, pourriez-vous dire quelques mots sur l'apport de la réunion au travail à faire et les suites qu'il faut y donner ? ».

Pour la préparation de la clôture de la réunion,

- **la visée** est de prendre le temps de bien terminer la réunion de boucler en plaçant le travail effectué dans le contexte plus général énoncé en début de rencontre.
- **Sur le plan cognitif,** on planifiera des interventions permettant de lier le travail accompli aux objectifs annoncés. Par exemple, on établira soi-même des liens ou on demandera simplement aux participants·es d'exprimer leur perception du travail réalisé.
- **Sur le plan affectif,** on s'assurera de prévoir un temps, même court, pour que les membres qui le souhaitent puissent s'exprimer en rapport avec la réunion de manière à boucler positivement et à éviter que certaines personnes ne partent avec des éléments non exprimés qui pourraient réduire leur engagement envers les suites à donner.
- **Sur le plan spatiotemporel**, on prévoira une intervention visant à déterminer « qui fait quoi » pour assurer le suivi de la rencontre.

d'un exemple de préparation d'une réunion

Voici un exemple de planification d'une réunion de consultation de type focus-groupe. Les notes mnémotechniques insérées au sein de chaque cellule visent à se rappeler des éléments à considérer à chaque étape.

Préparation :	des interventions cognitives (signification)	des interventions affectives (sensibilité)	des interventions spatiotemporelles (orientation)
de l'ouverture Les sens de la réunion	Présenter les objectifs et le « pourquoi ». **Objectif : connaître votre expérience face à la poursuite de vos études en ligne** **Pourquoi : l'université souhaite connaître les besoins des étudiants·es**	**Présenter l'intérêt de la réunion pour eux·elles.** **Pourquoi vous ?** **- parce que vous vous êtes réinscrit·es** **- Exprimer le souhait d'un climat d'échange (Pas de censure; toutes les opinions sont bonnes)**	Proposer une organisation. **- Annoncer l'horaire : environ 30 minutes plus quelques minutes à la fin pour clore la réunion** **- Mon rôle : je vais poser des questions.** **- La procédure : on fait le tour puis on passe à une autre question, on peut revenir en arrière.** **- Pas besoin de garder le même ordre pour chaque intervention, vous pouvez intervenir et renchérir suite à un·e collègue. Au besoin, je vais gérer les tours de parole.** **- Demander à ce que les caméras soient ouvertes pour faciliter les interactions**
de la transition	**Question sur le déroulement de la session d'automne**		
du corps de la rencontre Intervenir en fonction des objectifs de la rencontre et du contexte immédiat	Questions ouvertes et liens entre les interventions. **- Qu'est-ce qui vous a motivé à vous réinscrire ?** **- Qu'est-ce qui vous fait hésiter ?** **- Qu'est-ce que l'université devrait mettre de l'avant pour encourager la poursuite des études en ligne ?** **Des suggestions ?**	Interventions affectives de facilitations. **- Encourager chacun·e par des questions ouvertes.** **- Rappeler l'importance d'entendre toutes les opinions.** **- Être attentif aux interactions et aux réactions affectives** **- Souligner, refléter les difficultés à répondre.**	Interventions spatiotemporelles d'organisation. **- Être attentif aux difficultés techniques.** **- Sensibiliser au temps** **- S'assurer que toutes les personnes ont la possibilité d'intervenir sur chaque question**
de la transition	**Annoncer la fin imminente de la réunion, mais avant de terminer y a-t-il un point oublié ?**		
de la clôture Prendre le temps de boucler	Faire des liens entre le travail réalisé et les objectifs de la réunion. **- Rappeler l'objectif de collectes des opinions et expériences de chacun.** **- Relevez l'apport des opinions et des suggestions émises.**	Permettre à chacun·e de clore la réunion (de s'exprimer si désiré). **- Demander si quelqu'un désire ajouter quelque chose.** **- Interpeller chacun·e de manière invitante.** **- Remercier de leur participation.**	Identifier des suites. **- Vous allez recevoir un courriel pour vous remercier et vous demander si vous accepteriez d'être rejoint·e pour d'éventuelles précisions.** **- Avertir qu'ils ne seront pas informés personnellement des suites, mais que les toutes réponses seront analysées par l'équipe en responsable du projet.**

de l'utilisation pratique de la grille

Rappelons que la grille constitue une d'abord une carte du territoire à couvrir. Avec le temps, et selon le contexte, on ne la remplira pas nécessairement. Par exemple, dans les cas de réunions récurrentes avec les mêmes membres et dont on connaît bien les enjeux, il pourra être suffisant de simplement conserver la grille à l'esprit pour bien se préparer.

De même, lors de la réunion, la grille sert, ici encore, de carte du territoire à couvrir. Dans le feu de l'action, cette simple représentation mentale constitue un guide pratique pour orienter ses interventions de manière à traiter différents aspects à aborder. Avec la pratique, on n'a plus besoin de remplir la grille. Elle devient intégrée à son action, « naturelle ».

de l'invitation et de la convocation

Après la collecte d'information et l'élaboration d'un plan de la réunion vient le moment de transmettre l'invitation à participer à la réunion ou la convocation aux personnes concernées.

La convocation est plus formelle et implique une présence obligatoire. Tandis que l'invitation laisse à la personne la possibilité de refuser de participer. Les deux peuvent être transmises par écrit, par des moyens électroniques ou oralement. En pratique, lorsqu'on convoque aux réunions formelles au sein des organisations, la convocation est transmise au moins cinq jours à l'avance. Dans un contexte de travail usuel, on invite les membres à se réunir. Cette invitation peut même avoir lieu à quelques minutes d'avis. Le choix entre la convocation et l'invitation est fonction du contexte de la réunion et des normes de l'organisation et du groupe de travail.

L'invitation ou la convocation marquent le ton d'une réunion avant même qu'elle n'ait débuté. Elles affectent l'engagement des personnes envers la réunion. Une invitation ou une convocation qui suscite de l'intérêt contribuera à faire de ces personnes des participants·es de la future réunion.

du contenu de l'invitation ou de la convocation

L'objectif de l'invitation et de la convocation est d'amener à la réunion des gens concernés et motivés. Pour ce faire, on inclura les informations quant au « quoi » ou objet de la réunion, au « pourquoi on tient cette réunion », au « qui sera présent » et au « qui organise cette réunion », et finalement quant au « quand » et au « où » se tiendra la réunion. Que l'invitation soit orale ou écrite, transmise à l'avance ou quasiment immédiate, tous ces éléments devraient être couverts afin de s'assurer de répondre aux besoins cognitifs, affectifs et spatiotemporels des participants·es à la réunion.

Le « quoi » fait référence à l'objectif, à la tâche à réaliser, à la liste des points, à l'ordre du jour. Il ne s'agit pas d'énumérer tous ces éléments, mais plutôt d'annoncer succinctement sur « quoi » portera la réunion. Le « pourquoi » fait quant à lui référence au contexte de réunion. Souvent oublié, le « pourquoi » s'adresse à l'intelligence des membres. Il permet aux personnes invitées de comprendre et d'anticiper leur apport à la réunion. Est-ce la sixième réunion d'une série de douze

ou c'est une réunion d'urgence ? Qui va être là et qui convoque la réunion est un élément qui peut aussi influencer la décision de participer à une réunion ou pas. Savoir qu'une telle personne de confiance sera là peut augmenter la motivation à participer. De même, savoir que seuls des représentants·es des départements ayant connu les mêmes difficultés seront présents peut motiver à venir à la réunion. La nécessité de mentionner le lieu et le moment de la réunion va de soi. Toutefois, malgré leur évidente utilité, ces informations sont parfois oubliées. Il s'agit donc ici de simplement s'assurer qu'elles sont présentes et clairement énoncées. Le « comment » de la réunion correspond au déroulement de celle-ci. Ici, encore, il ne s'agit pas de décrire en détail l'organisation de la réunion, mais plutôt d'évoquer les éléments principaux. Par exemple, on annoncera qu'on collectera l'opinion de chacun·es, qu'un vote décisionnel aura lieu ou qu'on procédera à un remue-méninge pour faire émerger de nouvelles idées.

Ces informations relatives aux quoi, pourquoi, qui, quand et où, permettent aux personnes de se préparer, de participer et de s'engager rapidement. En négligeant certains éléments, on risque de devoir composer avec, sur le plan cognitif, des malentendus sur les objectifs. Des participants·es ne seront peut-être pas là pour les mêmes raisons. D'autres viendront voir de quoi il retourne en restant réservés, sur leur quant-à-soi. Dans le cas d'un groupe qui se réunit pour la première fois, les tensions liées au début des réunions (voir modèles séquentiels de l'évolution des groupes) pourraient être plus fortes et l'engagement des membres pourrait être plus faible. On pourrait avoir à composer avec des retards ou des absences.

Par ailleurs, le style, la formulation et le ton de l'invitation doivent être en cohérence avec le contexte, les pratiques et le vocabulaire habituellement utilisé. On n'invite pas un parent à une réunion d'école comme un invite une collègue à une réunion d'équipe, ou les membres d'une équipe de soccer amateur. Qu'est-ce qui ferait en sorte qu'un parent se sentirait bienvenu et souhaiterait participer à la réunion ? Qu'est-ce qui ferait en sorte qu'un·e collègue se sentira bienvenu·e et concerné·e ?

Sur le plan affectif, on pensera à introduire un message de bienvenue dans l'invitation ou la convocation. Ce peut être très simple, comme par exemple « Tous et toutes sont bienvenus·es » ou encore « Vous êtes chaleureusement attendu », « L'objet de la rencontre se révèle particulièrement important pour chacun de nous », etc. L'important est de s'adresser non seulement au cognitif et au sujet de la réunion, mais aussi à la sensibilité des personnes. Comment susciter l'intérêt, l'envie de participer ?

de la préparation immédiate d'une réunion

Souvent brève, mais toujours essentielle, la préparation immédiate fait référence aux opérations à effectuer dans les minutes ou les heures précédant la réunion. Elle consiste à vérifier les éléments matériels (aménagement de la salle, fonctionnement de l'ordinateur en salle, ou tous les aspects techniques des réunions en ligne, possibilités de contacter les gens, etc.) et au besoin identifier et appliquer des correctifs nécessaires.

des avantages de la préparation

Évidemment, une bonne préparation devrait contribuer à l'atteinte des objectifs, et susciter l'engagement des membres. Une bonne préparation réduit aussi le stress inhérent à la conduite du réunion. Pour la personne responsable d'une réunion, elle permet de savoir un peu plus dans quelle direction aller et comment faire pour s'y rendre. Même lorsque le déroulement n'est pas conforme à ce qui a été planifié, la préparation permet d'anticiper divers scénarios et pistes d'action qui aideront à composer avec ce qui se produit. On aura, par exemple, pensé à un plan B pour parer à un mauvais fonctionnement de l'appareillage, ou aux changements à apporter si trop ou pas assez de personnes se présentent à la réunion.

des interventions de conduite d'une réunion

Les interventions de conduite d'une réunion visent à orienter le déroulement d'une réunion de manière à atteindre les objectifs. Ces interventions reposent sur le travail de préparation de la réunion. Elles consistent à offrir une réponse aux différents enjeux cognitifs, affectifs et spatiotemporels de l'ouverture, du corps et de la clôture de la réunion (voir territoire à couvrir). Elles sont naturellement plus présentes lors de l'ouverture de la réunion pour en orienter le déroulement. Lors de la clôture elles orientent les suivis à la réunion et la préparation des éventuelles réunions subséquentes. Lors du corps de la réunion, ce sont plutôt les interventions d'animation proprement dites qui deviennent prépondérantes.

de l'ouverture d'une réunion

Dès les premières minutes de la rencontre, à l'ouverture d'une réunion, le décor perceptuel dans lequel les gens vont travailler commence à se construire. Les participants·es se font une impression de la personne responsable de la réunion, des membres, de la tâche et du groupe en lui-même en tant qu'entité. C'est le moment des tensions primaires qui caractérise le début des rencontres. C'est le moment où les gens se demandent : pourquoi sommes-nous ici ? Quels sont les intérêts des membres ? Comment cela se déroulera-t-il ? Dans quelle direction allons-nous ? Offrir une réponse à toutes ces questions crée un centre d'intérêt commun et rassemble les gens.

L'ouverture est souvent aussi un moment de stress pour la personne responsable. Avoir préparé l'ouverture donne des pistes d'interventions qui réduisent ce stress normal. Ces pistes d'interventions se rapportent aux plans cognitif, affectif et spatiotemporel de la réunion.

L'ouverture comprend, sur le plan cognitif, une présentation des objectifs de la réunion et de la tâche à effectuer. Elle est l'occasion de cadrer la réunion, de la contextualiser et de lui donner un sens. Il s'agit de s'adresser à l'intelligence des personnes à leur besoin de comprendre. Cela peut se faire simplement à l'aide de quelques phrases du type « on est réunis pour… parce que… ». Énoncer en quelques mots ce que nous allons faire ensemble et pourquoi on le faire ensemble et maintenant libère les esprits de ces préoccupations et favorise l'émergence d'un centre commun d'attention.

Sur le plan affectif, l'ouverture vise à susciter le désir de poursuivre la rencontre et de s'y engager. On s'adresse alors à la sensibilité des gens. D'abord en favorisant des prises de parole qui viendront « briser la glace » propre aux tensions primaires. L'accueil des membres par la personne responsable de la conduite de la réunion participe d'entrée de jeu à définir la rencontre comme un lieu d'échange. Dire simplement bonjour, et poser quelques questions polies de circonstance brise la glace et favorise l'émergence d'interactions avec la personne responsable et entre les autres membres. Cela permet aux personnes de réduire leur propre gêne et petit malaise typiques aux débuts de rencontre.Cela donne l'élan pour reprendre la parole plus tard.

L'ouverture est aussi l'occasion de relier le but de la réunion et les tâches à effectuer aux intérêts des membres. Qu'est-ce que les membres ont à gagner à poursuivre cet objectif. Par ailleurs, les tâches peuvent être en elles-mêmes une source de motivation à participer. Souligner ces aspects participe aussi au développement de l'engagement des membres.

Au plan spatiotemporel, l'ouverture permet de placer le déroulement de la réunion. Quelques phrases simples peuvent répondre aux interrogations, souvent non exprimées, des membres à l'égard de la réunion. Combien de temps devrait durer la réunion ? Pourra-t-on faire valoir son point de vue ? Dois-je prendre des notes ? Etc. Par exemple, on annoncera que la réunion est prévue durer x temps, on prendra 10 minutes pour faire un tour de table. On va former des sous-groupes de travail pour détailler les solutions. Un court bilan sera fait en fin de séance. Etc.

	Exemples d'interventions de conduite de réunion		
	cognitives (signification)	**affectives** (sensibilité)	**spatiotemporelles** (orientation)
l'ouverture de la réunion Les sens de la réunion.	Présenter : - les objectifs de la réunion; - le « pourquoi » de ces objectifs.	Rejoindre chacun·e. Présenter l'intérêt de la réunion pour eux·elles. Favoriser la prise de parole par chacun·e dès le départ.	Proposer une organisation de la réunion. - horaire, étapes, procédures, etc.

du corps de la réunion

Le corps de la réunion est une période de travail consacrée à l'atteinte des objectifs tels que présentés et compris lors de l'ouverture de la réunion. Les interventions de conduite et d'orientation laissent place aux interventions d'animation proprement dites. Les interventions de la personne responsable de la réunion s'inscrivent alors dans l'ici et maintenant des échanges et visent à soutenir les processus de groupe de manière à atteindre les objectifs de la réunion.

En termes de conduite de réunion, on se limitera, sur le plan cognitif, à rappeler les objectifs et le pourquoi de cet objectif et à lier les contributions des membres aux objectifs de la réunion. Sur le plan affectif, ontravaillera à l'installation et au maintien de relations interpersonnelles au moins cordiales. Sur le plan spatiotemporel, on proposera une organisation du travail et des échanges et on veillera à son application.

	Exemples d'interventions de conduite de réunion		
	cognitives (signification)	**affectives** (sensibilité)	**spatiotemporelles** (orientation
le corps de la réunion Intervenir en fonction des objectifs de la rencontre.	Rappel des objectifs et de son sens. Lier les contributions aux objectifs.	Viser le maintien de relations interpersonnelles positives.	Proposer une organisation du travail et des échanges.

de la clôture

La clôture des réunions est parfois bâclée. Alors qu'on termine à peine de discuter du dernier point à l'ordre du jour, certains participants·es ramassent leurs affaires, un autre ouvre son téléphone, deux autres discutent en sourdine d'un autre dossier, etc.

À cette étape de la réunion, les interventions de conduite de réunion consistent à inciter les membres à prendre le temps de boucler une réunion. Il s'agit de prendre le temps de bien terminer le travail et d'assurer les suites.

La clôture d'une réunion ne prend habituellement que quelques minutes (de 2 à 10 minutes, selon le cas). La clôture est toutefois déterminante quant à l'impression que les membres conserveront de la réunion et de son apport à l'atteinte des objectifs. Elle consolide la perception du travail accompli et l'engagement des membres envers les suites à donner.

Sur le plan cognitif, on tentera une synthèse du travail accompli et des décisions prises. On établira des liens entre le travail réalisé et les objectifs de la réunion : « nous étions réunis pour... et nous avons réalisé... ». Tant mieux si des membres interviennent pour compléter cette tentative de synthèse, cela contribue à leur engagement envers la réunion et le travail accompli.

Sur le plan affectif, on invitera les personnes qui le souhaitent s'exprimer à propos du travail accompli en regard des objectifs. On demandera si quelqu'un veut ajouter ou souligner quelque chose avant que nous nous quittions ? On cherchera à ce que les membres expriment dans la réunion ce qu'elles·ils auraient envie de dire à des collègues endehors de la réunion. L'objectif est de prendre en compte les réactions des membres pour la préparation des prochaines réunions.

Sur le plan spatiotemporel, on identifiera des suites et les personnes qui en seront chargées. Prendre ainsi le temps de boucler permet à l'animatrice ou l'animateur de préparer son après-réunion et la prochaine réunion. On invitera les participants·es à nous communiquer (de vive voix, par courriel, par textos, etc.) leurs suggestions quant à ce qui pourrait être amélioré pour la prochaine réunion, ce que nous pourrions mieux faire.

	Exemples d'interventions de conduite de réunion		
	cognitives (signification)	**affectives** (sensibilité)	**spatiotemporelles** (orientation
de la clôture Prendre le temps de boucler	Lier le travail accompli aux objectifs de la réunion.	Permettre à chacun·e de clore la réunion en exprimant quelques mots.	Identifier des suites.

des transitions

Les interventions de transitions visent à marquer le passage d'une étape à l'autre, de l'ouverture vers le corps de la rencontre, de celle-ci à la clôture. Il s'agit d'interventions courtes, de petites phrases du type « Les objectifs et le déroulement étant maintenant plus clairs, j'entame le premier point ». Évidemment, une infinité de formulations sont possibles. Le choix de la formule et la

manière de faire la transition dépendent du contexte de la réunion et des pratiques installées dans le groupe. Elles ont généralement été identifiées à l'avance lors de la préparation de la réunion, mais elles peuvent être modifiées ou improvisées à partir d'éléments contextuels qui se produisent durant la réunion. Dans tous les cas, leur but est simplement d'amener les participants·es à l'étape suivante.

de l'après-réunion et de l'entre-réunions

L'après-réunion (ou l'entre réunions dans le cas où plusieurs réunions s'enchainent) est le moment où l'animatrice ou l'animateur prépare la prochaine réunion et travaille à assurer l'engagement des membres.

Sur le plan cognitif, on identifiera la raison d'être et les objectifs de la prochaine réunion. Sur le plan affectif, on profitera des occasions qui se présentent (en lien avec les suivis ou pour des questions relatives à la préparation de la prochaine réunion, pour la production du compte-rendu, etc. ») pour maintenir un contact avec les membres. Sur le plan spatiotemporel, on produira et partagera un compte-rendu de la réunion.

	Exemples d'interventions de conduite de réunion		
	cognitives (signification)	**affectives** (sensibilité)	**spatiotemporelles** (orientation)
Après et entre les réunions Préparer la prochaine réunion et assurer l'engagement des membres	Établir la raison d'être et les objectifs de la prochaine réunion.	Contacter les membres.	Produire et partager un compte-rendu. Préparer l'invitation à la prochaine réunion.

des interventions d'animation

Les interventions d'animation sont des prises de parole généralement brèves et insérées dans le cours des échanges. Elles visent à soutenir les processus de groupe d'affiliation, d'intelligence, d'organisation, d'interinfluence, de médiation et de production de manière à atteindre les objectifs de la réunion.

Elles peuvent prendre différentes formes et se décliner en une infinité de variations en fonction du contexte et à la culture du groupe, du style et des propensions de la personne qui intervient. La formulation exacte des interventions d'animation est secondaire en regard de l'objectif poursuivi par l'animatrice ou l'animateur et leurs impacts sur les processus de groupe. Les interventions d'animation ne se limitent pas à une liste ou des types de phrases. Toutes interventions qui encouragent et stimulent l'affiliation, l'intelligence, l'organisation, l'interinfluence, la médiation et la production du groupe sont des interventions d'animation.

Comme les interventions de conduite de réunions, les interventions d'animation se déploient sur les plans cognitif, affectif et spatiotemporel. En les croisant avec leurs visées liées aux processus de groupe, on obtient une nouvelle matrice qui précise la carte du territoire à couvrir pour chacune des étapes de la réunion, de l'ouverture à la clôture. L'animateur ou l'animatrice intervient sur les plans cognitifs, affectifs et spatiotemporels de manière à favoriser l'émergence et le bon déroulement des processus d'affiliation, d'intelligence, d'organisation, d'interinfluence, de médiation et de production. Les interventions d'animation sont toujours présentes à chaque étape de la réunion. Elles sont toutefois prépondérantes durant le corps de la réunion.

des exemples d'intervention d'animation

Dans les tableaux qui suivent, les interventions d'animation mentionnées doivent être prises strictement comme des exemples. Plusieurs autres interventions pourraient être réalisées. Par exemple, il peut s'avérer souhaitable pour l'affiliation de laisser les membres parler d'autre chose. Ne pas intervenir alors que des membres racontent une histoire et que l'ensemble des membres écoute avec attention peut solidariser legroupe. Pourtant, on ne retrouvera pas dans les tableaux ci-dessous « Laisser les membres parler d'autres sujets » à titre d'intervention d'animation. De même, la présence de blagues et d'humour peut favoriser la médiation des tensions interpersonnelles sans être identifiée comme une intervention d'animation.

Les interventions d'animation tiennent de l'art, du savoir-faire. Il ne s'agit pas de phrases, question ou technique à utiliser mécaniquement. L'animation n'est pas une recette ou un algorithme à répéter. Les interventions précises comme la question ouverte, la reformulation, le résumé et la synthèse, la sensibilisation au temps, etc., sont des outils qui servent à favoriser l'affiliation, l'intelligence, l'organisation, l'interinfluence, la médiation et la production. De plus, si le style d'intervention (formulations décontractées ou plus officielles, niveau de langage, prise de parole fréquente ou non, etc.) se doit d'être en accord avec le contexte organisationnel de la réunion (attentes des membres, normes, pratiques, etc.), il se doit aussi d'être cohérent avec les propensions de l'animatrice ou de l'animateur. Chaque personne interviendra différemment, même en poursuivant les mêmes buts.

Par ailleurs, les interventions d'animation n'ont pas à être émises uniquement par l'animatrice ou l'animateur. Des membres peuvent les reprendre à leur compte. Ou même, l'animatrice ou l'animateur peut solliciter les membres pour effectuer ces interventions. Par exemple, l'animatrice ou l'animateur ne connaît pas bien le sujet traité, il·elle peut inviter les membres à faire ressortir les liens entre les propositions en discussion. De même, il·elle pourrait demander à des membres d'expliquer certains termes aux autres membres.

des interventions d'animation favorisant l'Affiliation

	Exemples d'interventions d'animation		
Visées	**Cognitives**	**Affectives**	**Spatiotemporelles**
Affiliation Encourager l'émergence d'un cadre d'appartenance. Soutenir l'engagement des membres.	**Encourager les verbalisations concernant** - l'identité que le groupe offre à ses membres - les réalisations des membres - les retombées des actions pour les membres **Reformuler et répéter le contenu pour** - accroitre l'engagement envers chacun·e - souligner les points communs **Souligner le prestige du groupe** **Soutenir les manifestations cognitives d'affiliation** - ouverture aux désaccords, blagues privées, métaphores communes, etc.	**Accueillir** - chaque participant-e, peu importe son statut **Balayer du regard l'ensemble des membres** - démontrer une attention aux réactions affectives non verbales **Détendre (pause et humour)** - contribuer à solidariser le groupe **Encourager les verbalisations concernant :** - l'intérêt de la tâche - l'intérêt à l'accomplir ensemble **Soutenir les manifestations affectives d'affiliation** - approbations mutuelles, commentaires positifs, plaisir à participer, etc.	**Signaler qu'on a vu les demandes de parole** **Favoriser les rituels** **Souligner l'interdépendance des actions et de leurs conséquences** **Soutenir les manifestations spatiotemporelles d'affiliation** - rapprochement, échanges de coordonnées, etc.

Les interventions favorisant l'affiliation au groupe visent à faire émerger un cadre d'appartenance identitaire, affectif et matériel commun et à faire percevoir l'interdépendance des contributions des membres. Elles soutiennent l'engagement des membres envers la réunion et ses objectifs.

Sur le plan cognitif, on encouragera, par exemple, les verbalisations concernant l'identité et prestige du groupe , les réalisations des membres et leurs retombées positives pour les membres . On utilisera la reformulation de contenu pour que les personnes perçoivent qu'elles sont écoutées et comprises. On soulignera les points communs. On soutiendra les manifestations d'ouverture aux

désaccords, les blagues privées et les métaphores communes qui contribuent à la construction identitaire du groupe, etc.

Sur le plan affectif, on cherchera à faire émerger des interactions positives entre les membres et entre la tâche et les membres. On accueillera chaque participant-e, peu importe son statut. Durant les échanges, on s'assurera d'avoir de « l'huile dans le cou », c'est-à-dire qu'on balayera du regard l'ensemble des membres. Ce balayage permet d'enregistrer une foule d'indices sur l'état des participants·es, leurs intérêts, leurs résistances, leur désir de prendre la parole, etc. On démontrera une attention aux réactions affectives non verbales. On encouragera les verbalisations concernant : l'intérêt de la tâche et l'intérêt à l'accomplir ensemble. On soutiendra les manifestations d'approbations mutuelles, les commentaires positifs, le plaisir à participer. Dans la mesure du possible, on introduira un peu d'humour. Etc.

Sur le plan spatiotemporel, on signalera qu'on a vu les demandes de parole. On favorisera les manifestations de rituels d'inclusion, par exemple en encourageant la« prise de nouvelles » entre les membres en début de rencontre. On soulignera l'interdépendance des actions et de leurs conséquences. On soutiendra les modifications à la disposition spatiale favorisant un rapprochement, les échanges de coordonnées entre les membres, etc.

des interventions d'animation favorisant l'Organisation

	Exemples d'interventions d'animation		
Visées	**Cognitives**	**Affectives**	**Spatiotemporelles**
Organisation Coordonner et structurer le travail et les interactions. Soutenir l'émergence de de pratiques communes.	**Expliciter les attentes, les normes et les rôles** **Réorienter la discussion vers les objectifs** **Résumer et synthétiser**	**Favoriser les interactions entre les membres** **Refléter le climat affectif pour favoriser l'autorégulation** **Susciter des occasions d'échanges informels** **Tolérer les silences**	**Organiser l'espace** - s'assurer que chacun-e se voit et s'entend - faciliter la prise de parole **Proposer des procédures** - favoriser l'auto-organisation - Qui? Fait quoi? Où? Quand? Comment? Dans quel but? **Sensibiliser au temps** - favoriser l'autorégulation

Les interventions favorisant l'organisation du groupe visent à coordonner et structurer le travail et les interactions. Elles soutiennent l'émergence de pratiques communes acceptées par les membres.

Sur le plan cognitif, on cherchera, par exemple, à orienter la discussion vers les objectifs, à expliciter les attentes, les normes et les rôles. On résumera et synthétisera les propos des membres.

Sur le plan affectif, on tolérera les silences pour favoriser la prise de paroles des membres plus retraits, on stimulera les interactions entre les membres. On reflétera le climat affectif pour favoriser l'autorégulation. On suscitera des occasions d'échanges informels. Etc.

Sur le plan spatiotemporel, on organisera l'espace en s'assurant que chacun·e se voit et s'entend . On proposera ou on tentera de faire émerger des procédures. On précisera ou on fera préciser qui fait quoi, où,quand, comment et dans quel but ? On rappellera le temps qui reste, ici encore, afin de favoriser l'autorégulation des interventions, etc.

des interventions d'animation favorisant l'Intelligence du groupe

	Exemples d'interventions d'animation		
Visées	**Cognitives**	**Affectives**	**Spatiotemporelles**
Intelligence Réduire l'incertitude. Soutenir l'émergence d'une représentation commune.	**Cadrage** - donner un sens (signification) - énoncer le pourquoi de l'objectif - construire l'histoire et les suites de la réunion **Définir, expliciter et préciser les termes** **Faciliter l'appropriation des contenus** - Utiliser des exemples, des analogies ou des métaphores **Faire ressortir les aspects constructifs des critiques** **Rappeler les informations délaissées**	**Appel aux commentaires** - évaluer ou « faire un retour » - quelles améliorations ? - faire ressortir les connotations affectives des termes **Refléter les manifestations non verbales d'accord et de désaccord avec les idées émises** **Vérifier les consensus rapides**	**Invitation/convocation** - informer sur le où, qui, quoi, quand et sur le contexte de la réunion **Structurer la prise de décision** - séparer la collecte des opinions de la discussion - examiner les inconvénients et les alternatives

Les interventions favorisant l'intelligence du groupe visent à réduire l'incertitude inhérente à la tenue d'une réunion en soutenant le partage de l'information et la compréhension mutuelle. Elles soutiennent l'élaboration d'une représentation commune de la situation capable d'orienter l'action du groupe et d'accroître sa capacité à composer avec les problèmes.

Sur le plan cognitif, on cherchera, par exemple, à cadrer la réunion, c'est-à-dire lui donner un sens aux yeux des membres. On énoncera, non seulement l'objectif de la réunion, mais aussi le pourquoi de l'objectif. On favorisera l'élaboration d'une compréhension commune, d'histoires partagées de la réunion et de ses suites. On facilitera l'appropriation des contenus en invitant à définir, expliciter et préciser les termes et les acronymes utilisés au besoin à l'aide d'exemples ou d'analogie. On fera ressortir les aspects constructifs des critiques. On s'efforcera de rappeler les informations délaissées. Etc.

Sur le plan affectif, on recevra les réactions affectives des membres face aux idées émises. On reflétera les manifestations non verbales d'accord et de désaccord. On encouragera l'expression de la critique sous-jacente à ces réactions. On fera ressortir les connotations affectives des termes. On suscitera lescommentaires . On vérifiera les consensus rapides. En fin de réunion, on invitera les membres à suggérer des améliorations au déroulement de la réunion afin de permettre

d'exprimer ce qu'ils·elles ont aimé ou moins aimé. Il s'agit de favoriser l'autorégulation du groupe en ramenant dans le groupe des commentaires qui autrement s'exprimeraient en dehors de la réunion.

Sur le plan spatiotemporel, on informera les membres à propos du où, qui, quoi, quand et du contexte de la réunion. On structurera la prise de décision de manière à ce que chacun·e puisse exprimer son opinion et de manière à prendre le temps d'examiner les inconvénients de chaque proposition.

des interventions d'animation favorisant l'Interinfluence

	Exemples d'interventions d'animation		
Visées	**Cognitives**	**Affectives**	**Spatiotemporelles**
Interinfluence Favoriser la rencontre et la négociation des points de vue. Soutenir la discussion et l'écoute des critiques .	**Contextualiser les oppositions et conflits** **Faire des liens** - soutenir l'écoute - favoriser la discussion **Rappeler les interventions précédentes**	**Objectiver** - distinguer le contenu de la charge émotive - reformuler les idées émises en omettant la charge émotive **Maintenir un contact visuel** - brièvement, mais de façon répétée	**Favoriser la mise en place de stratégies préventives visant l'équité** **Résoudre rapidement les conflits de procédures** **Susciter ou réfréner** - favoriser la participation des personnes plus silencieuses - équilibrer les prises de parole

Les interventions favorisant l'interinfluence visent à susciter la rencontre et la négociation des différents points de vue. Elles soutiennent la discussion et l'écoute des points de vue divergents et des critiques.

Sur le plan cognitif, on fera des liens entre les propositions. On rappellera les précédentes interventions en tentant de dégager des éléments communs ou opposés. On contextualisera les oppositions et les conflits.Par exemple, l'animatrice ou l'animateur pourrait dire quelque chose comme : « Les équipes dont les membres ont des expertises très variées, comme la nôtre, prennent habituellement plus de temps pour développer un langage commun. Il faut prendre le temps d'essayer de voir comment on peut parfois parler de la même réalité avec des mots différents ». Etc.

Sur le plan affectif, on tentera d'objectiver des interventions chargées émotivement, c'est-à-dire qu'on en reformulera le contenu sans retenir l'aspect émotif. On maintiendra un contact visuel, bref, mais répété avec les différentes parties en opposition. On tentera de maintenir une position d'intermédiaire neutre et crédible aux yeux des membres. Etc.

Sur le plan spatiotemporel, on veillera à équilibrer les prises de parole de manière à susciter la participation des personnes plus silencieuses et à réfréner les personnes les plus volubiles. On cherchera à résoudre rapidement les conflits de procédures. On préviendra les iniquités dans la répartition des tâches. Etc.

des interventions d'animation favorisant la Médiation

	Exemples d'interventions d'animation		
Visées	**Cognitives**	**Affectives**	**Spatiotemporelles**
Médiation Composer avec les contraintes et les opportunités. Soutenir l'utilisation des ressources.	**Examiner et expliciter les contraintes et opportunités liées au contexte** - souligner les multiples appartenances des membres **Poser des questions ouvertes concernant les ressources personnelles et techniques** - faire « sortir » de nouveaux éléments	**Inviter à verbaliser** - permettre aux participants·es de verbaliser leurs craintes et intérêts contextuels - vérifier la présence d'un inconfort à recourir à certaines ressources	**Maximiser l'utilisation des ressources personnelles et matérielles** - contacts, espace, expérience, disponibilités, technologies, etc. **Utiliser et adapter des techniques d'animation appropriées** - 6/6, buzz, groupe-nominal, etc. **Utiliser des technologies appropriées** - crayons/papier, électroniques, interactives, etc.

Les interventions favorisant la médiation visent à aider le groupe à composer avec les contraintes et les opportunités liées au contexte de la réunion. Ces contraintes et opportunités peuvent être internes (diversité culturelle, d'âge, d'expertise, etc.) ou externes (appartenance à différents groupes, à la réunion. Ces interventions soutiennent l'utilisation des ressources personnelles et matérielles pour atteindre les objectifs. La notion de ressources étant ici comprises comme tout moyen qui permettent de passer à l'action, incluant les ressources non matérielles comme les contacts personnels et les expertises.

Sur le plan cognitif, on mentionnera les contraintes connues qui s'exercent dans la situation et lesopportunités qui se présentent en regard des objectifs poursuivis. Il s'agit d'éclairer les forces positives et contraires qui affectent la poursuite des objectifs de la réunion. Cela peut être très simple. Par exemple, onmentionnera explicitement que le projet justifiant la réunion n'a qu'un budget limité, mais que la direction le trouve intéressant et porteur. On pourra ensuite inviter les membres à présenter les ressources dont elles·ils disposent. On cherchera à faire « sortir » de nouveaux éléments. On présentera les diverses appartenances des membres comme autant de ressources potentielles. Etc.

Sur le plan affectif, on invitera les participants·es à verbaliser leurs craintes et leurs intérêts contextuels àl'égard des objectifs poursuivis. On vérifiera dans quelle mesure elles·ils seraient à l'aise à recourir à telle ou telle ressources. Etc.

Sur le plan spatiotemporel, on tentera de maximiser l'utilisation des ressources personnelles et matérielles : contacts, espace, expérience, disponibilités, technologies, etc. On évaluera l'utilisation ou l'adaptation de techniques d'animation appropriées : 6/6, buzz, groupe nominal, etc. De même, on utilisera des technologies appropriées : crayons/papier, électroniques, interactives

des interventions d'animation favorisant la Production

	Exemples d'interventions d'animation		
Visées	**Cognitives**	**Affectives**	**Spatiotemporelles**
Production Promouvoir l'atteinte des objectifs. Soutenir l'accomplissement des tâches et les contributions des membres	**Établir les objectifs** - s'assurer qu'ils sont compris et partagés - préciser des objectifs spécifiques **Clarifier les tâches** **Identifier des critères d'évaluation de réussite**	**Considérer les préférences des membres dans la répartition des tâches** **Éviter de transformer un conflit cognitif axé sur la tâche en conflit relationnel** - rester complice avec les personnes	**Discuter la répartition des tâches** - en lien avec les ressources nécessaires **S'assurer que la tâche nécessite les ressources du groupe** identifier les tâches à réaliser hors réunion ou par des sous-équipes

Les interventions favorisant la production du groupe visent à promouvoir l'atteinte des objectifs de la réunion. Elles soutiennent l'accomplissement des tâches et les contributions des membres. Elles consistent à interpréter le travail et les discussions en cours en regard des objectifs poursuivis.

Sur le plan cognitif, on rappellera les objectifs et on s'assurera qu'ils sont compris et partagés . On précisera des objectifs spécifiques . On clarifiera les tâches . On identifiera des critères d'évaluation pour juger de l'atteinte des objectifs. Etc.

Sur le plan affectif, on cherchera à ce que les préférences des membres dans la répartition des tâches soient prises en considération. Face à des opinions ou propositions opposées ou conflictuelles quant au travail à faire, on essaiera de conserver le conflit dans la sphère du cognitif et surtout on tentera d'éviter qu'il ne se transforme en conflit relationnel. Auquel cas, on aura recours à des interventions associées aux processus de médiation, comme l'objectivation, en reformulant le contenu des interventions sans personnaliser. On s'efforcera de rester complice avec les personnes et que les personnes en opposition restent aussi complices.

Sur le plan spatiotemporel, on suggérera de discuter la répartition des tâches et des ressources nécessaires. On vérifiera quelles tâches doivent être accomplies en réunion par tout le groupe. On identifiera celles qui pourraient être réalisées par des sous-équipes, ou qui pourraient être faites en dehors des réunions. On veillera à l'enchainement des tâches. On s'assurera que les tâches réalisées en réunion nécessitent les ressources du groupe. Etc.

Tableau synthèse d'exemples d'interventions d'animation

	Exemples d'interventions d'animation		
Visées	**Cognitives**	**Affectives**	**Spatiotemporelles**
Affiliation Encourager l'émergence d'un cadre d'appartenance. Soutenir l'engagement des membres.	**Encourager les verbalisations concernant** - l'identité que le groupe offre à ses membres - les réalisations des membres - les retombées des actions pour les membres **Reformuler et répéter le contenu pour** - accroitre l'engagement envers chacun·e - souligner les points communs **Souligner le prestige du groupe** **Soutenir les manifestations cognitives d'affiliation** - ouverture aux désaccords, blagues privées, métaphores communes, etc.	**Accueillir** - chaque participant-e, peu importe son statut **Démontrer une attention aux réactions affectives non verbales** - balayez du regard l'ensemble des membres **Détendre (pause et humour)** - contribuer à solidariser le groupe **Encourager les verbalisations concernant :** - l'intérêt de la tâche - l'intérêt à l'accomplir ensemble **Soutenir les manifestations affectives d'affiliation** - approbations mutuelles, commentaires positifs, plaisir à participer, etc.	**Signaler qu'on a vu les demandes de parole** **Favoriser les rituels** **Souligner l'interdépendance des actions et de leurs conséquences** **Soutenir les manifestations spatiotemporelles d'affiliation** - rapprochement, échanges de coordonnées, etc.
Organisation Coordonner et structurer le travail et les interactions. Soutenir l'émergence de pratiques communes.	**Expliciter les attentes, les normes et les rôles** **Réorienter la discussion vers les objectifs** **Résumer et synthétiser**	**Favoriser les interactions entre les membres** **Refléter le climat affectif pour favoriser l'autorégulation** **Susciter des occasions d'échanges informels** **Tolérer les silences**	**Organiser l'espace** - s'assurer que chacun-e se voit et s'entend - faciliter la prise de parole **Proposer des procédures** - favoriser l'auto-organisation - Qui? Fait quoi? Où? Quand? Comment? Dans quel but? **Sensibiliser au temps** - favoriser l'autorégulation
Intelligence Réduire l'incertitude. Soutenir l'émergence d'une représentation commune.	**Cadrage** - donner un sens (signification) - énoncer le pourquoi de l'objectif - construire l'histoire et les suites de la réunion **Définir, expliciter et préciser les termes** **Faciliter l'appropriation des contenus** - Utiliser des exemples, des analogies ou des métaphores **Faire ressortir les aspects constructifs des critiques** **Rappeler les informations délaissées**	**Appel aux commentaires** - évaluer ou « faire un retour » - quelles améliorations ? - faire ressortir les connotations affectives des termes **Refléter les manifestations non verbales d'accord et de désaccord avec les idées émises** **Vérifier les consensus rapides**	**Invitation/convocation** - informer sur le où, qui, quoi, quand et sur le contexte de la réunion **Structurer la prise de décision** - séparer la collecte des opinions de la discussion - examiner les inconvénients et les alternatives
Interinfluence Favoriser la rencontre et la négociation des points de vue. Soutenir la discussion et l'écoute des critiques .	**Contextualiser les oppositions et conflits** **Faire des liens** - soutenir l'écoute - favoriser la discussion **Rappeler les interventions précédentes**	**Objectiver** - distinguer le contenu de la charge émotive - reformuler les idées émises en omettant la charge émotive **Maintenir un contact visuel** - brièvement, mais de façon répétée	**Favoriser la mise en place de stratégies préventives visant l'équité** **Résoudre rapidement les conflits de procédures** **Susciter ou réfréner** - favoriser la participation des personnes plus silencieuses - équilibrer les prises de parole
Médiation Composer avec les contraintes et les opportunités. Soutenir l'utilisation des ressources.	**Examiner et expliciter les contraintes et opportunités liées au contexte** - souligner les multiples appartenances des membres **Poser des questions ouvertes concernant les ressources personnelles et techniques** - faire « sortir » de nouveaux éléments	**Inviter à verbaliser** - permettre aux participants·es de verbaliser leurs craintes et intérêts contextuels - vérifier la présence d'un inconfort à recourir à certaines ressources	**Maximiser l'utilisation des ressources personnelles et matérielles** - contacts, espace, expérience, disponibilités, technologies, etc. **Utiliser et adapter des techniques d'animation appropriées** - 6/6, buzz, groupe-nominal, etc. **Utiliser des technologies appropriées** - crayons/papier, électroniques, interactives, etc.
Production Promouvoir l'atteinte des objectifs. Soutenir l'accomplissement des tâches et les contributions des membres	**Établir les objectifs** - s'assurer qu'ils sont compris et partagés - préciser des objectifs spécifiques **Clarifier les tâches** **Identifier des critères d'évaluation de réussite**	**Considérer les préférences des membres dans la répartition des tâches** **Éviter de transformer un conflit cognitif axé sur la tâche en conflit relationnel** - rester complice avec les personnes	**Discuter la répartition des tâches** - en lien avec les ressources nécessaires **S'assurer que la tâche nécessite les ressources du groupe** identifier les tâches à réaliser hors réunion ou par des sous-équipes

de l'enchevêtrement des interventions d'animation

Les interventions d'animation débordent généralement leurs visées premières. Elles peuvent affecter simultanément plusieurs processus de groupes. Par exemple, si dans le but de favoriser l'interinfluence entre les membres, on rappelle aux membres des interventions critiques qui ont été émises plus tôt, on favorise simultanément l'intelligence du groupe et une meilleure prise de décision. Ce même rappel d'une précédente intervention pourrait aussi affecter l'affiliation. La personne qui a émis l'idée pourrait se sentir considérée et les autres membres pourraient apprécier cette attention. Ce qui accentuerait leur affiliation au groupe. De même, en contextualisant l'opposition entre certaines idées émises, on contribue à l'élaboration d'une histoire commune, on cadre le débat et favorise l'intelligence du groupe. Aussi, ce n'est pas l'intervention en elle-même qui importe, mais plutôt le fait de soutenir les processus d'affiliation, d'intelligence, d'organisation, d'interinfluence, de médiation et de production à l'aide d'intervention sur les plans cognitif, affectif et spatiotemporel.

de l'apprentissage de la conduite et de l'animation d'une réunion

La conduite et de l'animation d'une réunion constituent un savoir-faire qui mobilise toute la personne et s'intègre à sa manière d'être en interaction avec les autres. Elles s'appuient la connaissance du fonctionnement et du développement des groupes, ainsi que sur la connaissance des différentes techniques pouvant être déployées.

L'apprentissage de la conduite et de l'animation d'une réunion passe par la pratique. La mise en application répétée des différentes grilles de préparation, de même que l'observation d'animatrices ou d'animateurs en action sont favorables à l'apprentissage des interventions de conduite et d'animation de réunions. Par ailleurs, recevoir une rétroaction directe de la part des participants·es est une source précieuse de développement de raffinement de ses habiletés.

des types de réunions

Dix types de réunions peuvent être définies en fonction de leurs objectifs et du niveau d'engagement et de participation des participants·es :

1. des réunions d'information
2. des réunions de sensibilisation
3. des réunions de formation
4. des réunions de consultation
5. des réunions de travail - volet discussion
6. des réunions de travail - volet décision
7. des réunions de consolidation
8. des réunions de négociation
9. des réunions d'idéation
10. des réunions d'accompagnement

des réunions d'information

Les réunions d'information ont pour objectif de transmettre de l'information. Elles visent à ce que les participants·es s'approprient le contenu clairement, correctement et aisément. Par exemple, on pense bien sûr aux réunions d'information proprement dites, mais aussi aux briefing, aux réunions liées à une urgence ou à des réunions de compte-rendu.

Le niveau d'engagement des participants·es y est généralement faible. Leur participation se limite le plus souvent à écouter et à poser des questions de clarification et de compréhension, sans grande possibilité d'influencer ni les objectifs de la réunion ni son contenu.

du rôle de la personne responsable d'une réunion d'information

Sur le plan cognitif, elle structurera la présentation du contenu et s'assurera qu'ils sont bien reçus et compris. Elle reformulera les informations de différentes façons et les interventions des participants·es. Elle répondra aux questions de clarification et de compréhension.

Sur le plan affectif, elle visera à susciter l'intérêt des participants·es et de favoriser un climat propice aux questions et aux demandes d'éclaircissement.

Sur le plan spatiotemporel, elle organisera l'espace et le matériel de sorte que chacun·e puisse voir et entendre la présentation des informations et poser des questions. Dans le cas où une personne invitée est présente, elle gèrera le déroulement de la rencontre. Elle procèdera à l'ouverture, gèrera habituellement une période de questions et prendra le temps de clore la rencontre en s'assurant que les gens ont pu poser leurs questions et en soulevant les conséquences et suites de cette réunion d'information.

des réunions de sensibilisation

Les réunions de sensibilisation ont pour objectifs d'attirer l'attention sur un phénomène. En ce sens, ils pourraient aussi être appelés réunions de « conscientisation ». Elles comprennent généralement une bonne part de transmission d'informations, mais celle-ci est assujettie à l'objectif de sensibiliser les participants·es à une thématique précise, par exemple les enjeux sociaux de l'implantation d'une nouvelle usine, les éléments à considérer lorsqu'on part en excursion, la préparation à la retraite dès le jeune âge, la situation des sans-abris, les répercussions d'un mauvais tri de ses déchets, etc.

Une réunion de sensibilisation vise bien sûr à rejoindre la sensibilité (dimension affective) des participants·esdans le but de susciter une réaction, un mouvement vers un engagement à l'égard de la thématique. Ellesuscite le développement
d'une nouvelle compréhension d'un phénomène et elle présente des pistesd'actions pouvant canaliser l'engagement suscité par la réunion.

Le niveau d'engagement des participants·es y est légèrement plus élevé que dans une réunion d'information. Les participants·es sont invités à réagir, à poser des questions, à commenter et à compléter les informations présentées à l'aide de leurs propres exemples.

du rôle de la personne responsable d'une réunion de sensibilisation

Sur le plan cognitif, elle présentera un cadrage, une interprétation d'une situation qui incite à prendre position et à agir. Elle structurera la présentation du contenu, comme dans le cas de la réunion d'information. Elle répondra aux questions de clarification, explique et reformule les points mal compris.

Sur le plan affectif, elle fera preuve d'empathie et considèrera la situation à partir du point de vue des personnes participantes. Elle tentera de rejoindre leurs intérêts relatifs à la situation.

Sur le plan spatiotemporel, elle assumera aussi les tâches d'organisation et de gestion de la rencontre nécessaires aux réunions d'information. Elle visera à que les participants·es peuvent interagir et expérimenter, de manière à favoriser l'engagement. Elle verra aux aspects matériels nécessaires, à l'utilisation d'objets, d'illustrations, de cas, de spécimens, etc.

des réunions de formation

Les réunions de formation ont pour objectifs proposer des situations d'apprentissage à partir des acquis des membres d'un groupe. Elles visent le développement d'habiletés et d'attitudes, de savoir-faire et de savoir-être. Elles s'appuient généralement sur les expériences et les compétences des participants·es. Elles prennent la forme d'ateliers ou de cours souvent offerts sur les lieux de travail.

Le niveau d'engagement des participants·es est de faible à modéré, selon la pertinence perçue des objectifs d'apprentissage proposés et selon l'aspect volontaire ou non de la participation. L'arrimage de la formation à l'expérience des participants·es peut aussi contribuer à leur engagement et leur implication.

du rôle de la personne responsable d'une réunion de formation

Sur le plan cognitif, elle cherchera à construire sur les acquis des participants·es. Elle veillera à l'intégration des nouveaux apprentissages aux savoirs et expériences des personnes.

Sur le plan affectif, elle mobilisera les différents types d'apprentissages, savoirs, savoir-faire et savoir-être dans le but de rejoindre les intérêts des personnes selon les objectifs de la formation. Elle stimulera les échanges et les interactions pour favoriser l'intégration des nouveaux apprentissages.

Sur le plan spatiotemporel, elle organisera les situations d'apprentissage et voit à leur bon déroulement. Elle s'assurera que les participants·es auront accès au matériel nécessaire, à l'espace approprié et qu'ils·elles disposeront de suffisamment de temps pour réaliser les activités proposées.

des réunions de consultation

Les réunions de consultation ont pour objectifs de collecter de l'information afin de développer une meilleure compréhension d'une situation. Elles visent à connaître les attentes, les besoins, les

opinions, les pratiques d'utilisation, etc., d'usagers·ères d'un produit ou d'un service. Par exemple, il peut s'agir d'interviews de groupe dans le cadre d'enquêtes internes ou de sondage par focus-group.

L'engagement des participants·es envers la réunion est faible à modéré. Ils·elles sont engagés·es dans la mesure où leur participation est volontaire et que le contenu de leurs réponses leur appartient. Toutefois, ils·elles ne contrôlent pas les questions ni l'ordre dans lesquels celles-ci sont posées ni les objectifs de la réunion.

du rôle de la personne responsable d'une réunion de consultation

Sur le plan cognitif, elle présentera et contextualisera les objectifs de la réunion. Elle posera les questions relatives à la consultation, à tour de rôle, une à la fois. Ces questions doivent être courtes et formulées clairement.

Sur le plan affectif, elle visera à installer un climat d'écoute et d'ouverture aux différents points de vue. Elle accueillera les participants·es et brise la glace, notamment dans le cas où les membres se rencontrent pour la première fois, en proposant par exemple, un court tour de table où chacun·e aura l'occasion de dire quelque mots sur ses motivations ou son expérience de participation à une réunion de consultation.

Sur le plan spatiotemporel, elle s'assurera que toutes les personnes peuvent s'exprimer et que la disposition des lieux permet à chacun·e d'entendre et de voir les autres participants·es. Elle verra à mettre en place des moyens pour noter ou enregistrer efficacement les propos émis.

des réunions de travail – volet discussion

Les réunions de consultation ont pour objectifs de collecter de l'information afin de développer une meilleure compréhension d'une situation. Elles visent à connaître les attentes, les besoins, les opinions, les pratiques d'utilisation, etc., d'usagers·ères d'un produit ou d'un service. Par exemple, il peut s'agir d'interviews de groupe dans le cadre d'enquêtes internes ou de sondage par focus-group.

L'engagement des participants·es envers la réunion est faible à modéré. Ils·elles sont engagés·es dans la mesure où leur participation est volontaire et que le contenu de leurs réponses leur appartient. Toutefois, ils·elles ne contrôlent pas les questions ni l'ordre dans lesquels celles-ci sont posées ni les objectifs de la réunion.

du rôle de la personne responsable d'une réunion de travail – volet discussion

Sur le plan cognitif, elle rappellera les objectifs, précisera et clarifiera la tâche. Elle s'assurera de la compréhension mutuelle, clarifiera ou demandera des clarifications ou des explicitations, reformulera, etc.

Sur le plan affectif, elle cherchera à prévenir et à réduire les tensions. Elle objectivera, c'est-à-dire qu'elle tentera de dévier l'attention vers le contenu plutôt que sur les tensions. Elle favorisera

l'émergence et le maintien d'interactions et d'échanges cordiaux. Elle reconnaîtra et soulignera les apports de chacun·e. Elle visera à assurer l'expression de la diversité des points de vue.

Sur le plan spatiotemporel, elle planifiera et proposera une organisation du travail en fonction du temps disponible et des lieux, et veillera à l'équité du temps de parole.

des réunions de travail – volet décision

Les réunions de travail ont pour objectif de réaliser une ou des tâches qui nécessitent de nombreuses prises de décision. Les prises de décisions collectives font partie intégrante des réunions de travail. Toutefois, la période de travail consacrée à la prise de décision peut, par son importance, être considérée comme une réunion en soi. L'objectif spécifique de cette période de la réunion de travail est de parvenir à une décision de qualité et satisfaisante pour les membres. Les exemples sont pratiquement infinis. Ils vont de l'heure des réunions jusqu'aux orientations stratégiques pour les prochaines années.

L'engagement des participants·es envers la prise de décision va de modéré à élevé selon la décision et son contexte. L'engagement et le respect des décisions par les participants·es seront d'autant plus élevés qu'ils·elles en percevront l'intérêt et les conséquences sur leurs tâches et responsabilités.

du rôle de la personne responsable d'une réunion de travail – volet décision

Sur le plan cognitif, elle attirera l'attention sur les conséquences, notamment les conséquences négatives, de chacune des décisions sur le travail des membres. Elle contextualisera la décision à prendre en fonction des objectifs de la réunion. Enfin, elle suscitera l'identification de critères d'évaluation des différentes propositions.

Sur le plan affectif, elle s'assurera que les membres sentent qu'ils peuvent exprimer leur point de vue. Elle se fera rassurante et elle suscitera les prises de paroles des membres plus réservés. Elle vérifiera l'adhésion et l'engagement face à la décision à prendre.

Sur le plan spatiotemporel, elle structurera la prise de décision de manière à respecter les étapes d'une prise de décision de qualité.

des réunions de consolidation

Les réunions de consolidation ont pour objectif de renforcer l'affiliation d'un groupe de travail. Elles visent à accroitre la cohésion et le sentiment d'appartenance des membres. Il s'agit par exemple de réunions d'équipe hors cadre de travail, de célébrations d'événements, de rencontres sociales, etc., qui suscitent des occasions d'échanges personnels entre les membres.

L'engagement des participants·es envers la réunion va de modéré à élevé. Ils·elles sont engagés·es dans la mesure où leur participation est volontaire et laissent place à des interactions personnelles en dehors de la réalisation de tâches. Toutefois, les participants·es ne contrôlent pas le déroulement de la réunion.

du rôle de la personne responsable d'une réunion de consolidation

Sur le plan cognitif, elle contextualisera et donnera un sens à la tenue d'une telle réunion. Elle mettra en lumière les retombées potentielles sur le groupe et sur l'atteinte des objectifs de travail.

Sur le plan affectif, elle cherchera à instaurer des relations interpersonnelles positives et à accroitre la connaissance et l'acceptation mutuelle entre les membres. Elle s'efforcera de prendre en compte les résistances de certaines personnes.

Sur le plan spatiotemporel, elle organisera la rencontre de manière à faciliter les échanges, et multiplier les occasions d'interactions et d'établir de nouveaux contacts.

des réunions de négociation

Les réunions de négociation ont pour objectifs de parvenir à un accord acceptable par des parties qui ne s'entendent pas sur un ou des enjeux d'importance. Elles visent à établir un cadre favorisant la mise en relation des parties, puis à dégager les points d'accords et de désaccords pour en arriver à une solution satisfaisante. Il s'agit par exemple de réunion de médiation de conflit, de concertation, de partage de ressources, etc.

L'engagement des participants·es dans une réunion de négociation est élevé. Sans un engagement des parties à écouter et à discuter des points de litige, la réunion perd son sens. Le résultat de la rencontre repose sur cet engagement.

du rôle de la personne responsable d'une réunion de négociation

Sur le plan cognitif, elle reformulera régulièrement les différents points de vue. Elle synthétisera les arguments et tentera de dégager des points d'accords et de désaccords.

Sur le plan affectif, elle portera une attention particulière à rester neutre et à être perçue comme neutre par les parties. C'est-à-dire qu'elle ne manifestera pas d'alliance ou de proximité particulière avec l'une ou l'autre partie. Elle restera bienveillante à l'égard des parties et elle acceptera les différents points de vue avec la même ouverture. Elle se concentrera sur le contenu, en objectivant au besoin, de manière à aplanir les tensions.

Sur le plan spatiotemporel, elle établira ou explicitera le cadre et les règles de la rencontre de négociation. Elle assurera ensuite le respect de ces règles. Par exemple, elle veillera à une répartition du temps de parole équitable et organisera l'espace de sorte qu'il n'y ait pas d'emblée une position dominante occupée par l'une ou l'autre des parties, comme par exemple asseoir une partie en bout de table rectangulaire et l'autre sur le côté (à moins que cela ne corresponde à une demande des parties ou à une pratique organisationnelle dont la modification sous-entendrait contextuellement que l'une des parties a déjà gagné une plus grande influence avant même de commencer à négocier).

des réunions d'idéation

Les réunions d'idéation ont pour objectifs de stimuler la production d'idées différentes sur un thème précis. Elles sont parfois abusivement appelées réunion ou groupe de créativité. Elles visent habituellement à engendrer des idées nouvelles par la stimulation des interactions et des

croisements inattendus. Il s'agit de créer un espace sans censure, ni autocensure, où on cherche à sortir des sentiers battus. On fera un remue-méninges, une période de concassage d'idée, on produira des analogies, etc.

L'engagement des participants·es dans une réunion d'idéation est maximal, du moins celle qui est requise par l'objectif de production d'un maximum d'idées. Sans la participation pleine et entière des membres, la tenue d'une telle réunion risque de faire chou blanc.

du rôle de la personne responsable d'une réunion d'idéation

Sur le plan cognitif, elle stimulera l'expression des idées, idéalement neuves ou inattendues. En fin de réunion, elle suscitera un examen des idées émises en lien avec les objectifs de la réunion ou du problème à résoudre.

Sur le plan affectif, elle censurera la censure. Elle invitera les membres à suspendre leur jugement critique le temps de la réunion ou de la période d'idéation. Elle cherchera à instaurer un climat de confiance et à aplanir les différences de rôles et de statuts.

Sur le plan spatiotemporel, elle structura la méthode de travail et les techniques utilisées de manière à soutenir la production d'idées. Elle présente les étapes, leur durée, donne les consignes et guide les participants·es.

des réunions d'accompagnement

Les réunions d'accompagnement ont pour objectifs, dans le contexte du travail, de partager et d'améliorer les pratiques professionnelles des participants·es. Elles réunissent des personnes qui souhaitent échanger avec des collègues à propos de leur expérience respective face à différentes problématiques professionnelles. Elles s'insèrent par exemple dans le cadre de communauté de pratiques, de groupes de codéveloppement, de soutien professionnel, etc.

L'engagement des participants·es dans une réunion d'accompagnement est élevé. Tous les échanges s'articulent autour du partage des expériences professionnelles de chacun·e. Les réunions d'accompagnement reposent sur l'échange et le partage, elles ne peuvent exister sans une implication forte des participants·es.

du rôle de la personne responsable d'une réunion d'accompagnement

Sur le plan cognitif, elle suscitera l'énonciation, l'appropriation et la contextualisation des expériences et des savoirs de chacun·e. Elle visera le partage et le transfert des expertises entre participants·es. Elle cherchera à faire clarifier et expliciter les contenus partagés. Elle suscitera des rapprochements entre les expériences des participants·es.

Sur le plan affectif, elle s'efforcera d'instaurer un climat de confiance et de partage. Elle cherchera à aplanir les différences de rôles et de statuts. Elle veillera à favoriser les prises de parole et les interactions.

Sur le plan spatiotemporel, elle verra à ce que la disposition des lieux favorise les échanges et à ce que le moment choisit favorise la participation des membres. Elle pourra voir à faciliter l'émergence de communautés de pratiques ou groupes d'entraide.

Tableau synthèse des types de réunions

Objectifs généraux	Exemples	Niveau d'engagement des personnes (contribution et pouvoir)	Visées des interventions de conduite de réunion		
			Cognitif	Affectif	Spatiotemporel
Information Transmettre de l'information et s'assurer qu'elle soit bien reçue et comprise.	Conférence, briefing, réunion de feed-back, de compte-rendu, etc.	Faible : Écoute sans grande possibilité d'influencer. Questions de clarification.	Structurer la présentation du contenu. Reformuler les informations. Répondre aux questions de clarification et de compréhension.	Intéresser les gens; faire des liens avec les intérêts des membres. Favoriser un climat propice aux demandes d'éclaircissement.	Assurer la présence et la participation. Organiser le matériel et la disposition spatiale (chacun·e peut prendre des notes, voir, entendre, poser des questions). Gérer le déroulement s'il y une personne invitée.
Sensibilisation Attirer l'attention sur un phénomène (sensibilité, compréhension et action).	Groupe de conscientisation écologique, féministe, politique, etc.	Faible : questions, commentaires, ajouts de points.	Présenter un cadrage, une interprétation, qui incite à l'action. Structurer la présentation du contenu. Clarifier, reformuler, expliquer.	Rejoindre la sensibilité des gens; faire des liens avec leur vie. Faire preuve d'empathie.	Faire interagir et expérimenter. Utiliser un support matériel : objets, spécimens, illustration, cas, etc.
Formation Proposer des situations d'apprentissage à partir des acquis des membres d'un groupe.	Ateliers, cours, sessions thématiques, etc.	Faible à modéré : selon la pertinence perçue, l'aspect volontaire de la participation. L'arrimage avec l'expérience des participants·es.	Construire sur les acquis. Veiller à l'intégration des apprentissages.	S'arrimer aux intérêts des participants·es. Mobiliser différents types d'apprentissages. Stimuler les échanges.	Organiser les situations d'apprentissage et voir à leur bon déroulement. Assurer l'accès au matériel et à l'espace, veiller à la disponibilité des personnes.
Consultation Collecter de l'information afin de développer une meilleure compréhension d'une situation.	Analyse des besoins ou des attentes, panels, focus group, etc.	Faible à modéré : Fort sur le contenu. Faible sur la réunion.	Questionner, reformuler et synthétiser les besoins, opinions et arguments.	Favoriser un climat qui facilite l'expression des participants·es; écoute et ouverture.	Mettre en place des moyens pour colliger efficacement l'information et une disposition spatiale permettant d'entendre et de voir les autres.
Travail (discussion) Réaliser une tâche nécessitant la mise en commun des ressources (connaissances, points de vue, savoir-faire, etc.)	Analyse, évaluation, planification, etc.	Modérée à élevé selon le contexte et la complexité de la tâche à réaliser. Mobilisation des ressources des membres.	Rappeler les objectifs, clarifier ou demander des clarifications ou explicitations, reformuler, etc. S'assurer de la compréhension mutuelle.	Objectiver, chercher à réduire les tensions. Favoriser un climat permettant la diversité des points de vue.	Planifier et organiser le travail en fonction du temps et des lieux.
Travail (décision) Parvenir à une décision de qualité et satisfaisante pour les membres.	Pratiquement infinis : de l'heure des réunions aux orientations stratégiques.	Modéré à élevé selon la prise de décision.	Souligner les conséquences sur le travail des membres. Lier les décisions aux objectifs. Identifier les critères d'évaluation des propositions. S'assurer que les conséquences négatives des propositions sont évaluées.	Rassurer quant à l'expression de différents points de vue. Vérifier l'adhésion et l'engagement face à la décision.	Respect des étapes des prises de décision.
Consolidation Augmenter les occasions d'échanges positifs afin d'accroitre l'affiliation.	Réunion d'équipe hors cadre de travail, célébration d'événements, rencontres sociales, etc.	Modéré à élevé : participation volontaire, interactions personnelles hors travail.	Contextualiser et lier l'exercice aux objectifs du groupe. Souligner les retombées potentielles.	Favoriser un climat positif d'acceptation mutuelle. Prendre en compte et lever les possibles résistances.	Mettre en place une organisation qui favorise les échanges, et multiplie les occasions de (nouveaux) contacts et d'interactions.
Négociation Dégager les accords et désaccords afin de parvenir à une entente acceptable.	Médiation de conflit, concertation, partage de ressources, etc.	Modéré à élevé : l'engagement des participants·es est nécessaire pour atteindre les objectifs	Reformuler les différents points de vue. Synthétiser les arguments : dégager les points d'accord et de désaccord.	Être neutre et perçu comme neutre, le rester; accepter les différents points de vue. Aplanir les tensions.	Établir ou expliciter et fait respecter le cadre et les règles de la rencontre.
Idéation (créativité) Stimuler la production d'un maximum d'idées différentes sur un thème précis.	Remue-méninges, concassage d'idées, formulation d'analogies, etc.	Élevé : élaborent et suggèrent de nouvelles idées à partir des idées des autres.	Stimuler l'expression des idées neuves ou inattendues. Recentrer autour du thème et de l'objectif.	Censurer la censure et suspendre le jugement critique. Instaurer un climat de confiance. Aplanir les différences de rôles et de statuts.	Structurer la méthode de travail (étapes, temps, consignes)
Accompagnement Partager et améliorer les pratiques professionnelles.	Communauté de pratiques, groupe de codéveloppement, de soutien professionnel, etc.	Élevé : partagent leur expérience et savoir-faire. Participation active.	Favoriser l'énonciation, l'appropriation et la contextualisation des expériences et savoirs partagés. Clarifier et expliciter les contenus.	Instaurer un climat de confiance et de partage. Aplanir les différences de rôles et de statuts.	Voir à ce que la disposition des lieux et le moment choisi favorisent les échanges. Faciliter l'émergence de communautés de pratiques ou groupes d'entraide professionnel.

des techniques de travail en groupe

Les techniques de travail en groupe sont des manières de structurer le déroulement d'une réunion et les échanges entre les membres dans un but spécifique. On pense par exemple aux techniques :

1- de l'Aquarium

2- du Bourdonnement (Buzz)

3- des Cartes-réponses (Post-it)

4- du Groupe focus

5- du Groupe nominal

6- du Jeu de rôle

7- du Phillips 6/6

8- du Remue-méninges

9- du Rêve éveillé dirigé

10- du World café

de la technique de l'Aquarium



La technique de l'Aquarium tient son nom de la disposition spatiale qui la caractérise. Des chaises sont disposées en cercles concentriques autour d'une personne ou d'un petit groupe de personnes.

de l'objectif

La disposition en aquarium vise à permettre à un ensemble de personnes d'écouter, d'observer et d'échanger avec une personne ou un petit groupe de personnes qui occupent le centre des cercles concentriques.

du déroulement

1- L'animatrice ou l'animateur présente et contextualise l'exercice.

2- Elle·il pose une première question aux personnes occupant le centre pour lancer la discussion ou, selon le cas, leur signale de débuter leur mise en situation.

3- Après une période de temps fixée à l'avance, l'animatrice ou l'animateur invite les personnes observatrices assises tout autour à exprimer leurs réactions, commentaires ou questions. Différentes modalités peuvent être mises en place pour cet échange. L'animatrice ou l'animateur peut inviter les personnes qui désirent s'exprimer à se déplacer au centre sur une chaise libre prévue à cet effet, ou encore elle·il peut simplement les inviter à prendre la parole directement de leur place.

des avantages

• La technique de l'Aquarium introduit du dynamisme, notamment dans les grands groupes.

• Elle favorise la participation et la discussion, entre le centre et les gens tout autour.

• Le déplacement vers le centre des personnes qui veulent intervenir favorise la réflexion et une contextualisation de la formulation de la question ou du commentaire.

des inconvénients

• Les gens hésitent parfois à se joindre au groupe central.

Pour approfondir :

https://pouremporter.communagir.org/outils/le-fisnbowl
https://cooptic.be/outils/wakka.php?wiki=FishBoowl
https://www.polymtl.ca/vignettes/en/node/82
https://www.reseau-annie.ca/technique-danimation-fishbowl-2/

de la technique du Bourdonnement (Buzz)



La technique du Bourdonnement ou Buzz tient son nom du bruit ou fond sonore associé à son utilisation. Elle consiste en un échange rapide de quelques minutes avec les personnes assises à proximité, suivi d'une plénière de mise en commun.

de l'objectif

La technique du Bourdonnement vise à faire émerger rapidement les opinions, questions et réactions individuelles des participants·es sur un sujet donné.

du déroulement

1- Avant ou après une présentation, l'animatrice ou l'animateur annonce une courte période d'échange (5 m. au maximum) pour faire ressortir les questions ou les points à clarifier ou à compléter.

2- Les participants·es se tournent vers leurs voisins·es immédiats, sans changer de place, et partagent leurs questions et leurs difficultés. (5 minutes)

3- Le groupe désigne une personne (rapporteur·euse) qui fera le rapport oral des points principaux soulevés.

4- Plénière où les rapporteurs·euses présentent au grand groupe les principaux points soulevés durant durant l'échange.

des avantages

• La technique du Bourdonnement introduit du dynamisme, notamment en contexte de formation en grand groupe.

• Elle favorise la prise de contact et les échanges.

• Elle permet d'obtenir rapidement un portrait des questionnements, difficultés ou préoccupations d'un groupe.

des inconvénients

• L'expression des participants·es est très rapide et partielle. Certaines personnes ne s'exprimeront pas dans ce contexte rapide.

Pour approfondir :

https://communagir.org/contenus-et-outils/communagir-pour-emporter/les-outils-d-animation/le-buzz/
https://static.canalblog.com/storagev1/pntrdc.canalblog.com/docs/vol4.4_fiche15.pdf
https://www.polymtl.ca/vignettes/buzz-groupe

de la technique des Cartes-réponses (Post-it)



La technique des Cartes-réponses explicitée par Laure (2000) vise à collecter et regrouper rapidement différentes idées. Elle tire son nom de l'utilisation de petites cartes, fiches ou Post-it pour partager des éléments de réponse à une question. Les participants·es sont invités à répondre individuellement par écrit, sur une carte-réponse, à une question posée par l'animatrice ou l'animateur, puis à épingler ou coller leur carte sur un tableau prévu à cet effet où elles seront regroupées selon leurs liens de similarité.

de l'objectif

La technique des cartes-réponses vise à permettre à chaque participant·e de s'exprimer sur une question et de participer à l'organisation des réponses.

du déroulement

1- L'animatrice ou l'animateur présente la question de départ et la procédure.

2- Les participants·es répondent individuellement sur des cartes réponses. Une seule réponse par carte, exprimée en peu de mots. La durée de la période de rédaction doit être courte (5 à 10 m. au maximum).

3- L'animatrice ou l'animateur invite les participants·es à venir épingler ou coller leurs cartes-réponses sur tableau prévu à cet effet. Si possible près d'une idée similaire.

- (optionnel selon le degré de complexité) Au fur et mesure que les participants·es viennent les coller sur le tableau, l'animatrice ou l'animateur tente une première organisation des cartes réponses et formule des titres pour chaque regroupement.

4- Lorsque toutes les cartes ont été épinglées, l'animatrice ou l'animateur invite les participants·es à venir lire et contribuer au regroupement des réponses en grandes classes, à donner un nom à ces classes et à les hiérarchiser s'il y a lieu.

5- L'animatrice ou l'animateur lit à haute voix le nom des groupements et les cartes orphelines ou ambiguës et interagit avec le groupe pour les placer.

6- En cas de discussion, on peut coller une carte commentaire près de la carte litigieuse.

des avantages

• La technique des Cartes-réponses favorise la participation des personnes généralement plus silencieuses en groupe.

• On peut varier la méthode en demandant plutôt à des sous-groupes de rédiger les cartes-réponses. Cette variante permet la discussion et réduit le nombre de cartes à traiter.

• Peut-être combinée à la technique du groupe nominal pour la hiérarchisation des groupes de réponses (pistes d'action).

des inconvénients

• Analyse limitée à des mots-clés.

• La démarche exige un bon esprit de synthèse dans le feu de l'action.

Pour approfondir :

Laure, F. (2000). Le guide des techniques d'animation. Paris: Dunod.

de la technique du Groupe focus (ou groupe de discussion)



La technique du Groupe focus est une méthode d'enquête qualitative utilisant la discussion en groupe développée par Robert Merton et Paul Lazarsfeld. Des groupes 6 à 12 personnes recrutées et sélectionnées pour leur représentativité et invitées à répondre à questions ouvertes ou concernant un problème ou une solution envisagée.

de l'objectif

La méthode vise à collecter les opinions et perceptions, les usages, les attitudes, les réactions affectives ou les besoins sur un thème, un produit ou un service donné.

du déroulement

1- Avant la rencontre, l'animatrice ou l'animateur porte attention à :

a. la formulation des questions. Elles doivent être courtes, formulées clairement avec des mots simples, ne couvrir qu'un seul aspect, être ouvertes, assez précises, mais pas fermées et non biaisées;

b. à ajuster le nombre de questions à une durée de 1 h à 1 h 30. La rencontre ne doit pas excéder 3 heures au risque de voir l'intérêt s'émousser ;

b. la disposition spatiale des lieux, afin que les participants·es puissent se voir et s'entendre aisément

2- Durant la rencontre, l'animatrice ou l'animateur voit à

a. accueillir les participants·es ;

b. présenter le but de la rencontre, le déroulement et les règles d'anonymat des interventions ainsi que la présence d'enregistrement s'il y a lieu ;

c. poser une première question générale pour démarrer la discussion ;

d. énoncer ensuite les véritables questions de l'enquête, à tour de rôle, une à la fois ;

e. s'assurer que toutes les personnes peuvent s'exprimer ;

f. ne pas prendre parti ni montrer de préférence pour l'une ou l'autre des idées avancées par les participants·es.

des avantages

La technique du Groupe focus donne accès à des informations difficiles à obtenir à l'aide de questionnaires écrits. La discussion de groupe favorise l'émergence de nouveaux points à approfondir.

des inconvénients

Les résultats ne peuvent pas être généralisés. Ils conduisent plutôt à la formulation d'hypothèses qui doivent ensuite être vérifiées par d'autres moyens.

Pour approfondir :

https://fr.wikipedia.org/wiki/Focus_group
https://www.definitions-marketing.com/definition/focus-group/
https://www.scribbr.fr/methodologie/focus-group/

de la technique du Groupe nominal





La technique du Groupe nominal est une technique d'idéation et de prise de décision en groupe développée par Delbecq et Van de Ven (1971). Elle tient son nom du fait qu'il ne s'agit d'une technique de groupe qued'une manière nominale, c'est-à-dire de nom seulement. Elle est en fait une procédure où les participants·es sont appelés à produire des idées individuellement puis à les classer et en choisir une ensuite.

de l'objectif

La technique du Groupe nominal vise à produire un grand nombre d'idées différentes et à décider rapidement laquelle retenir tout en permettant l'expression de tous et toutes.

du déroulement

1- L'animatrice ou l'animateur présente le problème (question ou thème) et la procédure qui sera suivie.

2- Période individuelle d'idéation d'environ 10 minutes (le temps peut varier, mais il est déterminé à l'avance), chacun·e écrit toutes les idées qui lui viennent à l'esprit.

3- Les personnes présentent leurs idées au groupe. Par exemple, on écrit les idées des membres sur une plateforme visible de tous les membres. On peut encore ajouter des idées à ce stade.

4- Discussion de clarification et de compréhension des idées émises, sans critiques ni jugements.

5- Vote et mise en rang des idées, par exemple chaque idée est cotée sur une échelle de 1 à 5 (le nombre de rangs de l'échelle peut varier) où la meilleure idée obtient la valeur la plus élevée. On calcule ensuite le total de points accordés à chaque idée. Les idées sont alors placées en rang, l'idée ayant le total le plus élevé se voit attribuer le 1er rang.

6- Si les idées sont trop nombreuses ou à égalité, on procède à une courte discussion et clarification de la compréhension, suivie d'un deuxième vote.

7- On procède à un troisième tour si nécessaire.

des avantages

• La technique du Groupe nominal favorise la participation des personnes généralement plus silencieuses et neutralise l'effet du style de participation de chacun·e.

• Elle réduit l'impact de la présence de conflit.

des inconvénients

• Démarche très structurée qui laisse peu de place à l'interinfluence et à la spontanéité.

Pour approfondir :

https://cdc.qc.ca/actes_arc/2000/grenier_lagarde_actes_ARC_2000.pdf
https://www.inesss.qc.ca/fileadmin/doc/INESSS/Rapports/OrganisationsSoins/Elaboration_guides_pratique/INESSS_Outil_1.3.a_Processus_Methodes_Consensus_formel.pdf
https://fr.wikipedia.org/wiki/Technique_du_groupe_nominal

de la technique du Jeu de rôle



La technique du Jeu de rôle est issue des travaux de Moreno dans les années 1930 sur le psychodrame. Il s'agit d'une technique de formation aux relations humaines par simulation. Les participants·es sont invités·es à jouer leur propre personnage dans une situation semblable à une situation qui leur est problématique. Plutôt que de raconter un événement, la personne joue son propre rôle, ici et maintenant devant le groupe (dans une disposition de type Aquarium). Par exemple, elle simulera une entrevue d'embauche ou un conflit avec une collègue plutôt que de simplement en parler.

de l'objectif

La technique du Jeu de rôle vise à mettre la personne en situation pour faire émerger ses réactions spontanées et explorer de nouvelles manières d'agir face à une problématique ou un événement précis.

du déroulement

1- Avant la séance de jeu de rôle proprement dit,

a. l'animatrice ou l'animateur rappelle que le but de l'exercice est de simuler une situation réelle afin de réfléchir ensemble ensuite sur les enjeux de la situation ou les résultats de l'expérimentation de nouvelles actions.

b. Les rôles et l'attitude générale qui seront assumés par les collègues du groupe sont définis et balisés. Les échanges et interactions entre les « actrices ou acteurs » sont improvisés sur la base de ces balises.

Par exemple, pour une entrevue d'embauche, on pourra déterminer que les « évaluateurs » sont trois hommes où l'un est gentil, l'autre très brusque et un dernier qui parle peu.

2- Les protagonistes prennent place devant le groupe et « jouent » la situation pendant quelques minutes (environ de 5 à 15 minutes).

3- Pendant la simulation, les autres participants·es observent et notent les commentaires qu'ils·elles souhaiteraient communiquer à la personne.

4- Après la période, les protagonistes sont invités à témoigner de leur expérience, puis les personnes observatrices partagent leur rétroaction.

Il existe de nombreuses variations, dont certaines sont plus ludiques, pouvant être utilisées avec des enfants. Les séances peuvent parfois être enregistrées.

des avantages

• La technique du Jeu de rôle permet d'expérimenter dans une situation proche de celle anticipée.

• La technique permet aux « joueurs ou joueuses » de recevoir plusieurs suggestions et commentaires.

• Les éléments non verbaux et contextuels peuvent être pris en compte.

des inconvénients

• Le « jeu » des participants·es est parfois caricatural.

Pour approfondir :

https://www.analysedepratique.org/?p=2147
https://www.erudit.org/fr/revues/nps/2016-v28-n2-nps03207/1041193ar/#:~:text=Le%20jeu%20de%20rôle%20est,(Alex%20Mucchielli%2C%201983).
Laure, F. (2000). Le guide des techniques d'animation. Paris: Dunod.
https://www.pedagogie-medicale.org/articles/pmed/pdf/2004/04/pmed-viepeda.pdf

de la technique du Phillips 6/6



La technique du Phillips 6/6 a été développée en milieu scolaire par Donald Phillips en 1948. La technique tire son nom de la division d'un grand groupe en sous-groupes de 6 personnes qui disposent de 6 minutes pour discuter du sujet.

On peut faire un rapprochement avec la technique Bourdonnement, dont elle peut être considérée comme une version légèrement plus longue et structurée. Si les membres sont invités à changer de sous-groupes après les six premières minutes et à poursuivre la discussion pour un second tour, ou même six tours, on se rapproche alors d'une du World café.

de l'objectif

La technique du Phillips 6/6 vise à faire émerger rapidement les opinions, questionnements ou préoccupations des membres d'un grand groupe sur un sujet donné.

du déroulement

1- L'animatrice ou l'animateur présente les objectifs de la discussion à venir et les modalités de la discussion.

2- Les membres d'un grand groupe (d'une vingtaine de personnes jusqu'à une soixantaine) sont invités à former rapidement des sous-groupes d'environ six personnes (4 à 6).

3- Les sous-groupes désignent une personne pour diriger la conversation et une pour prendre des notes et rapporter l'essentiel de la discussion en grand groupe.

4- Discussion durant 6 minutes.

6- Présentation au grand groupe des principales idées émises (animée par la personne responsable).

des avantages

• À la manière de la technique du Bourdonnement, la technique du Phillips 6/6 introduit du dynamisme en contexte de formation, notamment en grand groupe.

• Elle permet d'avoir rapidement un portrait des opinions, questionnements ou préoccupations d'un groupe

• Elle favorise la prise de contact et les échanges.

des inconvénients

• L'expression des participants·es est très rapide et partielle. Certaines personnes ne s'exprimeront pas dans ce contexte rapide.

Pour approfondir :

https://fr.wikipedia.org/wiki/Phillips_6.6
https://www.parlonspedagogie.fr/le-phillips-6×6
https://www.polymtl.ca/vignettes/phillips-66

de la technique du Remue-méninges (Brainstorming)



La technique du Remue-méninges est une méthode d'idéation développée dans les années 1940 par le publicitaire américain Alex Osborn. Elle consiste à suspendre le jugement critique et l'autocensure afin de produire un maximum d'idées par association avec les idées émises par les membres du groupe autour d'un problème spécifique ou thème plus général.

de l'objectif

La technique du Remue-méninges vise à produire un grand nombre d'idées sur un problème ou un thème donné, puis à examiner les idées produites en regard du problème de départ.

du déroulement

1- Avant la séance de remue-méninges proprement dite, l'animatrice ou l'animateur présente un problème (une question ou un thème) et répond aux questions de compréhension.

2- Les participants-es sont ensuite invités à suspendre leur esprit critique pendant une période de 5 à 10 minutes (le temps peut varier, mais il est déterminé à l'avance) et à émettre des idées librement et en association avec celles émises par les autres membres, ce sans critiquer ni tenter d'organiser ou classer les idées.

3- Après la période de production d'idée, les idées produites sont examinées et organisées à la lumière du problème à résoudre, de la question posée ou du thème à développer.

des variations

Il existe de nombreuses variations. Par exemple, la période de production d'idée en groupe peut être :

• précédée d'une période individuelle;

• entrecoupée de périodes de réflexion individuelles;

• étalée sur plusieurs jours, voire quelques semaines;

• faite en ligne, de manière synchrone ou asynchrone, les gens peuvent déposer et accumuler des idées sur une plateforme, ce sans critiques jusqu'à la tenue d'une séance d'examen des idées produites.

des avantages

• La technique du Remue-méninges permet la production de plusieurs idées.

• Elle ouvre de nouvelles pistes et nouvelles manières de penser le problème ou le thème de départ.

des inconvénients

• Il est parfois difficile de trier parmi l'ensemble des idées.

• Les idées produites ne répondent pas toujours aux attentes élevées pour trouver une solution immédiate.

Pour approfondir :

https://fr.wikipedia.org/wiki/Brainstorming
https://guidesaideconception.uqar.ca/wp-content/uploads/2015/02/Fiche_Remue_méninges.pdf
https://wiki.teluq.ca/wikitedia/index.php/Remue-méninges

de la technique du Rêve éveillé dirigé

(Directed Daydream Technique; Guided Imagery)



La technique du Rêve éveillé dirigé est issue de techniques thérapeutiques de développement personnel développée durant la première moitié du 20e siècle en Europe par Desoille en France et Leuner en Allemagne. Différentes adaptations des techniques d'origines sont utilisées dans le cadre d'animation de groupe de développement personnel ou professionnel. Essentiellement, la technique du Rêve éveillé dirigé consiste à inviter les participants·es à visualiser une situation particulière, souvent issue du passé de la personne.

de l'objectif

La technique du Rêve éveillé dirigé vise à permettre aux participants·es de prendre contact avec une situation donnée, souvent enfouie dans des souvenirs lointains, en lien avec leur présent de manière à y déceler des pistes d'actions.

du déroulement

1- Avant la séance proprement dite de rêve éveillé, l'animatrice ou l'animateur crée une atmosphère feutrée, sans bruit et avec lumière tamisée.

2 Au début de la rencontre, elle·il invite les participants·es à s'installer confortablement, à se détendre, à fermer les yeux et à laisser flotter leur esprit librement, quelques pendant quelques minutes.

3- Les participants·es sont ensuite invités·es à se laisser guider par la voix de l'animatrice ou l'animateur pour visualiser une situation particulière. La période de rêve éveillé peut couvrir différents moments ou prendre la forme d'une histoire à scénariser.

4- L'animatrice ou l'animateur propose une situation de départ, puis invite les personnes à se voir dans la situation, à enregistrer ce qui se dit, ce qui se produit, à observer les détails, à porter attention à leurs émotions et leurs comportements dans la situation.

3- Après la séance de visualisation ou rêve éveillé dirigé, les membres sont appelés à verbaliser et partager leur expérience.

4- L'échange peut viser à l'identification de nouvelles voies de développement personnel ou professionnel.

des avantages

• La technique du Rêve éveillé dirigé favorise l'introspection et la prise de contact avec des éléments de son histoire personnelle en lien avec la situation présente.

• Elle favorise l'identification de nouvelles pistes d'action cohérentes avec son histoire personnelle.

des inconvénients

• Elle exige un contexte de confiance et une bonne ouverture d'esprit des participants·es.

Pour approfondir :

https://fr.wikipedia.org/wiki/Robert_Desoille
https://en.wikipedia.org/wiki/Hanscarl_Leuner
https://en.wikipedia.org/wiki/Guided_imagery

de la technique du World café

(Café de conversation)



La technique du World café ou Conversation de café a été développée par Juanita Brown et David Isaacs en 1995. Il s'agit d'une technique conviviale visant à faire émerger de nouvelles idées et pistes de réflexion et d'action. Le nombre total de participants·es peut varier de quelques dizaines à une centaine de personnes.

Les participants·es sont répartis en sous-groupes de discussion, appelées « tables de discussion » (de cinq à dix personnes) où sont discutés différents thèmes présentés à l'avance. Un thème différent est attribué à chaque table. Après une durée déterminée à l'avance (généralement une trentaine de minutes), les participants·es changent de table et continuent la discussion du groupe précédent sur le thème attribué à cette la table. Trois tours sont généralement effectués avant une mise en commun en plénière des résultats.

de l'objectif

La technique du World café vise à permettre à un grand nombre de participants·es de donner leur avis et de contribuer à une réflexion collective sur un thème donné.

du déroulement

1- Avant la rencontre, l'animatrice ou l'animateur s'assure de l'aspect « relax » et convivial de la salle et de sa disposition.

2- La technique comporte deux paliers, l'un, plus global, concerne la conduite et la gestion de l'ensemble de l'exercice, et l'autre concerne l'animation des tables de discussion.

a. Au niveau global, l'animatrice ou l'animateur principal·e présente le déroulement de l'ensemble de l'exercice, énonce les thèmes discutés par chaque table. Elle·il voit au respect du temps imparti aux trois tours de discussion et anime la plénière de mise en commun des discussions.

b. Au niveau des tables, l'animation de la discussion et le rôle de rapporteuse·teur peuvent être assumés par une personne qui acceptera de demeurer à la même table durant les trois tours de discussion. Cette animation et le rôle de rapporteur peuvent aussi être assumés par des animatrices ou animateurs membres de l'équipe d'animation de la rencontre.

3- Au 1er tour, l'animatrice ou l'animateur principal·e rappelle très succinctement l'objet de la discussion, énonce les thèmes ou questions des différentes tables. Aux différentes tables de discussion, la personne responsable de l'animation invite chacun·e à émettre son opinion sur la thématique et incite à la discussion. Elle·il note les principales idées pour pouvoir les rapporter aux groupes suivants.

4- Au 2e tour, l'animatrice ou l'animateur principal·e signale la fin du premier tour de discussion et invite les gens à se joindre à une nouvelle table et à se mélanger. Les animatrices ou animateurs des tables rappellent succinctement les idées discutées par le groupe précédent. Elle/il cherche à favoriser l'émergence de nouvelles idées par association avec celles émises au tour précédent. Elle/il note les principales idées pour pouvoir les rapporter au groupe suivant.

5- Au 3e tour, l'animatrice ou l'animateur principal·e signale la fin du deuxième tour de discussion et invite les gens à se joindre à une nouvelle table et à se mélanger. Les animatrices ou animateurs des tables rappellent succinctement les idées discutées par les deux groupes précédents. Elle/il note les principales idées pour pouvoir les rapporter en plénière.

6- Une plénière où l'animatrice ou l'animateur principal·e anime le partage des réponses apportées par les sous-groupes. Elle·il clôt la rencontre en tentant de synthétiser et dégager différentes pistes d'action.

Plusieurs variations peuvent être utilisées. Par exemple, chaque table peut discuter simultanément d'une même question, laquelle varie à chaque tour. Les questions de chaque tour peuvent s'emboiter de manière à approfondir une thématique générale. Une courte plénière de mise en commun peut être introduite entre chaque tour. Etc.

des avantages

- La technique du World café permet l'émergence et le croisement de nouvelles idées.
- Elle favorise l'identification de pistes d'action.
- Elle sensibilise les membres à la diversité des points de vue présents dans le groupe.

des inconvénients

- Les idées produites et les pistes d'action demeurent souvent générales.

Pour approfondir :

https://inm.qc.ca/cafe-de-conversation-world-cafe/
https://theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/
https://www.bkconnection.com/static/The_World_Cafe_EXCERPT.pdf
http://www.saco.uqam.ca/activite/world-cafe

de la prise de décision et de ses étapes

du processus classique

Le processus classique de prise de décision en groupe comporte quatre grandes étapes : la définition, la récolte des opinions, la discussion et la décision proprement dite.

1- de la définition de l'objet de la prise de décision

La définition de l'objet de la prise de décision est la première étape du processus. Elle est aussi celle qui est la plus souvent escamotée. Pressés·es d'aboutir à une décision, bousculés·es par des membres qui ont déjà des solutions à proposer, les participants·es ne prennent pas toujours le temps de définir clairement l'objectif précis de la décision.

L'animateur ou l'animatrice responsable de la réunion rappellera au groupe l'objet de la décision dès qu'il·elle craint que la discussion semble trop s'en éloigner ou que la décision à prendre et ses répercussions ne semblent pas clairement comprises par tous les participants·es.

2- de la collecte des opinions

Lorsque l'objet de la décision est bien compris par tous et toutes, l'animateur ou l'animatrice introduit la seconde phase en demandant aux membres de s'exprimer sur le sujet. Il·elle insiste à ce moment pour avoir un grand nombre d'opinions, avant d'en permettre l'évaluation. Il·elle cherche à favoriser une large participation. Il·elle peut faire une liste des opinions ou des propositions qui seront ensuite soumises à la discussion.

Une erreur à éviter est que les membres commencent trop vite à approuver ou contester les premières opinions émises. Par exemple, un·e membre donne son point de vue, un·e second·e enchaîne en disant « d'accord avec ça » ou « pas d'accord avec ça » et la discussion s'engage autour de cette première opinion, avec parfois l'ajout d'une ou deux autres propositions (voir les biais de discussion). Pour contrer cette tendance, l'animateur ou l'animatrice s'assurera que des propositions alternatives ont été envisagées.

3- de la discussion (l'évaluation des propositions)

La phase de discussion et d'évaluation des propositions est la plus importante, car c'est elle qui permet de peser le pour et le contre des différentes opinions. Elle sera d'autant plus efficace cependant qu'elle aura été préparée par les phases précédentes.

Cette phase doit permettre l'identification des conséquences négatives des propositions ou les suggestions faites dans la phase précédente. Elle doit être assez longue pour que tous et toutes aient le temps de s'exprimer.

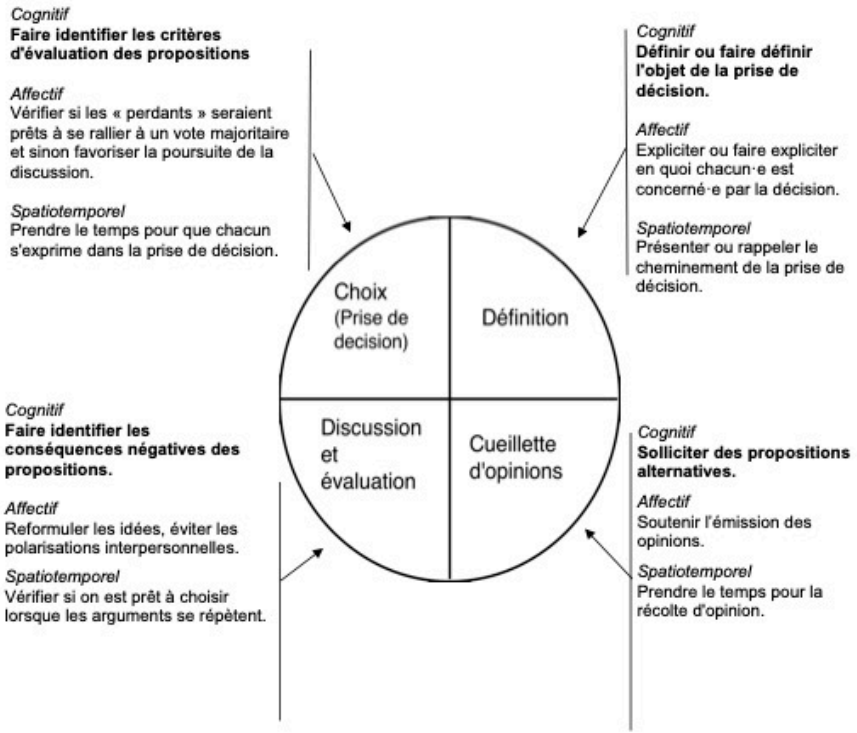
4- du choix et des critères

Préalablement à la prise de décision, l'animatrice ou l'animateur proposera d'identifier des critères d'évaluation des propositions.

Plusieurs possibilités s'offrent à l'animatrice ou l'animateur, elle·il peut inviter les membres à procéder à un tour de table où chacun exprime les éléments qui guideront son choix. Elle·il peut proposer de lister ces critères de choix, d'en débattre, de leur donner un poids, etc.

On invite ensuite à discuter des propositions en regard des critères établis. Lorsque les propositions semblent avoir été suffisamment discutées, on vérifie si le groupe est prêt pour une décision. On peut simplement demander aux membres si elles·ils sont prêts·es à votre, ou encore on peut leur demander si elles·ils seraient prêts·es à se rallier à la décision qui sera prise. On procède généralement ensuite par vote, sauf si les membres ne ressentent pas le besoin de voter formellement.

Schéma des étapes de la prise de décision



de la prise de décision par critères pondérés

La technique de prise de décision par critères pondérés est inspirée de la matrice de décision développée au début des années 90 par Stuart Pugh professeur de design à l'Université Strathclyde à Glasgow en Écosse. Elle permet de choisir entre plusieurs éléments évalués selon plusieurs critères d'importance inégale. Elle combine l'évaluation qualitative et quantitative de critères et des éléments à évaluer.

des objectifs

La technique de prise de décision par critères pondérés vise à prendre une décision rapidement en prenant en considération la moyenne des évaluations subjectives.

du déroulement

L'évaluation des éléments se fait en cinq étapes :

1ère étape : choix et pondération des critères

Les membres s'entendent sur les critères à utiliser. Par exemple, dans le cas d'évaluation de candidatures pour un poste, les membres s'entendent pour évaluer les candidatures selon les études, l'expérience, les publications et leur capacité à bien communiquer et à travailler en équipe.

Ensuite, chaque membre donne un poids à chacun des critères sur une échelle commune. Par exemple chaque personne juge sur une échelle de 1 à 3 de l'importance du critère. On note le poids accordé à chaque critère par chaque personne et on calcule le poids moyen du critère. Ainsi dans l'exemple, le critère « études » obtient un poids moyen de 2,4, tandis que le critère « publications » obtient un poids moyen de 2.

Exemple de pondération de critères pour évaluation de candidatures:
1= moins important, 2= important; 3= essentiel.

Pondération des critères pour évaluation de candidatures	Études	Expérience	Publications	Communication / travail d'équipe
Membre 1	2	3	1	1
Membre 2	3	3	1	2
Membre 3	2	3	3	3
Membre 4	3	2	3	3
Membre 5	2	2	2	2
Moyenne	**2,4**	**2,6**	**2**	**2,2**

2e étape : choix d'une échelle pour l'évaluation des candidatures

Les membres s'entendent sur une échelle pour l'évaluation des éléments à évaluer. Par exemple, une échelle de 0 à 4 ; où 0 signifie « médiocre » et 4 signifie « excellent ».

3e étape : évaluation individuelle des candidatures selon chaque critère

Chaque candidature est évaluée par chaque personne à l'aide de cette échelle pour chacun des critères. Ainsi, dans l'exemple, les candidatures #1, #2 et #3 obtiennent respectivement 0, 4 et 3

pour le critère « études ». Ce qui signifie que la personne évaluatrice a considéré que les études de la candidature #1 et impertinentes par rapport au poste, tandis que celles de la candidature #2 étaient excellentes.

	Études	Expérience	Publications	Communication / travail d'équipe
Candidature #1	0	2	2	3
Candidature #2	4	2	0	2
Candidature #3	3	2	2	3

4e Étape : Calcul des moyennes

On calcule ensuite la moyenne des évaluations de chaque candidature sur chacun des critères. Par les cinq personnes évaluatrices ont accordé respectivement les notes de 0, 1, 0, 1, 1, à la première candidature pour le critère « études », ce qui lui donne une moyenne de 0,6. Tandis qu'elles ont accordé les notes de 4, 4, 4, 4, 3, à la deuxième candidature sur le même critère « études » pour une moyenne de 3,4.

	Études	Expérience	Publications	Communication / travail d'équipe
Candidature #1	0, 1, 0, 1, 1 **moy. = 0,6**	2, 4, 2, 4, 1 **moy. = 2,6**	2, 2, 2, 2, 1 **moy. = 1,8**	3, 4, 4, 2, 3 **moy. = 3,2**
Candidature #2	4, 4, 4, 4, 3 **moy. = 3,4**	2, 3, 2, 2, 3 **moy. = 2,4**	0, 0, 1, 1, 0 **moy. = 0,4**	2, 2, 1, 2, 2 **moy. = 1,8**
Candidature #3	3, 2, 2, 2, 2 **moy. = 2,2**	2, 1, 3, 2, 2 **moy. = 2**	2, 1, 1, 2, 2 **moy. = 1,6**	3, 2, 3, 2, 2 **moy. = 2,4**

5e Étape : Calcul du résultat (moyenne x poids)

La dernière étape consiste à multiplier la moyenne obtenue à chaque critère par le poids de ce critère, ce pour chacune des candidatures. Dans cet exemple, la candidature a obtenu 0,6 pour le critère « études » et le poids accordé à ce critère par les personnes évaluatrices est de 2,4. En multipliant la note obtenue par le poids du critère, par la candidature #1 obteint 1,44 ; tandis que la candidature #2 obtient 8,16. En additionnant les valeurs obtenues par chaque candidature pour chacun des critères, la candidature #2 a la plus haute note avec 19,16 et se voit attribuer le poste.

des avantages

La technique de prise de décision par critères pondérés est rapide, précise et donne un résultat chiffré.

des inconvénients

Elle réduit la discussion et les possibilités d'interinfluence.

Pour approfondir

Pugh, S. (1991). Total design: integrated methods for successful product engineering. Addison-Wesley Pub. Co.
https://www.burgehugheswalsh.co.uk/uploaded/1/documents/pugh-matrix-v1.1.pdf

de la co-animation

La co-animation désigne le partage entre deux personnes ou plus de la responsabilité d'une réunion. Les deux principaux types de co-animation sont la co-animation en alternance et en simultané ou les deux à différents moments de la rencontre.

de la co-animation en alternance

- Les personnes co-animatrices assument chacune à tour de rôle la conduite de la réunion et l'animation de différentes parties de la rencontre.
- La répartition des périodes est généralement déterminée à l'avance et annoncée aux participants·es.

de la co-animation en simultanée

- Les personnes co-animatrices se répartissent les types d'interventions d'animation.
- Par exemple : l'une peut se concentrer sur les interventions de clarification, de reformulation, liées au contenu pendant que l'autre se concentre sur les interventions de facilitation et d'organisation.

Deux autres types de jumelage sont parfois assimilés à une co-animation : 1- le jumelage d'une personne experte du contenu et d'une personne animatrice qui s'occupe de la réunion ; et 2- le jumelage hiérarchique.

Le jumelage d'une personne experte du contenu et d'une personne animatrice est plutôt assimilable à une rencontre avec une personne invitée connaissant bien le contenu de la réunion. L'organisation de la réunion et la gestion des échanges demeurent la responsabilité de l'animatrice ou de l'animateur.

Le jumelage hiérarchique correspond à une association entre un·e animatrice ou animateur en chef aidé par une seconde personne généralement responsable des aspects matériels de la rencontre (s'assurer que les membres ont bien les documents, prendre les notes nécessaires, assumer le rôle rapporteur·teuse si nécessaire, etc.).

Dans tous les cas, la co-animation nécessite de :

- Définir ses rôles respectifs
  - Être capable de présenter au groupe « Qui fait quoi ? »
- Se donner des moyens de coordination dans l'action
  - Ex: Un crayon en main signifiera à l'autre que je veux prendre la parole
- Éviter les manifestations de compétition
  - Ex : Pour savoir qui aura le plus d'attention qui est le plus aimé par les membres du groupe.

- Paraitre solidaires
  - Ex : Les désaccords ne sont pas être discutés en présence des membres. Ils seront plutôt traités lors d'une séance de débriefing.

Pour approfondir

http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/FT67_cle5f7ccc.pdf
Côté, I. (1990). La co-animation en travail de groupe : de la théorie à la pratique. Service social, 39(3), 157. https://doi.org/10.7202/706506ar

des recommandations informelles

Cette section de recommandations informelles s'appuie sur notre expérience de plus quarante ans en animation et intervention auprès de groupes. Ces recommandations visent essentiellement à faciliter le développement du savoir-faire. Leur fonction est pédagogique. Elles se veulent claires, concises et imagées.

de l'huile dans le cou

Avoir de l'huile dans le cou, c'est tourner la tête, regarder les gens, ne pas se laisser happer par un échange à deux. Avoir de l'huile dans le cou, c'est rester en contact avec son groupe.

Concrètement, il s'agit de balayer du regard l'ensemble des membres du groupe, comme l'éducatrice de garderie qui garde toujours un œil sur toutes ses jeunes. Elle ne peut se permettre dans perdre un ou deux alors qu'elle s'occupe des autres.

En balayant ainsi toutes les personnes, on s'imprègne de toutes les informations non verbales (sourires, signes de fatigues, apartés, postures, etc.). Il ne s'agit pas d'une prise de notes, mais plutôt d'une attention flottante à tout son groupe. Dans le feu de l'action, le cerveau fait le tri comme l'éducatrice qui du coin d'oeil voit un mouvement qui attire son attention sans qu'elle y ait réfléchi.

La version en ligne de « l'huile dans le cou, » serait « les yeux qui roulent ». On balaie du regard la mosaïque de portraits affichés à l'écran. On passe de l'un à l'autre a s'imprégnant des petits gestes et des mimiques qui indiquent un désir de prendre la parole, un désaccord, un désengagement, etc. Bien sûr, ces images qui ne présentent qu'un portrait miniature transmettent beaucoup moins d'information que la présence physique.

de tolérer les silences

Lors des silences, prendre le temps de regarder tout le monde. Attendre au moins cinq à dix secondes avant de briser le silence. Compter dans sa tête au moins jusqu'à sept. Balayer à nouveau l'ensemble des membres pour que chaque personne se sente interpellée. En tolérant ainsi le silence, on crée de l'espace pour que les personnes plus lentes à prendre la parole aient le temps de se décider à parler.

d'aller chercher les silencieux·euses, silencieusement

Une façon invitante de susciter la participation de personnes plus silencieuses est de le faire silencieusement, on tolère le silence, on crée de l'espace, on établit un contact visuel avec elles, puis on attend. Les personnes plus silencieuses sentent alors qu'elles ont de l'air, de la place et du temps pour s'exprimer. Il y a quelqu'un qui les écoute.

En ligne, par contre, les silences peuvent paraître très lourds. Aussi, il peut être plus efficace d'interpeler directement les personnes plus silencieuses. Évidemment, cela doit être fait avec tact et délicatesse. L'idée est ici aussi qu'elles sentent que quelqu'un veut les entendre.

de réfréner les personnes verbomotrices, verbalement

Réfréné les personnes verbomotrices, c'est-à-dire les personnes qui parlent avec abondance, ça veut dire leur couper la parole et les arrêter de parler. L'écoute et le silence sont ici sans effet ou pire constituent un encouragement à continuer à parler. À l'inverse, ces personnes acceptent relativement aisément d'être interrompues du moins lorsque cela est fait avec tact et complicité. Elles savent qu'ils vont pouvoir reprendre la parole facilement. Par exemple, on dira : « Pierre, je crois que tu as eu la chance d'émettre ton point de vue. Les gens semblent avoir compris. Alors, si tu veux bien, il me semble important qu'on passe la parole aux autres ». Si le contexte permet de le faire avec humour, c'est encore mieux : « Je suis certaine que si tu veux rajouter quelque chose, tu vas trouver une manière de reprendre la parole, je compte sur toi. ».

d'animer devant un miroir

En ligne, on suggère à l'animatrice ou l'animateur, de modifier l'affichage de soi de manière à ne pas se voir, ou à tout le moins de mettre l'image de soi en plus petit. Pour comprendre le sens de cette recommandation, penser à diriger une réunion avec devant vous un miroir... Se voir continuellement mobilise de l'énergie d'autorégulation ou de monitoring qui réduit d'autant sa capacité d'attention à ce qui se produit entre les participants·es.

des erreurs

Faire des erreurs, se rendre compte en cours de réunion qu'on a oublié un point, qu'on a sauté le tour de parole de quelqu'un, mélanger des acronymes, manquer de délicatesse en coupant la parole à une membre, qu'on a fait lapsus, etc., faire des erreurs est inévitable et inéluctable. Dans toute conversation avec des collègues, des amis·es ou des parents se glissent de pareilles erreurs. Ordinairement, avec ses collègues, ses amis·es ou ses parents, on constate, on se reprend et on continue la conversation. Intervenir auprès d'un groupe est aussi une conversation, en cas d'erreurs, on constate, on se reprend et on continue. Dans ce contexte, ce n'est pas l'intervention que vous avez faite qui importe, c'est celle que vous allez faire qui compte.

Bibliographie : Groupes de travail

Abrams, D., A. Hogg, M., Hinkle, S. et Otten, S. (2005). The Social Identity Perspective on Small Groups. Dans M. S. Poole et A. B. Hollinghead (dir.), Theories of Small Groups (p. 99-137). Thousand Oaks : Sage.

Algesheimer, R., Dholakia, U. M. et Gurău, C. (2011). Virtual Team Performance in a Highly Competitive Environment. Group & Organization Management, 36(2), 161-190. https://doi: 10.1177/1059601110391251.

Alvesson, M. et Spicer, A. (2011). Metaphors we lead by: understanding leadership in the real world. Abingdon, Oxon ; New York, NY : Routledge. Récupéré de Library of Congress.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. Academy of Management Journal, 39(1), 123-148. https://doi: 10.2307/256633

Ancona, D. et Caldwell, D. (1998). Rethinking Team Composition From the Outside. [Rethinking Team Composition From the Outside]. Dans Research on Managing in Groups and Teams. Greenwich : JAI Press.

Anzieu, D. et Martin, J.-Y. (1968). La dynamique des groupes restreints (13e édition 2013). Paris : PUF.

Arrow, H., McGrath, J. E. et Berdahl, J. L. (2000). Small Group as Complex Systems. Thousand Oaks, Californie : Sage Publications.

Arrow, Holly, Poole, M. S., Henry, K. B., Wheelan, S. et Moreland, R. (2004). Time, Change, and Development: The Temporal Perspective on Groups. Small Group Research, 35(1), 73-105. https://doi: 10.1177/1046496403259757

Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R. et Cooren, F. (2009). 1 Constitutional Amendments: "Materializing" Organizational Communication. The Academy of Management Annals, 3(1), 1-64. https://doi: 10.1080/19416520903047186

Baker, P. M. (1984). Seeing Is Behaving: Visibility and Participation in Small Groups. Environment and Behavior, 16(2), 159-184. https://doi: 10.1177/0013916584162002

Bales, R. F. (1950). A Set of Categories for the Analysis of Small Group Interaction. American Sociological Review, 15(2), 257-263. https://doi: 10.2307/2086790

Bales, R. F. (1953). The Equilibrium Problem in Small Groups. [The Equilibrium Problem in Small Groups]. Dans Working Papers in the Theory of Action. Glencoe, IL : Free Press.

Balkundi, P. et Harrison, D. A. (2006). Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference About Network Structure's Effects on Team Viability and Performance. Academy of Management Journal, 49(1), 49-68. https://doi: 10.2307/20159745

Barash, D. P. (1973). Human ethology: Personal space reiterated. Environment and Behavior, 67-72.

Barge, J. Kevin et Hirokawa, R. Y. (1989). Toward a Communication Competency Model of Group Leadership. Small Group Behavior, 20(2), 167-189. https://doi: 10.1177/104649648902000203

Barge, J.K. (1996). Leadership Skills and Dialectics of Leadership in Group Decision Making. [Leadership Skills and Dialectics of Leadership in Group Decision Making]. Dans Communication and group decision making (p. 301-342). London : Sage.

Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. New York : Free Press.

Bazarova, N. N. et Walther, J. B. (2009). Attributions in Virtual Groups: Distances and Behavioral Variations in Computer-Mediated Discussions. Small Group Research, 40(2), 138-162. https://doi: 10.1177/1046496408328490

Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J. et McLendon, C. L. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. Journal of Applied Psychology, 88(6), 989-1004. https://doi: 10.1037/0021-9010.88.6.989

Behfar, K. J., Mannix, E. A., Peterson, R. S. et Trochim, W. M. (2011a). Conflict in Small Groups: The Meaning and Consequences of Process Conflict. Small Group Research, 42(2), 127-176. https://doi: 10.1177/1046496410389194

Behfar, K. J., Mannix, E. A., Peterson, R. S. et Trochim, W. M. (2011b). Conflict in Small Groups: The Meaning and Consequences of Process Conflict. Small Group Research, 42, 127-176. https://doi: 10.1177/1046496410389194

Benne, K. D. et Sheats, P. (1948). Functional Roles of Group Members. Journal of Social Issues, 4(2), 41-49. https://doi: 10.1111/j.1540-4560.1948.tb01783.x

Bennis, W. G., & Shepard, H. A. (1956). A Theory of Group Development. Human Relations, 9(4), 415-437. https://doi.org/10.1177/001872675600900403

Bettenhausen, K. L. (1991). Five Years of Groups Research: What We Have Learned and What Needs to Be Addressed. Journal of Management, 17(2), 345-381. https://doi: 10.1177/014920639101700205

Bettenhausen, K. L. et Murnighan, J. K. (1991). The Development of an Intragroup Norm and the Effects of Interpersonal and Structural Challenges. Administrative Science Quarterly, 36(1), 20-35. https://doi: 10.2307/2393428

Black, E. B. (1955). A consideration of the rhetorical causes of breakdown in discussion. Speech Monographs, 22(1), 15-19.

Blackburn, R., Furst, S. et Rosen, B. (2003). Building a Winning Virtual Team: KSAs, Selection, Training, and Evaluation. The Jossey-Bass business & management series. Dans C. B. Gibson et S. G. Cohen (dir.), Virtual teams that work: creating conditions for virtual team effectiveness (1st ed, p. 95-120). San Francisco : Jossey-Bass. Récupéré de Library of Congress ISBN. (HD66 .V57 2003)

Blanchet, C., & Michinov, E. (2016). Les équipes de travail dynamiques. L'instabilité dans les equipes de travail : Quels effets sur les performances ? Le travail humain, 79(4), 309-338. https://doi.org/10.3917/th.794.0309

Blood, R. O. et Livant, W. P. (1957). The Use of Space within the Cabin Group. Journal of Social Issues, 13(1), 47-53. https://doi: 10.1111/j.1540-4560.1957.tb01377.x

Bochner, A. P. (2002). Perspectives on inquiry III: The moral of stories. Dans The handbook of interpersonal communication (M. Knapp & J. Daley). Thousand Oaks, CA: Sage.

Bonito, J. A. (2004). Shared Cognition and Participation in Small Groups: Similarity of Member Prototypes. Communication Research, 31(6), 704-730. https://doi: 10.1177/0093650204269406

Bonito, J. A. et Hollingshead, A. B. (1997). Participation in Small Groups. Annals of the International Communication Association, 20(1), 227-261. https://doi: 10.1080/23808985.1997.11678943

Bonito, J. A., Wittenbaum, G. et Hirokawa, R. Y. (2009). Small Group Communication. Communication series Communication theory and methodology. Dans D. W. Stacks et M. B. Salwen (dir.), An integrated approach to communication theory and research (2. ed, p. 348-369). New York, NY : Routledge. Récupéré de Gemeinsamer Bibliotheksverbund ISBN.

Borgatti, S. P. et Foster, P. C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. Journal of Management, 29, 991-1013. https://doi: 10.1016/S0149-2063(03)00087-4

Bormann, E. (1975). Discussion and Group Methods : Theory and Practice. Harper & Row.

Bormann, E. (1975). Discussion and Group Methods : Theory and Practice. New York : Harper & Row.

Bormann, E. (1990). Small Group Communication. Theory and Practice. New York : Harper & Row.

Bormann, E. G. (1985). Symbolic Convergence Theory: A Communication Formulation. Journal of Communication, 35, 128-138.

Bormann, E. G., Cragan, J. F. et Shields, D. C. (2001). Chapter 8: Three Decades of Developing, Grounding, and Using Symbolic Convergence Theory (SCT). Communication Yearbook, 25, 271-313.

Bosch-Sijtsema, P. M., Fruchter, R., Vartiainen, M. et Ruohomäki, V. (2011). A Framework to Analyze Knowledge Work in Distributed Teams. Group & Organization Management, 36(3), 275-307. https://doi: 10.1177/1059601111403625

Boulding, K. E. (1962). Conflict and defense. New York : Harper and Brothers.

Bowers, C. A., Pharmer, J. A. et Salas, E. (2000). When Member Homogeneity is Needed in Work Teams: A Meta-Analysis. Small Group Research, 31(3), 305-327. https://doi: 10.1177/104649640003100303

Braaten, L. J. (1974). Developmental phases of encounter groups and related intensive groups. Interpersonal Development, 5(2), 112-129.

Braaten, L. J. (1991). Group cohesion : A new multidimensional model. Group, 15(1), 39-55. https://doi.org/10.1007/BF01419845

Brass, D. J. et Krackhardt, D. (1999). Social Capital for Twenty-first Century Leaders. Dans J. G. Hunt et R. L. Phillips (dir.), Out-of-the Box Leadership Challenges for the 21st Century Army (p. 179-194).

Brass, D. J. et Krackhardt, D. (2012). Politics in organizations: theory and research considerations. [Politics in organizations]. Dans G. R. Ferris et D. C. Treadway (dir.), SIOP organizational frontiers series (p. 355-375). New York : Routledge, Taylor & Francis Group. Récupéré de Library of Congress ISBN. (HD58.7 .P647 2012)

Bray, S. R. et Brawley, L. R. (2002). Role Efficacy, Role Clarity, and Role Performance Effectiveness. Small Group Research, 33(2), 233-253. https://doi: 10.1177/1046496402033002O4

Brown, T. M. et Miller, C. E. (2000). Communication Networks in Task-Performing Groups: Effects of Task Complexity, Time Pressure, and Interpersonal Dominance. Small Group Research, 31(2), 131-157. https://doi: 10.1177/104649640003100201

Burger, J. M. (1987). Desire for control and conformity to a perceived norm. Journal of Personality and Social Psychology, 355-360.

Burke, K., Aytes, K. et Chidambaram, L. (2001). Media effects on the development of cohesion and process satisfaction in computer-supported workgroups - An analysis of results from two longitudinal studies. Information Technology & People, 14(2), 122-141. https://doi: 10.1108/09593840110397894

Burt, R. S. (1992). Structural holes: The Social Structure of Competition. Dans N. Nohria et R. G. Eccles (dir.), Networks and Organizations: Structure, Form and Action (N. Nohria et R. G. Eccles, p. 57-91). Cambridge, MA : Harvard University Press.

Burt, R. S. (2006). Emotional Activity around Structural Holes.

Bushe, G. R., & Coetzer, G. H. (2007). Group Development and Team Effectiveness : Using Cognitive Representations to Measure Group Development and Predict Task Performance and Group Viability. The Journal of Applied Behavioral Science, 43(2), 184-212. https://doi.org/10.1177/0021886306298892

Campbell, D. T. (1958). Common fate, similarity, and other indices of the status of aggregates of persons as social entities. Behavioral Science, 3(1), 14-25. https://doi: 10.1002/bs.3830030103

Carlyle, T. (1840). Heroes and Hero-Worship. (s. l. n. é.).

Carter, D. R., DeChurch, L. A., Braun, M. T. et Contractor, N. S. (2015). Social network approaches to leadership: An integrative conceptual review. Journal of Applied Psychology, 100, 597-622. https://doi: 10.1037/a0038922

Cartwright, D. (1968). Group Dynamics: Research and Theory. Dans D. Cartwright et A. Zander (dir.), Group Dynamics: Research and Theory (3ième, p. 91-109). New York : Harper & Row.

Chang, A. et Bordia, P. (2001). A Multidimensional Approach to the Group Cohesion-Group Performance Relationship. Small Group Research, 32(4), 379-405. https://doi: 10.1177/104649640103200401

Chemers, M. L. (1983). Leadership theory and research: A systems-process integration. Dans P. B. Paulus (dir.), Basic group processes (p. 9-39). New York : Springer-Verlag.

Cherns, A. (1987). Principles of Sociotechnical Design Revisted. Human Relations, 40(3), 153-161. https://doi: 10.1177/001872678704000303

Chernyshenko, O. S., Miner, A. G., Baumann, M. R. et Sniezek, J. A. (2003). The impact of information distribution, ownership, and discussion on group member judgment: The differential cue weighting model. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 91(1), 12-25. https://doi: 10.1016/S0749-5978(02)00533-2

Chidambaram, L. et Bostrom, R. (1997). Group Development (I): A Review and Synthesis of Development Models. Group Decision and Negotiation, 6(2), 159-187. Récupéré de http://dx.https://doi.org/10.1023/A:1008603328241

Chiocchio, F. et Essiembre, H. (2009). Cohesion and Performance: A Meta-Analytic Review of Disparities Between Project Teams, Production Teams, and Service Teams. Small Group Research, 40(4), 382-420. https://doi: 10.1177/1046496409335103

Chiriac, E. H. (2008). A scheme for understanding group processes in problem-based learning. Higher Education, 55(5), 505-518. https://doi: 10.1007/s10734-007-9071-7

Cohendet, P., Roberts, J. et Simon, L. (2010). Créer, implanter et gérer des communautés de pratique. Gestion, Vol.35(4), 31. https://doi: 10.3917/riges.354.0031

Cosier, R. A. et Rose, G. L. (1977). Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance. Organizational Behavior and Human Performance, 19(2), 378-391. https://doi: 10.1016/0030-5073(77)90071-X

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système. Paris : Éditions du Seuil.

Cummings, J. N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. Management Science, 50(3), 352-364. https://doi: 10.1287/mnsc.1030.0134

David Melamed et Scott V. Savage. (2016). Status, Faction Sizes, and Social Influence: Testing the Theoretical Mechanism. AJS, 122, July 2016.

Davies, D. (1994). Learning network design: Coordinating group interactions in formal learning environments over time and distance. [Learning network design: Coordinating group interactions in formal learning environments over time and distance]. Dans NATO ASI Series F: Computer and systems sciences: Vol. 128 (p. 101-123). New York.

De Visscher, P. (1991). Us, avatars et métamorphoses de la dynamique des groupes – une brève histoire des groupes restreints. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.

DeLong, A. J. (1970). Dominance-territorial relations in a small group. Environment and Behavior, (2), 170-191.

Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A. et Dorfman, P. W. (1999). Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed? Leadership Quarterly, 10, 219-256. https://doi: 10.1016/S1048-9843(99)00018-1

Dinh, J. E. et Lord, R. G. (2012). Implications of dispositional and process views of traits for individual difference research in leadership. Leadership Quarterly. https://doi: 10.1016/j.leaqua.2012.03.003

Driskell, J. E., Radtke, P. H. et Salas, E. (2003). Virtual Teams: Effects of Technological Mediation on Team Performance. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 7(4), 297-323. https://doi: 10.1037/1089-2699.7.4.297

Dunphy, D. C. (1968). Phases, roles, and myths in self-analytic groups. Journal of Applied Behavioral Science, 4(2), 195-225.

Emery, C., Daniloski, K. et Hamby, A. (2011). The Reciprocal Effects of Self-View as a Leader and Leadership Emergence. Small Group Research, 42, 199-224. https://doi: 10.1177/1046496410389494

Erickson, T. (1993). From Interface to Interplace: The Spatial Environment as a Medium for Interaction. Published in the Proceedings of Conference on Spatial Information Theory.

Evans, C. R. et Dion, K. L. (1991). Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis. Small Group Research, 22(2), 175-186. Récupéré de http://sgr.sagepub.com/cgi/content/abstract/22/2/175

Fairhurst, G. T. (2007). Discursive Leadership. In conversation with Leadership Psychologoy. Thousand Oaks : Sage.

Fairhurst, G. T. (2008). Discursive Leadership: A Communication Alternative to Leadership Psychology. Management Communication Quarterly, 21(4), 510-521. https://doi: 10.1177/0893318907313714

Fairhurst, G. T. et Cooren, F. (2009). Leader ship as the Hybrid Production of Presence(s). Leadership, 5, 496-490.

Fairhurst, G. T. et Sarr, R. A. (1996). The Art of Framing: Managing the Language of Leadership. San Francisco : Jossey-Bass.

Felps, W., Mitchell, T. R. et Byington, E. (2006). How, When, and Why Bad Apples Spoil the Barrel: Negative Group Members and Dysfunctional Groups. Research in Organizational Behavior, 27, 175-222. https://doi: 10.1016/S0191-3085(06)27005-9

Feshbach, S. et Feshbach, N. (1963). Influence of the stimulus object upon the complementary and supplementary projection of fear, 468-502.

Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. Dans Berkowitz (dir.), Advances in experimental social psychology (p. 59-112). New York : Academic Press.

Fine, G. A. et Soucey, M. de. (2005). Joking cultures: Humor themes as social regulation in group life. Humor - International Journal of Humor Research, 18(1), 1-22. https://doi: 10.1515/humr.2005.18.1.1

Fisher, A. B. (1986). Leadership. When Does the Difference Make a Difference. Dans R. Y. Hirokawa et M. S. Poole (dir.), Communication and Group Decision-making (p. 198-215). Beverly Hills : Sage.

Fisher, W. R. (1987). Human communication as narration: Toward a philosophy of reason, value, and action. Columbia : University of South Carolina Press.

Fluk, J. et McGrath, J. E. (2005). Touchstones: A framework for Comparing Premises of nine Integrative Perspective on Groups. [Touchstones: A framework for Comparing Premises of nine Integrative Perspective on Groups]. Dans Theories of Small Groups (p. 397-426). Thousand Oaks : Sage.

Forsyth, D. R. (2019). Group dynamics (Seventh edition). Boston, MA : Cengage. Récupéré de Library of Congress ISBN. (302.34)

Foti, R. J. et Luch, C. H. (1992). The Influence of Individual Differences on the Perception and Categorization of Leaders. Leadership Quarterly, 3, 55-66. https://doi: 10.1016/1048-9843(92)90006-2

Freeman, L. C., Roeder, D. et Mulholland, R. (1979). Centrality in Social Networks: II. Experimental Results. Social Networks, 119-141.

French, J. R. P. et Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. [The Bases of Social Power]. Dans Studies in Social Power (p. 150-167). Ann Arbor : University of Michigan Press.

Frey, L. R. (2008). Group Communication. Dans W. Donsbach (dir.), The International Encyclopedia of Communication. Chichester, UK : John Wiley & Sons, Ltd. https://doi: 10.1002/9781405186407.wbiecg028

Frey, L. R. (dir.). (2003). Group Communication in Context. Studies of Bona Fide Groups. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.

Frey, L. R. et Sunwolf. (2004). The Symbolic-Interpretive Perspective on Group Dynamics. Small Group Research, 35(3), 277-306. https://doi: 10.1177/1046496404263771

Frey, L. R., Tracy, K. et Standerfer, C. (2003). Selecting a School Superintendendent: Sensitivities in Group Deliberation. Dans Group Communication in Context. Studies of Bona Fide Groups (p. 109-134). Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.

Friedkin, N. E. et Johnsen. E. C. (2011). Social Influence Network Theory: A Sociological Examination of Small Group Dynamics. New York : Cambridge University Press.

Garfinkel, H. (1967). Studies in ethnomethodology. Englewood Cliffs, NJ. : Prentice Hall.

Gersick, C. J. (1991). Revolutionary Change Theories: A Multi-Level Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. Academy of Management Journal, (16), 10-36.

Gersick, C. J. G. (1988). Time and Transition in Work Teams : Toward a New Model of Group Development. Academy of Management Journal, 31(1), 9-41. https://doi.org/10.5465/256496

Giddens, A. (1984). The constituion of society. Berkeley : University of California Press.

Gist, M. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. Academy of Management Review, 472-485.

Gladstein, D. L. (1984). Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness. Administrative Science Quarterly, 29(4), 499. https://doi: 10.2307/2392936

Glasl, F. (1982). The process of conflict escalation and roles of third parties. Dans G. B. J. Bomers & R. Peterson (dir.), Conflict management and industrial relations (p. 119-140). Boston : Kluwer-Nijhoff.

González-Navarro, P., Orengo, V., Zornoza, A., Ripoll, P. et Peiró, J. M. (2010). Group interaction styles in a virtual context: The effects on group outcomes. Computers in Human Behavior, 26(6), 1472-1480. https://doi: 10.1016/j.chb.2010.04.026

Gouran, D. et Hirokawa, R. (1996). Functional theory and communication in decision-making and problem-solving groups: An expanded view. [Functional theory and communication in decision-making and problem-solving groups: An expanded view]. Dans R. Hirokawa et M. Poole (dir.), Communication and group decision making (p. 55-80). Thousand Oaks, CA : Sage.

Graham, E. E., Papa, M. J. et McPherson, M. B. (1997). An applied test of the functional communication perspective of small group decision-making. Southern Communication Journal, (62), 269-279.

Granovetter, M. S. (1973). La force des liens faibles. Dans Le marché autrement (p. 45-72, 2000 pour la traduction française, trad.). Paris : Desclée de Brouwer.

Greenberg, J. (1976). The Role of Seating Position in Group Interaction: A Review, with Applications for Group Trainers. Group & Organization Studies, 1(3), 310-327. https://doi: 10.1177/105960117600100306

Greene, C. N. (1989). Cohesion and Productivity in Work Groups. Small Group Behavior, 20(1), 70-86. https://doi: 10.1177/104649648902000106

Greer, L. L., Jehn, K. A. et Mannix, E. A. (2008). Conflict Transformation: A Longitudinal Investigation of the Relationships Between Different Types of Intragroup Conflict and the Moderating Role of Conflict Resolution. Small Group Research, 39, 278-302.

Griffith, T. L., Mannix, E. A. et Neale, M. A. (2003). Conflict and Virtual Teams. The Jossey-Bass business & management series. Dans C. B. Gibson et S. G. Cohen (dir.), Virtual teams that work: creating conditions for virtual team effectiveness (1st ed). San Francisco : Jossey-Bass. Récupéré de Library of Congress ISBN. (HD66 .V57 2003)

Guastello, S. J. (2007). Non-linear dynamics and leadership emergence. Leadership Quarterly, 18, 357-369. https://doi: 10.1016/j.leaqua.2007.04.005

Gully, S. M., Devine, D. J. et Whitney, D. J. (1995). A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence. Small Group Research, 26, 497-520.

Gully, Stanley M., Devine, D. J. et Whitney, D. J. (2012). A Meta-Analysis of Cohesion and Performance: Effects of Level of Analysis and Task Interdependence. Small Group Research, 43(6), 702-725. https://doi: 10.1177/1046496412468069

Hackman, J. R. (1990). Groups that work (and Those That Don't). San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Haines, R. (2014). Group development in virtual teams: An experimental reexamination. Computers in Human Behavior, 39, 213-222. https://doi: 10.1016/j.chb.2014.07.019

Halfhill, T., Sundstrom, E., Lahner, J., Calderone, W. et Nielsen, T. M. (2005). Group Personality Composition and Group Effectiveness: An Integrative Review of Empirical Research. Small Group Research, 36(1), 83-105. https://doi: 10.1177/1046496404268538

Hare, A. et Bales, R. F. (1963). Seating Position and Small Group Interaction. Sociometry, (26), 480-486.

Hare, A. P. (2003). Roles, Relationships, And Groups In Organizations: Some Conclusions And Recommendations. Small Group Research, 34(2), 123-154. https://doi: 10.1177/1046496402250430

Harper, N. L. et Askling, L. R. (1980). Group communication and quality of task solution in a media production organization. Communication Monographs, (47), 77-100.

Hebl, M. R. (1995). Gender Bias in Leader Selection. Teaching of Psychology, 22, 186-188.

Henry, K. B., Arrow, H. et Carini, B. (1999). A Tripartite Model of Group Identification: Theory and Measurement. Small Group Research, 30(5), 558-581.

Hertel, G., Geister, S. et Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. Human Resource Management Review, 15(1), 69-95. https://doi: 10.1016/j.hrmr.2005.01.002

Hinsz, V. B., Tindale, R. S. et Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. Psychological Bulletin, 121(1), 43-64. https://doi: 10.1037/0033-2909.121.1.43

Hirokawa, R. (1988). Group Communication & Decision-Making Performance: A Continued Test of the Functional Perspective. Human Communication Research, 14, 487-515.

Hirokawa, R. Y. et Salazar, A. J. (1999). Task-Group Communication and Decision-making Performance. Dans L. R. Frey, D. S. Gouran et M. S. Poole (dir.), Handbook of Group Communication. Thousand Oaks, CA : Sage.

Hogg, M. A. et Reid, S. A. (2006). Social Identity, Self-Categorization, and the Communication of Group Norms. Communication Theory, 16(1), 7-30. https://doi: 10.1111/j.1468-2885.2006.00003.x

Hogg, M. A., Abrams, D., Otten, S. et Hinkle, S. (2004). The Social Identity Perspective: Intergroup Relations, Self-Conception, and Small Groups. Small Group Research, 35(3), 246-276. https://doi: 10.1177/1046496404263424

Holahan, C. J. (1982). Environmental Psychology. New York : Random House.

Hollingshead, A. B. (1996). Information suppression and status persistence in group decision making: The effects of communication media. Human Communication Research, 23(2), 193-219.

Homans, G. C. (1950). The Human Group. New York : Harcourt, Brace & World.

Jackson, S. E. (1996). The Consequences of Diversity in Multidisciplinary Work Teams. [The Consequences of Diversity in Multidisciplinary Work Teams]. Dans Handbook of Work Group Psychology. John Wiley & Sons.

Janis, I. L. (1972). Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decision and fiascoes. Boston : Houghton Mifflin et Free Association Books.

Janis, I. L. (1982). Groupthink. Boston MA : Houghton Mifflin et Free Association Books.

Jans, L., Postmes, T. et Van der Zee, K. I. (2011). The induction of shared identity: The positive role of individual distinctiveness for groups. Personality and Social Psychology Bulletin, 37, 1130-1141.

Jarvenpaa, S. L., Rao, V. S. et Huber, G. P. (1988). Computer support for meetings of groups working on unstructured problems: A field experiment. MIS Quarterly, 12, 645-666.

Jehn, K. A. et Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. Academy of Management Journal, 44(2), 238-251. https://doi: 10.2307/3069453

Jehn, Karen A. (1997). A quantitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. Administrative Science Quarterly.

Jehn, Karen A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. Administrative Science Quarterly.

Jehn, Karen A. et Bendersky, C. (2003). Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict-Outcome Relationship. Research in Organizational Behavior, 25, 187-242. https://doi: 10.1016/s0191-3085(03)25005-x

Johnson, A. R., van de Schoot, R., Delmar, F. et Crano, W. D. (2015). Social Influence Interpretation of Interpersonal Processes and Team Performance Over Time Using Bayesian Model Selection. Journal of Management, 41, 574-606. https://doi: 10.1177/0149206314539351

Johnson, S. D. et Bechler, C. (1998). Examining the Relationship Between Listening Effectiveness and Leadership Emergence: Perceptions, Behaviors, and Recall. Small Group Research, 29(4), 452-471.

Katz, N., Lazer, D., Arrow, H. et Contractor, N. (2004). Network Theory and Small Groups. Small Group Research, 35(3), 307-332. https://doi: 10.1177/1046496404264941

Keller, R. T. (2001). Cross-functional project groups in research and new product development: diversity, communications, job stress, and outcomes. Academy of Management Journal, 44(3), 547-555. https://doi: 10.2307/3069369

Kelly, J. R. et J. E. McGrath. (1988). On Time and Method. Newbury Park, CA : Sage.

Keyton, J. (1999). Group Communication. Mountain View, CA : Mayfield Publishing Company.

Knowles, E. (1973). Boundaries around group interaction. Journal of Personality and Social Psychology, 26, 327-331.

Kostopoulos, K. C., & Bozionelos, N. (2011). Team Exploratory and Exploitative Learning : Psychological Safety, Task Conflict, and Team Performance. Group & Organization Management, 36(3), 385-415. https://doi.org/10.1177/1059601111405985

Lacharité, B. et Pasquier, A. (2014). L'intersectionnalité appliquée: Un projet pilote à Montréal. Nouvelles pratiques sociales, 26(2), 251. https://doi: 10.7202/1029274ar

Lai, K. W., Pratt, K., Anderson, M. et Stigter, J. (2006). Literature Review and Synthesis: Online Communities of Practice, 99. Récupéré de Zotero.

Lamont, M. (2010). How professors think: inside the curious world of academic judgment (1. paperback ed). Cambridge, Mass. : Harvard Univ. Press. Récupéré de Gemeinsamer Bibliotheksverbund ISBN.

Landry, S. (1977). Le groupe de tâche et sa psychologie. Dans J. M. Leclerc (Éd.), Dossier sur l'enseignement : Système, méthodes, techniques (p. 1-31). Service pédagogique de l'Université de Montréal.

Landry, S. (1988). Le processus d'émergence de la structure du pouvoir dans les groupes restreints : la place des femmes et la place des hommes. Montréal.

Landry, S. (2007). Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints : le modèle des trois zones dynamiquesGestion. Québec : Presses de l'Université du Québec. Récupéré de (Jefferson or Adams Bldg General or Area Studies Reading Rms HM736; .L36 2007)

Langer, S. K. (1942). Philosophy in a New Key. Harvard University. Cambridge : Harvard University Press.

Latané, B. (1981). The Psychology of Social Impact. American Psychologist, 36(4), 343-356.

Latané, B., Williams, K. et Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. Journal of Personality and Social Psychology, 822-832.

Lau, D. C. et Murnighan, J. K. (1998). Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups. The Academy of Management Review, 23(2), 325. https://doi: 10.2307/259377

Leathers, D. G. (1972). Quality of group commination as a determinant of group production. Speech Monographs, 166-173.

Leclerc, C. (1999). Comprendre et construire les groupes. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université Laval. Récupéré de Library of Congress ISBN. (HM716 .L43 1999)

Lefrançois, M., Saint-Charles, J., Fortin, S. et des Rivières-Pigeon, C. (2017). « Leur façon de punir, c'est avec l'horaire ! » : Pratiques informelles de conciliation travail-famille au sein de commerces d'alimentation au Québec. Relations industrielles, 72(2), 294. https://doi: 10.7202/1040402ar

Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. New York : Harper & Row.

Lewin, Kurt. (1948). Resolving Social Conflict: Selected papers on group dynamics. New York : Harper.

Li, S.-C. S. (2007). Computer-Mediated Communication and Group Decision Making: A Functional Perspective. Small Group Research, 38(5), 593-614. https://doi: 10.1177/1046496407304335

MacIntyre, A. (1981). After Virtue. A Study in Moral Theory. Notre Dame : University of Notre Dame Press.

Maisonneuve, J. (1982). Introduction à la psychosociologie. Paris : PUF.

Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Kukenberger, M. R., Donsbach, J. S. et Alliger, G. M. (2015). Team Role Experience and Orientation: A Measure and Tests of Construct Validity. Group & Organization Management, 40(1), 6-34. https://doi: 10.1177/1059601114562000

Mazlish, M. (1981). Leader and led, individual and group. Psychohistory review, 214-237.

McGrath, J. E. (1984). Groups : Interaction and performance. Englewood Cliffs, NJ. : Prentice-Hall.

McGrath, J. E. (1991). Time, Interaction, and Performance (TIP): A Theory of Groups. Small Group Research, 22, 147-174.

McGrath, J. E., Berdahl, J. L. et Arrow, H. (1996). Traits, Expectations, Culture and Clout: The Dynamics of diversity in Work Groups. Dans J. S. E et M. N. Ruderman (dir.), Diversity Work Teams, Research Paradigms for a Changing Workplace. Washington DC : American Psychological Association.

McGrath, Joseph Edward et Hollingshead, A. B. (1994). Groups interacting with technology : ideas, evidence, issues, and an agendaSage library of social research, v. 194. Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications. Récupéré de (McGill : HD66 M39 1994)

McPherson, M., Smith-Lovin, L. et Cook, J. M. (2001). Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. Annual Review of Sociology, 27, 415-444. https://doi:org/10.1146/annurev.soc.27.1.415

Mead, G. H. (1934). L'esprit, le Soi et la Société (1963e éd.). Paris : Presses Universitaires de France.

Meneses, R., Ortega, R., Navarro, J. et de Quijano, S. D. (2008). Criteria for Assessing the Level of Group Development (LGD) of Work Groups: Groupness, Entitativity, and Groupality as Theoretical Perspectives. Small Group Research, 39(4), 492-514. https://doi: 10.1177/1046496408319787

Meyers, R. A. et Brashers, D. E. (1999). Inlfuence Process in Group Interaction. Dans L. R. Frey, D. S. Gouran et M. S. Poole (dir.), The Handbook of Group Communication Theory & Research (p. 288-312). Thousand Oaks : Sage. Récupéré de (HM736H255 1999)

Milliken, F. J. et Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. Academy of Management Review, 21(2), 402-433. https://doi: 10.5465/amr.1996.9605060217

Mills, T. M. (1967). The Sociology of Small Groups. Englewood Cliffs, NJ. : Prentice-Hall.

Minami, H. et Tanaka, K. (1995). Social and Environmental Psychology: Transaction Between Physical Space and Group-Dynamic Processes. Environment and Behavior, 27, 43-55.

Mongeau, P. (1982). Ceux qui comptent dans votre vie. Un test pour découvrir les réseaux d'influence qui ont façonné votre personnalité. Psychologie, 43-45. Récupéré de (2010) http://pierremongeau.uqam.ca/k14461/res_perso/reseau_perso.php?projet=dev_logiciel&page=actuelle

Mongeau, P. (1997). Participation en groupe et métacognition. Interactions, 1, 176-187.

Mongeau, P. et Saint-Charles, J. (2005). Communication et émergence du leadership dans les groupes. Dans J. Saint-Charles et P. Mongeau (dir.), Communication : horizons de pratiques et de recherches (p. 109-130). Québec : Presse de l'Université du Québec.

Mongeau, P. et Saint-Charles, J. (2011). Approches communicationnelles des groupes dans les organisations. Dans S. Grosjean et L. Bonneville (dir.), Communication organisationnelle : approches, processus et enjeux (p. 253-279). Montréal : Chenelière.

Mongeau, P. et Tremblay, J. (1994). Connaître votre profil et son effet sur les autres (Maxima, PUF). Montréal, Paris : Libre Expression, Maxima, diffusion Presses Universitaires de France.

Mongeau, P. et Tremblay, J. (1995a). Typologie des modes d'interaction en groupe de tâches. Revue québécoise de psychologie, 16(1).

Mongeau, P. et Tremblay, J. (1995b). Typologie des modes d'interaction en groupe de tâches. Revue québécoise de psychologie, 16, 135-154.

Mongeau, P. et Tremblay, J. (2014). QAMIG Questionnaire d'auto-évaluation de ses modes d'interactions en groupe. Guide d'interprétation. Montréal : (s. é.).

Mongeau, P., Saint-Charles, J. et Tremblay, J. (2006). Communication et visions du groupe. Dans P. Mongeau et J. Saint-Charles (dir.), Communication : horizons de pratiques et de recherches - volume 2 (vol. II, p. 148-190). Québec : Presse de l'Université du Québec.

Moreno, J. L. (1970). Fondements de la sociométrie (1934 Édition originale «Who Shall Survive? »). Paris : Presse Universitaires de France.

Moscovici, S. (1988). La machine à faire des dieux : sociologie et psychologie. Paris : Fayard.

Mucchielli, A. (1998). Approche systémique et communicationnelle des organisations. (s. l.) : A. Colin.

Mullen, B. et Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. Psychological Bulletin, 115(2), 210-227. Récupéré de Zotero.

Northouse, P. G. (2010). Leadership: theory and practice. Thousand Oaks, CA : Sage.

O'Leary, M. et Cummings, J. N. (2007). The Spatial, Temporal, and Configurational Characteristics of Geographic Dispersion in Teams. MIS Quarterly, 31(3), 433. https://doi: 10.2307/25148802

Oh, H., Labianca, G. et Chung, M. (2006). A Multilevel Model of group Social Capital. Academy of Management Review, 31, 569-582.

Orlikowski, W. J. et Scott, S. V. (2015). Exploring Material-Discursive Practices: Exploring Material-Discursive Practices. Journal of Management Studies, 52(5), 697-705. https://doi: 10.1111/joms.12114

Orlitzky, M. et Hirokawa, R. Y. (2001). To Err is Human, to Correct for it Divine: A Meta-Analysis of Research Testing the Functional Theory of Group Decision-Making Effectiveness. Small Group Research, 32(3), 313-341. https://doi: 10.1177/104649640103200303

Park, H. S. (2008). The Effects of Shared Cognition on Group Satisfaction and Performance: Politeness and Efficiency in Group Interaction. Communication Research, 35(1), 88-108. https://doi: 10.1177/0093650207309363

Pavitt, C. (2014). An Interactive Input-Process-Output Model of Social Influence in Decision-Making Groups. Small Group Research, 45, 704-730. https://doi: 10.1177/1046496414548353

Poole, M. et Hollingshead, A. B. (2005). Theories of Small Groups. Thousand Oaks : Sage.

Poole, M. S. et DeSanctis, G. (1990). Understanding the use of decision support systems: The theory of adaptive structuration. Dans J. Ful et C. Steinfield (dir.), Organizations and communication technology (p. 175-195). Newbury Park, CA : Sage.

Poole, S. M., Keyton, J. et Frey, L. R. (1999). Group communication Methodology. Dans The handbook of group communication theory & research (Sage, p. 92-112). Thousand Oaks : Lawrence Frey, S. Dennis Gouran.

Poole. (1998). The Small Group Should Be the Fundamental Unit of Communication Research. Dans Communication: Views from the helm for the 21st century (p. 94-97). Boston : Allyn & Bacon.

Postmes, T., Spears, R. et Cihangir, S. (2001). Quality of decision making and group norms. Journal of Personality and Social Psychology, 918-930.

Prohansky, H. M., Ittelson, W. H. et Rivlin, L. G. (1970). Freedom of choice in a physical setting. Dans H. M. Prohansky, W. H. Ittelson et L. G. Rivlin (dir.), Environmental psychology: People and their physical settings (p. 177-181). New York : Holt, Rinehart & Winston.

Putnam, L. L. et Stohl, C. (1996). Bona fide groups: An alternative perspective for communication and small group decision making. Dans Randy Y. Hirokawa et M. S. Poole (dir.), Communication and Group Decision-Making (2^{ième}édition, p. 147-178). Thousand Oaks : Sage.

Putnam, Linda L. (2015). Unpacking the Dialectic: Alternative Views on the Discourse-Materiality Relationship: The Discourse-Materiality Relationship. Journal of Management Studies, 52(5), 706-716. https://doi: 10.1111/joms.12115

Resweber, J.-P. (2011). Les enjeux de l'interdisciplinarité. Questions de communication, (19), 171-200. https://doi: 10.4000/questionsdecommunication.2661

Rice, R. W. (1983). The contingency model of leadership: some current issues. Basic appl. soc. Psychol., 69.

Robinson, D. T. et Smith-Lovin, L. (2001). Getting A Laugh: Gender, Status, and Humor in Task Discussions. Social Forces, 80(1), 123-158. https://doi: 10.1353/sof.2001.0085

Romero, E. et Pescosolido, A. (2008). Humor and group effectiveness. Human Relations, 61(3), 395-418. https://doi: 10.1177/0018726708088999

Roschelle, J. et Teasley, S. D. (1995). The Construction of Shared Knowledge in Collaborative Problem Solving. Dans C. O'Malley (dir.), Computer Supported Collaborative Learning (p. 69-97). Berlin, Heidelberg : Springer Berlin Heidelberg. https://doi: 10.1007/978-3-642-85098-1_5

Rousseau, V. et Aubé, C. (2010). Team Self-Managing Behaviors and Team Effectiveness: The Moderating Effect of Task Routineness. Group & Organization Management, 35(6), 751-781. https://doi: 10.1177/1059601110390835

Rousseau, V., Aubé, C. et Savoie, A. (2006). Teamwork Behaviors: A Review and an Integration of Frameworks. Small Group Research, 37(5), 540-570. https://doi: 10.1177/1046496406293125

Rovio, E., Eskola, J., Kozub, S. A., Duda, J. L. et Lintunen, T. (2009). Can High Group Cohesion Be Harmful?: A Case Study of a Junior Ice-Hockey Team. Small Group Research, 40(4), 421-435. https://doi: 10.1177/1046496409334359

Saint-Charles, J. et Mongeau, P. (2004). Un modèle communicationnel du groupe restreint : les structures de communication.

Saint-Charles, Johanne et Mongeau, P. (2005). L'étude des réseaux humains de communication. Dans Johanne Saint-Charles et P. Mongeau (dir.), Communication : horizons de pratiques et de recherches (p. 73-99). Sainte-Foy : Presse de l'Université du Québec.

Saint-Charles, Johanne et Mongeau, P. (2006). Fondements d'un modèle communicationnel du groupe : structures et fonctions. Dans J. Saint-Charles et P. Mongeau (dir.), Communication : horizons de pratiques et de recherches, volume 2 (vol. II, p. 191-208). Québec : Presse de l'Université du Québec.

Saint-Charles, Johanne et Mongeau, P. (2018). Social influence and discourse similarity networks in workgroups. Social Networks, 52, 228-237. https://doi: 10.1016/j.socnet.2017.09.001

Saint-Charles, Johanne. (2001). Pouvoir informationnel, structure formelle et réseau émergent dans une organisation (Thèse). Montréal : Université du Québec à Montréal. Récupéré de (AC20U5511 [D841 AC20U5511 D841)

Sanders, R. E. et Bonito, J. A. (2010). Speaking for the Institution: A Fourth Production Site for Group Members' Influence Attempts. Small Group Research, 41(4), 427-451. https://doi: 10.1177/1046496410366309

Sargent, L. D. et Sue-Chan, C. (2001). Does Diversity Affect Group Efficacy?: The Intervening Role of Cohesion and Task Interdependence. Small Group Research, 32(4), 426-450. https://doi: 10.1177/104649640103200403

Sarker, S., Valacich, J. S. et Sarker, S. (2003). Virtual Team Trust: Instrument Development and Validation in an IS Educational Environment. Inf. Resour. Manage. J., 16(2), 35-55. https://doi: 10.4018/irmj.2003040103

Sauer, N. C. et Kauffeld, S. (2013). Meetings as Networks: Applying Social Network Analysis to Team Interaction. Communication Methods and Measures, 7(1), 26-47. https://doi: 10.1080/19312458.2012.760729

Sauer, S. J. (2011). Taking the Reins: The Effects of New Leader Status and Leadership Style on Team Performance : Teams. Journal of Applied Psychology, 96, 574-574-587. Récupéré de Francis.

Saulnier, M. et Saint-Charles, J. (2008). A model of deviance in workgroups. Ordinateur Joh.

Schutz, W. C. (1958). FIRO: A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior. Holt Rinehart.

Schutz, W. C. (1958). FIRO: A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior. New York : Holt Rinehart.

Schweiger, D. M., Sandberg, W. R. et Rechner, P. L. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. Academy of Management Journal, 32, 745-772.

Scott, C. R. (1999). Communication Technology and Group Communication. Dans L. R. Frey, D. S. Gouran et M. S. Poole (dir.), The handbook of group communication theory & research (p. 251-288). Thousand Oaks : Sage. Récupéré de (HM736H255 1999)

Sell, J., Lovaglia, M. J., Mannix, E. A., Samuelson, C. D. et Wilson, R. K. (2004). Investigating Conflict, Power, and Status Within and Among Groups. Small Group Research, 35(1), 44-72. https://doi: 10.1177/1046496403259813

Shaw, J. B. et Barrett-Power, E. (1998). The Effects of Diversity on Small Work Group Processes and Performance. Human Relations, 51(10), 1307-1325. https://doi: 10.1177/001872679805101005

Simmel, G. (1908). Sociologie : étude sur les formes de la socialisation (Lilyane Deroche-Gurcel et Sibylle Muller, trad.). Paris : Presses universitaires de France.

Simpson, J. A., Farrell, A. K., Oriña, M. M. et Rothman, A. J. (2015). Power and social influence in relationships. Dans M. Mikulincer, P. R. Shaver, J. A. Simpson et J. F. Dovidio (dir.), APA handbook of personality and social psychology, Volume 3: Interpersonal relations. (p. 393-420). Washington : American Psychological Association. Récupéré de CrossRef.

Simsarian Webber, S. (2002). Leadership and trust facilitating cross-functional team success. Journal of Management Development, 21(3), 201-214. https://doi: 10.1108/02621710210420273

Smith, K. K. et Berg, D. N. (1987). Paradoxes of group life. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Sommer, R. (1965). Further studies in small group ecology. Sociometry, 337-348.

Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J. et Kraimer, M. L. (2001). Social Networks and the performance of individuals and groups. Academy of Management Journal, 44(2), 316-325. https://doi: 10.2307/3069458

Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. Human Relations, 1005-1016.

Spink, K. S. (1990). Group cohesion and collective efficacy of volleyball teams. Journal of Sport and Exercise Physiology, 301-311.

St-Arnaud, Y. (1978). Les petits groupes : participation et communication (2002e éd.). (s. l.) : G. Morin. Récupéré de (302.3/4 HM133 S22.2002 HM133 S22.2002 UQAM.E.M HM133 S22.2002 UQAM.E.M HM133 S22.2002 UQAM.C.M)

St-Cyr-Bouchard, M. et Saint-Charles, J. (2018). La communication et le succès des équipes interdisciplinaires. Communiquer. Revue de communication sociale et publique, 23, 21-38. Récupéré de http://journals.openedition.org/communiquer/2917

Stasser, G. et Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. Journal of Personality and Social Psychology, 81-93.

Stasser, G. L. (1999). The Uncertain Role of Unshared Information in Collective Choice. Dans Leigh L. Thompson et D. M. John M. Levine (dir.), Shared Cognition in Organizations: The Management of Knowledge (p. 49-69). Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

Steinel, W., Van Kleef, G. A., Van Knippenberg, D., Hogg, M. A., Homan, A. C. et Moffitt, G. (2010). How intragroup dynamics affect behavior in intergroup conflict: The role of group norms, prototypicality, and need to belong. Group Processes & Intergroup Relations, 13(6), 779-794. https://doi: 10.1177/1368430210375702

Steiner, I. D. (1972). Group performance of unitary tasks. Dans I. D. Steiner (dir.), Group process and productivity (p. 14-39). New York : Academic Press.

Steinzor, B. (1950). The spatial factor in face to face discussion groups. Journal of Abnormal and Social Psychology, 552-555.

Sternberg, R. J. et Vroom, V. (2002). The person versus the situation in leadership. The Leadership Quarterly, 13(3), 301-323. https://doi: 10.1016/S1048-9843(02)00101-7

Stewart, D. D. (1998). Stereotypes, negativity bias, and the discussion of unshared information in decision-making groups. Small Group Research, 29, 643-669.

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of the llterature. New York : The Free Press.

Sundstrom, E., De Meuse, K. P. et Futrell, D. (1990). Work teams. American Psychologist, 45, 120-133.

Suzuki, Y. (1986). A Study in seat-taking in meetings stituations: Territorial maintenance and status in group. Japanese Journal of Psychology, 83-86.

Sylvie Grosjean. (2008). Communication dans un centre de répartition des urgences 911. Canadian Joumal of Communication, 33, 101-120.

Thatcher, S. M. B. et Patel, P. C. (2012). Group Faultlines: A Review, Integration, and Guide to Future Research. Journal of Management, 38(4), 969-1009. https://doi: 10.1177/0149206311426187

Thompson, L. L. (2002). Making the Team. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.

Trist, E. et Bamforth, D. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting. Human Relations, 4, 3-38.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequences in small groups. Psychological Bulletin, 384-399.

Tuckman, B. W. et Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. Group & Organization Studies, 2(4), 419-427. https://doi: 10.1177/105960117700200404

Vacher, B. (2006). L'invisible et structurante matérialité de l'information et de la communication organisationnelles : une grille de lecture. Communication et organisation, (30), 230-249. https://doi: 10.4000/communicationorganisation.3483

Valacich, J. S. et Schwenk, C. (1995). Structuring conflict in individual, face-to-face, and computer-mediated group decision making: Carping versus objective devil's advocacy. Decision Sciences, 369-393.

van Knippenberg, D. et Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. Annual Review of Psychology, 58(1), 515-541. https://doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085546

Van Knippenberg, D., Casten, K. et Homan, A. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research. Journal of Applied Psychology, 89(6), 1008-1022.

van Vree, W. (2011). Meetings: The Frontline of Civilization. The Sociological Review, 59(1_suppl), 241-262. https://doi: 10.1111/j.1467-954X.2011.01987.x

Vroom, V. H., Jago, A. G. et Yetton, P. W. (1973). Leadership and Decision-Making. Administrative Science Quarterly, 18(4), 556. https://doi: 10.2307/2392210

Wall, V. D. et Nolan, L. L. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction and conflict in task oriented groups. Human Relations, 39, 1033-1052.

Weick, K. (1969). The Social Psychology of Organizing. Ontario : Addison-Wesley Publishing Company.

Weick, K. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, Ca : Sage Publications.

Weisband, S. P. (1992). Group discussion and first advocacy effects in computer-mediated and face-to-face decision making groups. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 53(3), 352-380. https://doi: 10.1016/0749-5978(92)90070-N

Westaby, J. D., Woods, N. et Pfaff, D. L. (2016). Extending dynamic network theory to group and social interaction analysis: Uncovering key behavioral elements, cycles, and emergent states. Organizational Psychology Review, 6, 34-62. https://doi: 10.1177/2041386614551319

Wheelan, S. A. (1994). Group processes: A developmental perspective. Boston : Allyn & Bacon.

Wheelan, S. A., & McKeage, R. L. (1993). Developmental Patterns in Small and Large Groups. Small Group Research, 24, 60-83.

Wheelan, Susan A. (2005). Group processes : A developmental perspective (2nd ed). Allyn and Bacon.

Wheelan, Susan A. (2009). Group Size, Group Development, and Group Productivity. Small Group Research, 40(2), 247-262. https://doi: 10.1177/1046496408328703

Wheelan, Susan A. (2009). Group Size, Group Development, and Group Productivity. Small Group Research, 40(2), 247-262. https://doi.org/10.1177/1046496408328703

Wheelan, Susan A., Davidson, B., & Tilin, F. (2003). Group Development Across Time : Reality or Illusion? Small Group Research, 34(2), 223-245. https://doi.org/10.1177/1046496403251608

Winquist, J. R. et Larson, J. R. (1998). Information pooling: When it impacts group decision making. Journal of Personality and Social Psychology, 371-377.

Wise, S. (2014). Can a team have too much cohesion? The dark side to network density. European Management Journal, 32(5), 703-711. https://doi: 10.1016/j.emj.2013.12.005

Wittenbaum, G. M. et Moreland, R. L. (2008). Small-Group Research in Social Psychology: Topics and Trends over Time. Social and Personality Psychology Compass, 2(1), 187-203. https://doi: 10.1111/j.1751-9004.2007.00065.x

Wittenbaum, G. M., Hollingshead, A. B. et Botero, I. C. (2004). From cooperative to motivated information sharing in groups: moving beyond the hidden profile paradigm. Communication Monographs, 71(3), 286-310. https://doi: 10.1080/0363452042000299894

Worchel, S. (1994). You can go home again: Returning group research to the group context with an eye on developmental issues. Small Group Research, Special Issue: Social cognition in small groups, 205-233.

Yulk, G. A. (2006). Leadership in Organizations / Gary Yukl (6e éd.). Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.

Bibliographie : Conduite de réunions

Adams, T., Means, J. et Spivey, M. (2007). The project meeting facilitator : facilitation skills to make the most of project meetings. San Francisco : Jossey-Bass.

Alain Chevalier-Beaumel. (2004). Préparer une réunion pour mieux l'animer et y participer (Gud'Utile). Paris : Vuibert.

Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. et Rogelberg, S. G. (2015). *The Cambridge handbook of meeting science*. New York, NY : Cambridge University Press.

Amado, G. et Fustier, P. (2019). *Faire équipe*. ERES. doi: 10.3917/eres.amado.2019.01

Arrow, H., McGrath, J. E. et Berdahl, J. L. (2000). *Small Group as Complex Systems*. Thousand Oaks, Californie : Sage Publications.

Beck, S. J. et Keyton, J. (2014). Facilitating Social Support: Member-Leader Communication in a Breast Cancer Support Group. *Cancer Nursing*, *37*(1), E36-E43. doi: 10.1097/NCC.0b013e3182813829

Beck, S. J., Paskewitz, E. A. et Keyton, J. (2015). Toward a Theory of Strategic Meeting Interaction. Dans J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock et S. G. Rogelberg (dir.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (p. 305-324). Cambridge : Cambridge University Press. doi: 10.1017/CBO9781107589735.014

Behfar, K. J. et Thompson, L. L. (2007). *Conflict in organizational groups : new directions in theory and practice*. Evanston, Ill. : Northwestern University Press : Kellogg School of Management.

Bélair, F. (2004). Vivre en équilibre : des outils d'animation et d'intervention de groupe. (s. l.) : Chenelière/McGraw-Hill.

Bens, I. (2005). Advanced facilitation strategies : tools & techniques to master difficult situations. [San Francisco] : Jossey-Bass.

Bonito, J. A., Wittenbaum, G. et Hirokawa, R. Y. (2009). Small Group Communication. Dans D. W. Stacks et M. B. Salwen (dir.), *An integrated approach to communication theory and research* (2. ed, p. 348-369). New York, NY : Routledge.

Brodeur, C. W., Lehmann-Willenbrock, N. et Rogelberg, S. G. (2015). An Introduction to The Cambridge Handbook of Meeting Science: Why Now? Dans J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock et S. G. Rogelberg (dir.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (p. 504-532). Cambridge : Cambridge University Press. doi: 10.1017/CBO9781107589735.001

Brown, N. W. (2009). *Becoming a group leader*. Upper Saddle River, N.J. : Pearson/Merrill.

Cameron, E. (2005). Facilitation made easy : practical tips to improve meetings and workshops (3rd éd.). London ; Sterling, VA : Kogan Page.

Chilberg, J. (2005). A Procedural Analysis of Group Facilitation: A Communication Perspective. Dans S. Schuman et International Association of Facilitators (dir.), *The IAF handbook of group facilitation : best practices from the leading organization in facilitation* (p. 135-152). San Francisco : Jossey-Bass.

Conference Board du Canada. (s. d.). *Compétences relatives à l'employabilité*. Récupéré de https://www.conferenceboard.ca/edu/employability-skills-fr.aspx

Cooren, F. (2007). Interacting and organizing. Analyses of a management meeting. F. Cooren (dir.), . Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.

Cummings, J. N. (2008). Leading Groups From a Distance: How to Mitigate Consequences of Geographic Dispersion. Dans S. P. Weisband (dir.), *Leadership at a distance: research in technologically-supported work* (p. 33-50). New York : Lawrence Erlbaum Associates. Récupéré de Library of Congress.

Felps, W., Mitchell, T. R. et Byington, E. (2006). How, When, and Why Bad Apples Spoil the Barrel: Negative Group Members and Dysfunctional Groups. *Research in Organizational Behavior*, *27*, 175-222. doi: 10.1016/S0191-3085(06)27005-9

Frey, L. R. (2006). Facilitating Group Communication in Context. Cresskill, N.J. : Hampton Press.

Frey, L. R. (dir.). (2003). Group Communication in Context. Studies of Bona Fide Groups. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.

Friedkin, N., Jia, P. et Bullo, F. (2016). A Theory of the Evolution of Social Power: Natural Trajectories of Interpersonal Influence Systems along Issue Sequences. *Sociological Science*, *3*, 444-472. doi: 10.15195/v3.a20

Ghais, S. (2005). Extreme facilitation : guiding groups through controversy and complexity. San Francisco : Jossey-Bass.

Gillet, J.-C. (2004). L'animation professionnelle et volontaire dans 20 pays (vol. 1). Paris ; Montréal : L'Harmattan.

Gillet, J.-C. (2005). L'animation dans tous ses états (ou presque). Paris : L'Harmattan.

Grant, D., Wailes, N., Michelson, G., Brewer, A. et Hall, R. (2002). Rethinking organizational change. *Strategic Change*, *11*(5), 237-242. doi: 10.1002/jsc.599

Hogan, C. (2002). Understanding facilitation : theory & princples. London : Kogan Page.

Hogan, C. (2003). Practical facilitation : a toolkit of techniques. London ; Sterling, VA : Kogan Page.

Hogg, M. A. et Scott, T. (2003). *Group processes*. (s. l.) : Blackwell.

Howick, D., Daily, S., Sprik, A. et Roberts, B. J. (2002). *The new compleat facilitator : a handbook for facilitators* (2nd éd.). Madison, WI : Howick Associates.

Kauffeld, S. et Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings Matter: Effects of Team Meetings on Team and Organizational Success. *Small Group Research*, *43*(2), 130-158. doi: 10.1177/1046496411429599

Kello, J. E. (2015). The Science and Practice of Workplace Meetings. Dans J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock et S. G. Rogelberg (dir.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (p. 709-734). Cambridge : Cambridge University Press. doi: 10.1017/CBO9781107589735.030

Keyton, J. et Beck, S. J. (2009). The influential role of relational messages in group interaction. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *13*(1), 14-30. doi: 10.1037/a0013495

Kostopoulos, K. C. et Bozionelos, N. (2011). Team Exploratory and Exploitative Learning: Psychological Safety, Task Conflict, and Team Performance. *Group & Organization Management*, *36*(3), 385-415. doi: 10.1177/1059601111405985

Landry, S. (2007). Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints : le modèle des trois zones dynamiques. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Laprée, R. (2004). *Réussir vos projets de groupe*. Montréal : Les Éditions Logiques.

Laprée, R. (2006). *8 clés pour réussir vos réunions*. Montréal : Les Éditions Logiques.

Laure, F. (2004). Le guide des techniques d'animation : méthodes et outils pour réussir vos animations. (s. l.) : Dunod.

Laure, F. (2018). Techniques d'animation : tous les outils pour réussir vos présentations, réunions, formations. Récupéré de http://banq.pretnumerique.ca/accueil/isbn/9782100784769

Leclerc, C. (1999). *Comprendre et construire les groupes*. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université Laval.

Leclerc, C. (2020). Intervenir en groupe : savoirs et pouvoir d'agir. Québec : CRIEVAT, Université Laval.

Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J. A. et Kauffeld, S. (2013). A Sequential Analysis of Procedural Meeting Communication: How Teams Facilitate Their Meetings. *Journal of Applied Communication Research*, *41*(4), 365-388. doi: 10.1080/00909882.2013.844847

Lewin, K. (1943). Psychology and the process of group living. *Journal of Social Psychology*, *17*(1), 113-131.

Littlepage, G. E. (2015). Information Utilization in Meetings. Dans J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock et S. G. Rogelberg (dir.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (p. 533-555). Cambridge : Cambridge University Press. doi : 10.1017/CBO9781107589735.023

Maccio, C. (2002). *Guide de l'animateur de groupes* (10e éd. rev. et augm.). Lyon : Chronique sociale.

Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Kukenberger, M. R., Donsbach, J. S. et Alliger, G. M. (2015). Team Role Experience and Orientation: A Measure and Tests of Construct Validity. *Group & Organization Management*, *40*(1), 6-34. doi: 10.1177/1059601114562000

Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitative* (1994e éd.). Bruxelles : de boeck.

Mongeau, P. et Saint-Charles, J. (2019). L'approche communicationnelle des groupes de travail en organisation. Dans *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux* (p. 237-280). (s. l.) : Luc Bonneville et Slyvie Grosjean.

Mongeau, P. et Tremblay, J. (1994). *Connaître votre profil et son effet sur les autres* (Maxima, PUF). Montréal, Paris : Libre Expression, Maxima, diffusion Presses Universitaires de France.

Mongeau, P. et Tremblay, J. (1995). Typologie des modes d'interaction en groupe de tâches. *Revue québécoise de psychologie*, *16*, 135-154.

Mongeau, P. et Tremblay, J. (2014). QAMIG Self-Assessment Questionnaire on Your Group Interaction Modes. Interpretation Guide. Montréal : (s. é.).

Mongeau, P., Saint-Charles, J. et Tremblay, J. (2006). Communication et visions du groupe. Dans P. Mongeau et J. Saint-Charles (dir.), *Communication : horizons de pratiques et de recherches - volume 2* (vol. II, p. 148-190). Québec : Presse de l'Université du Québec.

Myers, S. A. et Anderson, C. M. (2008). The Fundamentals of Small Group Communication. Los Angeles : Sage.

Neale, M. A. et Mannix, E. A. (dir.). (2012). Looking back, moving forward: a review of group and team-based research. Bingley : Emerald.

Olien, J. L., Rogelberg, S. G., Lehmann-Willenbrock, N. et Allen, J. A. (2015). An Introduction to The Cambridge Handbook of Meeting Science: Why Now? Dans J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock et S. G. Rogelberg (dir.), *The Cambridge Handbook of Meeting Science* (p. 3-11). Cambridge : Cambridge University Press. doi: 10.1017/CBO9781107589735.001

Patrick Lencioni. (2002). *Optimisez votre équipe*. Saint-Hubert : Un monde différent.

Pineau, G. (2005). Le sens du sens. Dans *Transdisciplinarité et formation* (L'Harmattan, p. 83-104). Paris : Paul, P.

Poole, M. et Hollingshead, A. B. (2005). *Theories of Small Groups*. Thousand Oaks : Sage.

Poole, M., Seibold, D. et McPhee, R. (1985). Group decision-making as a structurational process. *Quarterly Journal of Speech*, *71*, 74-102.

Putnam, L., Phillips, N. et Chapman, P. (1996). Metaphors of communication and organization. Dans S. Clegg, C. Hardy et W. Nord (dir.), *Handbook of organization studies* (p. 375-408). London : Sage.

Quaranta, M. (2003). *Comment animer un groupe*. Outremont, Québec. : Québécor.

Quattrone, P. et Hopper, T. (2001). What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management Accounting Research*, *12*(4), 403-435. doi: 10.1006/mare.2001.0176

Rees, F. (2005). *The facilitator excellence handbook* (2nd éd.). San Francisco : Pfeiffer.

Rogelberg, S. G., Leach, D. J., Warr, P. B. et Burnfield, J. L. (2006). « Not Another Meeting! » Are Meeting Time Demands Related to Employee Well-Being? *Journal of Applied Psychology*, *91*(1), 83-96. doi: 10.1037/0021-9010.91.1.83

Saint-Charles, J. et Mongeau, P. (2004). *Visions du groupe*.

Salas, E., Grossman, R., Hughes, A. M. et Coultas, C. W. (2015). Measuring Team Cohesion: Observations from the Science. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, *57*(3), 365-374. doi: 10.1177/0018720815578267

Sanders, R. E. et Bonito, J. A. (2010). Speaking for the Institution: A Fourth Production Site for Group Members' Influence Attempts. *Small Group Research*, *41*, 427-451. doi: 10.1177/1046496410366309

Sauer, N. C. et Kauffeld, S. (2013a). Meetings as Networks: Applying Social Network Analysis to Team Interaction. *Communication Methods and Measures*, *7*(1), 26-47. doi: 10.1080/19312458.2012.760729

Sauer, N. C. et Kauffeld, S. (2013b). Meetings as Networks: Applying Social Network Analysis to Team Interaction. *Communication Methods and Measures*, *7*(1), 26-47. doi: 10.1080/19312458.2012.760729

Schoeneborn, D. et Vásquez, C. (2017). Communicative Constitution of Organizations. Dans C. R. Scott, J. R. Barker, T. Kuhn, J. Keyton, P. K. Turner et L. K. Lewis (dir.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (p. 1-21). Hoboken, NJ, USA : John Wiley & Sons, Inc. doi: 10.1002/9781118955567.wbieoc030

Schuman, S. et International Association of Facilitators. (2005). The IAF handbook of group facilitation : best practices from the leading organization in facilitation. San Francisco : Jossey-Bass.

Schwarz, R. M. (2002). The skilled facilitator : a comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches (2nd éd.). San Francisco : Jossey-Bass.

Schwarz, R. M. (2017). The skilled facilitator: a comprehensive resource for consultants, facilitators, coaches, and trainers (Third edition). Hoboken, New Jersey : Jossey-Bass.

Scott, C., Allen, J. A., Rogelberg, S. G. et Kello, A. (2015). Five Theoretical Lenses for Conceptualizing the Role of Meetings in Organizational Life. Dans J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock et S. G. Rogelberg (dir.), *The Cambridge handbook of meeting science*. New York, NY : Cambridge University Press.

St-Arnaud, Y. (2008). Les petits groupes : participation et animation. Montréal : G. Morin Ed.

Svennevig, J. (2012). Interaction in workplace meetings. *Discourse Studies*, *14*(1), 3-10. doi: 10.1177/1461445611427203

Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, *5*(4), 369-380. doi: 10.1080/14697010500359250

Tracy, K. et Dimock, A. (2004). Chapter 4: Meetings: Discursive Sites for Building and Fragmenting Community. *Communication Yearbook*, *28*(1), 127-165. doi: 10.1207/s15567419cy2801_4

Tubbs, S. L. (2012). *A systems approach to small group interaction* (11th ed). New York : McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages.

Turcotte, D. et Lindsay, J. (2001). L'intervention sociale auprès des groupes. Boucherville : Gaëtan Morin.

van Vree, W. (2011). Meetings: The Frontline of Civilization. *The Sociological Review*, *59*(1_suppl), 241-262. doi: 10.1111/j.1467-954X.2011.01987.x

Wittenbaum, G. M. et Moreland, R. L. (2008). Small-Group Research in Social Psychology: Topics and Trends over Time. *Social and Personality Psychology Compass*, *2*(1), 187-203. doi: 10.1111/j.1751-9004.2007.00065.x