

# POUR DES ÉQUIPES RESPONSABLES

Une démarche d'acquisition  
de l'autonomie



LOUISE CHARETTE





# Pour des équipes responsables

*Une démarche d'acquisition de l'autonomie*



LOUISE CHARETTE  
CRHA, C.O. organisationnel

# Pour des équipes responsables

*Une démarche d'acquisition de l'autonomie*



**Presses de  
l'Université Laval**

Les Presses de l'Université Laval reçoivent chaque année du Conseil des Arts du Canada et de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec une aide financière pour l'ensemble de leur programme de publication.

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d'édition.

Mise en page : Diane Trottier

Maquette de couverture : Laurie Patry

Illustration de la couverture: Philippe Doyon  
boussourir@hotmail.com

© Les Presses de l'Université Laval

Tous droits réservés.

Dépôt légal 3<sup>e</sup> trimestre 2013

ISBN : 978-2-7637-9707-6

PDF: 9782763797083

Les Presses de l'Université Laval

[www.pulaval.com](http://www.pulaval.com)

Toute reproduction ou diffusion en tout ou en partie de ce livre par quelque moyen que ce soit est interdite sans l'autorisation écrite des Presses de l'Université Laval

# Table des matières

---

<b>Remerciements</b> .....	<b>XV</b>
<b>INTRODUCTION – DU GROUPE À L'ÉQUIPE</b> .....	<b>1</b>
Vue d'ensemble .....	2
Le système « équipe » baigne dans un environnement... ..	4
... présente une dimension fonctionnelle.....	4
... est supporté par une structure... ..	5
... implique des relations... ..	5
... par lesquelles circule un flux d'énergie .....	6
... et est en constante évolution .....	6
<b>CHAPITRE 1 – LES CONCEPTS</b> .....	<b>9</b>
Organisation .....	9
Acquisition de l'autonomie .....	11
Groupe .....	12
Équipe .....	15
Équipe de projets .....	18
Équipes semi-autonomes (ESA) .....	20
<b>CHAPITRE 2 – DIMENSION ENVIRONNEMENTALE</b> .....	<b>25</b>
Une vision systémique de l'environnement et des équipes .....	26
La systémique d'aujourd'hui : les systèmes sociaux .....	27
Un système .....	30
Qu'est-ce que la complexité? .....	31
Les caractéristiques des systèmes hypercomplexes .....	34
Les systèmes hypercomplexes sont nécessairement ouverts... ..	35
Les systèmes hypercomplexes sont relationnels et englobants .	35
Les systèmes hypercomplexes sont finalisés .....	36
Les systèmes hypercomplexes ont besoin de variété .....	36
Les systèmes hypercomplexes sont auto-organiseurs .....	36

Les enjeux de la complexité et leur compréhension. . . . .	37
Les nouvelles technologies . . . . .	38
<b>Les caractéristiques générales d'un environnement. . . . .</b>	<b>40</b>
Moteur de changement . . . . .	40
Stable ou instable. . . . .	41
Complexe . . . . .	42
Dynamique . . . . .	43
Pourvoyeur de ressources. . . . .	43
<b>L'analyse de l'environnement selon une vision concentrique . . .</b>	<b>45</b>
<b>L'analyse de l'environnement global et intermédiaire. . . . .</b>	<b>46</b>
Implication des éléments de l'environnement . . . . .	47
L'environnement global. . . . .	47
L'environnement intermédiaire . . . . .	49
<b>Analyse de l'environnement immédiat . . . . .</b>	<b>50</b>
<b>L'analyse de l'organisation . . . . .</b>	<b>52</b>
Implications des sous-systèmes . . . . .	53
Raison d'être. . . . .	53
Technologie. . . . .	53
Structurel. . . . .	53
Psychosocial . . . . .	53
Management . . . . .	53
<b>L'analyse des interactions dans l'organisation . . . . .</b>	<b>54</b>
<b>Résumé de la dimension environnementale . . . . .</b>	<b>55</b>
<b>CHAPITRE 3 – DIMENSION FONCTIONNELLE . . . . .</b>	<b>57</b>
<b>Buts . . . . .</b>	<b>58</b>
Sortes de buts . . . . .	59
Qualités d'un but. . . . .	61
<b>Culture . . . . .</b>	<b>62</b>
Rôle de la culture. . . . .	65
Codes. . . . .	66
Sortes de codes . . . . .	66
Naissance du code. . . . .	68
Les valeurs, croyances, enjeux et biais . . . . .	70
Croyances . . . . .	71
Enjeu. . . . .	72
Biais . . . . .	72



Normes . . . . .	73
Naissance et évolution des normes . . . . .	77
Rôle des normes . . . . .	78
Déviance . . . . .	78
Les avantages et les inconvénients des normes . . . . .	81
<b>Niveaux de fonctionnement . . . . .</b>	<b>81</b>
Niveau du contenu (Le « Quoi ») . . . . .	82
Niveau de la procédure (Le « Comment ») . . . . .	82
Niveau socioémotif (Le « Climat ») . . . . .	82
<b>Questions portant sur la dimension fonctionnelle des équipes . .</b>	<b>85</b>
<b>CHAPITRE 4 – DIMENSION STRUCTURELLE . . . . .</b>	<b>89</b>
<b>Taille. . . . .</b>	<b>90</b>
<b>Composition. . . . .</b>	<b>93</b>
<b>Membership . . . . .</b>	<b>98</b>
La typologie de Mongeau et Tremblay (2005) . . . . .	100
Les six types . . . . .	101
Le modèle inédit de Nicole Bourget (1988) . . . . .	105
Le modèle D’Herbemont et César (1996), la sociodynamique . .	105
<b>Statuts, rôles et fonctions . . . . .</b>	<b>110</b>
Statuts . . . . .	110
Rôles . . . . .	112
Sortes de rôles. . . . .	113
Fonctions. . . . .	117
<b>Hiérarchie. . . . .</b>	<b>119</b>
Le style autoritaire . . . . .	120
Le style démocratique . . . . .	120
Le style laisser-faire . . . . .	121
<b>Réseaux de communication . . . . .</b>	<b>126</b>
Sortes de réseaux. . . . .	126
Réseaux internes à l’équipe. . . . .	126
Réseaux inter-équipes . . . . .	128
Définition du réseautage . . . . .	129
Pourquoi réseauter? . . . . .	129
<b>Questions portant sur la dimension structurelle des équipes . .</b>	<b>135</b>

<b>CHAPITRE 5 – DIMENSION RELATIONNELLE . . . . .</b>	<b>139</b>
Le rôle de la perception . . . . .	140
Le rôle de la perception dans les relations d'une équipe. . . . .	141
La perception est globale et organisée. . . . .	142
La perception est partielle et sélective . . . . .	142
Le rôle de la communication dans une équipe . . . . .	147
Les blocages à la communication . . . . .	147
Les outils de communication . . . . .	149
L'écoute active. . . . .	149
L'empathie. . . . .	150
La communication non-verbale . . . . .	154
Définition . . . . .	154
Quelques exemples des composantes du langage non verbal .	154
Interrelation entre le non verbal et la perception. . . . .	155
Verbalisation avec les caractères non verbaux adaptés	
au contexte . . . . .	155
Interrelations. . . . .	163
Interactions . . . . .	164
L'interaction professionnelle au sein de l'équipe . . . . .	166
Gérer l'impact . . . . .	167
Erreur de communication . . . . .	169
Erreur d'intention . . . . .	169
Facteurs hors du contrôle de l'individu . . . . .	169
Créer l'intérêt commun . . . . .	170
Varier les modes de communication . . . . .	172
Faire le point . . . . .	175
Respecter les champs de compétences. . . . .	177
Responsabiliser . . . . .	178
Interdépendance. . . . .	181
Implications de la dimension relationnelle. . . . .	183
Questions portant sur la dimension relationnelle des équipes .	185
<b>CHAPITRE 6 – DIMENSION DYNAMIQUE . . . . .</b>	<b>187</b>
Équation énergétique . . . . .	189
Notion de force . . . . .	189
Implications des forces . . . . .	190

Notion d'énergie . . . . .	190
Sortes d'énergie. . . . .	192
Et: Énergie totale . . . . .	192
Ed: Énergie disponible . . . . .	193
Ep: Énergie de production . . . . .	193
Ec: Énergie de conservation . . . . .	193
Er: Énergie résiduelle (Er). . . . .	193
<b>Tensions . . . . .</b>	<b>196</b>
Notion de tension . . . . .	197
Collaboration-coopération. . . . .	199
Cohésion . . . . .	201
Compétition, confrontation, conflits . . . . .	203
Implications de cette composante . . . . .	207
1- La résolution de problèmes par la concertation en équipe . . . . .	207
2- La prise de décisions. . . . .	211
3- La gestion des conflits par la négociation. . . . .	215
<b>Locomotion . . . . .</b>	<b>217</b>
Notion de locomotion . . . . .	217
Attraction-répulsion. . . . .	219
Les personnes entre elles . . . . .	219
Les membres face à l'équipe . . . . .	220
Les membres face aux buts . . . . .	220
L'équipe face au but . . . . .	220
Implications de cette composante . . . . .	221
<b>Conclusion . . . . .</b>	<b>222</b>
<b>Questions portant sur la dimension dynamique des équipes . . . . .</b>	<b>225</b>
<b>CHAPITRE 7 – DIMENSION ÉVOLUTIVE . . . . .</b>	<b>227</b>
<b>Naissance . . . . .</b>	<b>229</b>
Les facteurs qui influencent la naissance . . . . .	229
<b>Mode d'accès . . . . .</b>	<b>231</b>
Implications pour l'analyse . . . . .	233
Mode d'accès à l'équipe . . . . .	234
<b>Durée-intensité . . . . .</b>	<b>235</b>
Durée . . . . .	235
Sortes de durée . . . . .	236
Intensité. . . . .	236
Implications pour l'analyse . . . . .	237

<b>Mesure du développement des équipes.</b> . . . . .	238
Analyser le développement . . . . .	239
Premier modèle (stades freudiens) . . . . .	240
Implications pour l'analyse . . . . .	242
Deuxième modèle (phases d'évolution) . . . . .	243
Phase d'intégration . . . . .	244
Implications pour l'analyse . . . . .	246
Troisième modèle (étapes de climatisation) . . . . .	246
Implications pour l'analyse . . . . .	249
<b>Synthèse des trois modèles.</b> . . . . .	250
<b>La maturité de l'équipe.</b> . . . . .	251
Les critères de maturité d'une équipe. . . . .	251
Implications pour l'analyse . . . . .	253
<b>Dissolution de l'équipe.</b> . . . . .	254
<b>Conclusion</b> . . . . .	254
<b>Questions portant sur la dimension évolutive des équipes</b> . . . . .	257
<b>Questions portant sur la climatisation de l'équipe</b> . . . . .	261
<b>CHAPITRE 8 – PROCESSUS D'INTERVENTION.</b> . . . . .	263
<b>La consolidation d'équipe.</b> . . . . .	264
Les raisons d'entamer une consolidation d'équipe. . . . .	266
Les sept questions de l'équipe en construction . . . . .	270
<b>Le changement et la démarche d'intervention</b> . . . . .	270
Le changement. . . . .	271
Le processus de changement . . . . .	271
Les implications pour l'agent de changement . . . . .	272
Le choix du bon moment . . . . .	272
La démarche d'intervention . . . . .	273
La connaissance de la situation ou le diagnostic . . . . .	273
Analyse et identification des forces motrices et restrictives . . . . .	274
La formulation de la stratégie et la planification de l'action . . . . .	275
L'exécution, la réalisation . . . . .	276
L'évaluation . . . . .	276
<b>Les résistances et les leviers dans une démarche de changement au sein d'une équipe</b> . . . . .	277
Les préoccupations face au changement (résistances). . . . .	278
Les leviers . . . . .	281

Les dimensions des besoins . . . . .	282
La hiérarchie des besoins . . . . .	283
Définition des besoins . . . . .	283
Typologie des besoins naturels . . . . .	284
<b>La motivation comme source de l'engagement . . . . .</b>	<b>285</b>
a) Autodétermination . . . . .	287
b) Sentiment de compétence . . . . .	288
c) Sentiment d'appartenance . . . . .	289
d) Intérêt/excitation/plaisir . . . . .	290
La passion comme manifestation de l'engagement . . . . .	291
<b>Le rôle du gestionnaire . . . . .</b>	<b>292</b>
« Expert vers conseiller » . . . . .	292
Le <i>coaching</i> , une responsabilité partagée . . . . .	295
Pourquoi s'orienter vers le <i>coaching</i> . . . . .	296
Les compétences du <i>coach</i> . . . . .	297
<b>Questions sur le niveau d'autonomie des équipes . . . . .</b>	<b>301</b>
<b>Questions de réflexions . . . . .</b>	<b>303</b>
<b>CONCLUSION . . . . .</b>	<b>305</b>
<b>Références bibliographiques . . . . .</b>	<b>307</b>
<b>Annexes</b>	
Annexe 1 – Histoire de la systémique . . . . .	315
Annexe 2 – La cybernétique . . . . .	317
Annexe 3 – Lexique . . . . .	319
Annexe 4 – Exemple de test sociométrique . . . . .	323
Annexe 5 – Le cercle d'interaction . . . . .	325



# Remerciements

---

D'abord, je tiens à remercier Nicole Bourget qui a été ma professeure au baccalauréat en génagogie à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Elle a su me transmettre sa passion pour l'intervention auprès des groupes et des équipes. Elle avait accepté d'écrire une préface à ce livre. Malheureusement, elle est décédée avant d'avoir complété cette tâche de manière qui la satisfasse.

Je remercie aussi toutes les personnes qui ont contribué à l'enrichissement de livre qui est en « évolution » depuis l'an 2000. Merci à Danny Miller, Sandra Turgeon et Nadine Lemay qui ont apporté leur contribution à la première version. Cette version a été lue par les étudiants du cours de psychologie des groupes restreints des Universités Laval et du Québec à Chicoutimi. Merci à ces étudiants pour leurs commentaires.

Merci aussi à Pierre Deschênes, professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi, avec qui j'ai pris un grand plaisir à discuter groupe, équipe et intervention. Ces discussions ont permis à ma pensée d'évoluer. Merci à Michel Doré, qui était à l'époque directeur de la recherche pour la CSN, qui a aussi pris la peine de lire la première version de ce livre et m'a grandement encouragée par ses commentaires. Il a dit que c'était le « meilleur ouvrage en psychosociologie 'made in Québec' ».

Plus récemment, dans la dernière année, je remercie particulièrement Jean-François Champoux pour avoir commenté de manière réfléchie le contenu et la forme de ce livre. Merci à Michaëlle Bouchard pour avoir travaillé à la révision de ce livre avec minutie et patience. Merci aussi à Philippe Doyon pour avoir conçu la couverture.

Enfin, merci à mon époux Jean-François Dorval pour son soutien indéfectible et à mes enfants Valérie, Jean-Simon et Anne-Marie pour leur tolérance face aux innombrables heures que j'investis dans mon travail.





# Introduction

## Du groupe à l'équipe

Les organisations d'aujourd'hui subissent des pressions de l'environnement découlant entre autres des changements liés à la mondialisation des marchés, à la prolifération des nouvelles technologies et à l'obligation de performance face à la clientèle. Les *leaders* doivent faire des choix quant à la manière de réagir pour transformer ces menaces en occasions d'affaires.

Les pressions qui favorisent le changement induisent souvent l'obligation de transformer l'organisation du travail. Les équipes semi-autonomes amènent la flexibilité dans le fonctionnement des équipes de travail les rendant possiblement plus efficaces. Avec des conditions propices, l'interdépendance entre les individus d'une même équipe aura pour effet de générer une synergie permettant de résoudre des problèmes complexes et chroniques liés principalement aux processus, soit au fonctionnement.

Ce mouvement a déjà atteint plusieurs entreprises du secteur privé. Depuis quelques années, certaines organisations du secteur public se préoccupent également de la venue d'équipes semi-autonomes parce qu'elles constatent certains avantages indéniables comme la flexibilité, la rentabilité, l'efficacité, l'engagement intellectuel et moral des travailleurs dans la production de biens ou de services. Elle donne libre cours à l'ingéniosité et à la créativité des personnes en place.

Le cadre théorique présenté dans ce livre établit les bases liées aux concepts d'équipes et de changements au sein de celles-ci. Il se veut rigoureux, global et détaillé. Il définit l'équipe de travail à l'aide de six grandes dimensions.

La première section expose ce que nous concevons comme étant l'évolution des concepts dans le domaine des groupes et des équipes. On y aborde les notions de groupe, d'équipe, d'équipe de projet et d'équipe semi-autonome. L'ordre de présentation de ces concepts suit l'évolution de la pensée théorique.

La deuxième section se compose de six dimensions et représente le cœur de ce modèle théorique. Elle aborde la réalité de l'équipe en milieu organisationnel selon ces six grandes dimensions et leurs composantes.

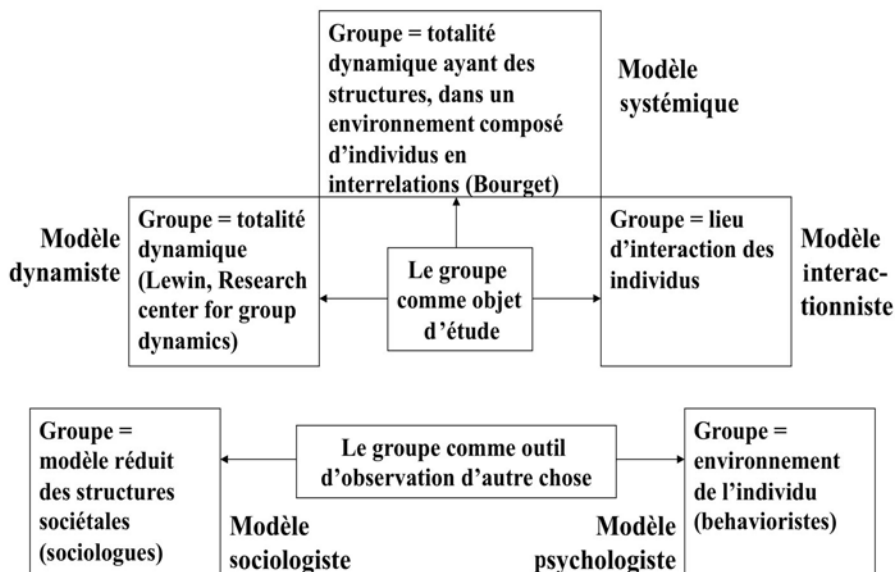
(1) La dimension environnementale sert à situer l'équipe dans son environnement; (2) La dimension fonctionnelle s'attarde à la raison d'être, au langage particulier, aux règles et au niveau de fonctionnement; (3) La dimension structurelle aborde principalement la composition de l'équipe, ce que les membres y font et leur façon de communiquer; (4) La dimension relationnelle se termine avec l'interdépendance en passant par les interrelations et les interactions; (5) La dimension dynamique tente d'illustrer la circulation de l'énergie qui se caractérise, entre autres, par les tensions provenant de la compétition ou de la collaboration entre les individus d'un même groupe; (6) La dimension évolutive établit dans quelle mesure une équipe s'approche ou a atteint le stade de la maturité.

## VUE D'ENSEMBLE

Le modèle que nous présentons se veut un modèle intégrateur visant à donner une vision la plus complète possible de l'équipe. Après les 25 ans de pratique durant lesquelles nous avons pu le mettre à l'épreuve, nous affirmons aujourd'hui qu'il tient la route.

Selon Tremblay (1974), les recherches sur le groupe et les équipes oscillent entre deux pôles, elles se situent entre la psychologie et la sociologie. Plusieurs chercheurs ont travaillé chacun avec leur propre vision des choses. Dans le monde de la recherche en sciences humaines, et plus particulièrement dans le domaine des groupes et des équipes, il existe différentes approches qui nous permettent, d'une certaine manière, de classifier différentes façons de voir une même réalité. La vision psychologue considère le groupe comme un environnement permettant d'étudier l'individu. La vision sociologue, dont les théories ont inspiré de nombreuses disciplines telles que le management, appréhende le groupe comme étant une microsociété afin d'en tirer des enseignements généralisables à l'ensemble de la société. Enfin, il y a ceux qui s'intéressent au groupe ou à l'équipe comme objet d'étude. Ces derniers peuvent qualifier le groupe ou l'équipe comme une machine ou un organisme. Puis il y a les tenants de l'approche systémique dont nous sommes.

FIGURE 1  
**L'étude des groupes**  
 (Adaptation inspirée de Tremblay 1974)



La figure 1 offre un aperçu des écoles de pensées qui ont étudié, directement ou indirectement, le groupe. Dans un premier temps, la partie supérieure du schéma présente les modèles qui ont pris le groupe comme objet d'étude central. Les modèles interactionnistes et dynamistes se consacrent, respectivement, à l'étude des interactions et des dynamiques. Le troisième modèle, dit systémique, offre une vision plus globale en incluant dans son analyse les structures et l'environnement.

Le bas du schéma, pour sa part, présente deux modèles qui utilisent le groupe comme outil pour observer autre chose. Par exemple, observer un groupe pour mieux comprendre le comportement de l'individu. Tel est le but du modèle psychologiste. Le modèle sociologiste, de son côté, cherchera à observer dans le groupe une image, en modèle réduit, des structures sociétales en place.

Avant d'aller plus loin, il est important de définir ce qu'est l'équipe. L'équipe est une entité en mouvement dont les composantes sont directement ou indirectement reliées entre elles. Nous définissons le système équipe comme suit :

*Le système « équipe » baigne dans un environnement, présente une dimension fonctionnelle, est supporté par une structure, implique des relations, par lesquelles circule un flux d'énergie, et est en constante évolution.*

Le modèle que nous présentons se veut, en somme, un modèle intégrateur visant à donner la vision la plus complète possible de l'équipe. Il faut préciser que nous n'avons pas la prétention d'avoir un modèle parfait.

Les pages suivantes reprendront chacune des six dimensions contenues dans cette définition afin de les expliciter.

## **LE SYSTÈME « ÉQUIPE » BAIGNE DANS UN ENVIRONNEMENT...**

La première dimension est donc celle que nous nommons « environnementale ». Elle se compose de deux composantes principales, la dimension environnementale et l'analyse de l'environnement, selon une vision concentrique. Dans le cadre de l'approche systémique, l'intervenant doit s'attarder aux caractéristiques de l'environnement et analyser les différentes strates qui le composent. Cette dimension environnementale vise à fournir les outils d'une analyse globale permettant de détecter les facteurs externes aux équipes ayant une influence sur leur développement. Cette dimension est particulièrement importante pour comprendre l'évolution d'un groupe, car celui-ci n'évolue pas en vase clos, mais il baigne plutôt dans un environnement avec lequel il interagit.

## **... PRÉSENTE UNE DIMENSION FONCTIONNELLE...**

Cette dimension permet à l'observateur de comprendre de quelle manière l'information est traitée au sein de l'équipe. C'est le *comment* et le *pourquoi* une équipe en particulier fonctionne d'une manière plutôt que d'une autre. Les buts parlent de la raison d'être de l'équipe. La culture parle des codes qui informent sur le langage propre à cette équipe et qui donnent des indices d'intervention en rapport avec le climat qui y règne. Les normes sont les règles qui en régissent le fonctionnement. Enfin, les niveaux de fonctionnement permettent de saisir simultanément ce qui se passe sur le plan de la tâche, sur celui de la procédure et sur celui du vécu dans l'équipe. Ainsi, il est possible de cerner lequel de ces plans est temporairement favorisé.

## ... EST SUPPORTÉ PAR UNE STRUCTURE...

La dimension structurelle trouve son importance dans le fait que « la structure d'un système est l'organisation des relations entre ses éléments constitutifs. La structure est donc un système différencié de positions et de rôles existant dans le groupe » (Piaget, cité par Rivard, 1982). La dimension structurelle d'une équipe est constituée de plusieurs composantes. (1) La première réfère à la taille de l'équipe; c'est le nombre de membres qui la compose. (2) La composition de l'équipe reflète son caractère homogène ou hétérogène. C'est la diversité des membres de l'équipe. (3) En troisième lieu, on retrouve le *membership* dans le sens de la qualité de la contribution qu'apportent les membres à l'équipe. (4) La structure fait aussi état des statuts des membres, de leur rôle, de même que de leurs fonctions. Le statut représente la position ou le poste que l'individu occupe dans la structure. Le rôle, pour sa part, concerne l'ensemble des actions qui seront attendues d'un individu compte tenu du statut qu'il occupe. D'un point de vue plus concret, les fonctions font référence à toutes les actions concrètes découlant d'un rôle. (5) Vient ensuite la hiérarchie interne de l'équipe. Il y a deux types de hiérarchie: l'informelle et la formelle. L'informelle représente les relations implicites. Elle parle de l'organisation des tâches et des interrelations. La hiérarchie formelle, quant à elle, est habituellement conforme à l'organisation. (6) Enfin les réseaux de communication représentent la manière dont l'information s'échange au sein de l'équipe et entre les équipes. Les réseaux de communication peuvent avoir plusieurs configurations, par exemple, les membres peuvent tous être liés et communiquer entre eux alors que, dans un modèle totalement opposé, ils rapportent tous l'information à une seule personne au centre du modèle.

## ... IMPLIQUE DES RELATIONS...

La plupart des fonctions d'un système impliquent l'échange d'information, notamment de l'information sur l'état du système (de l'équipe) et de son environnement (Picard et Edmond, 1984). La dimension relationnelle illustre les types de relations à différents niveaux. Les composantes d'un système sont en relation les unes avec les autres, sont « en rapport avec » (Richard, 1995). Les interrelations sont les rapports interpersonnels, le lien potentiel à l'interaction. L'interaction est le phénomène permettant à une collection d'individus de se constituer comme équipe (St-Arnaud, 2002) et réside dans le fait que le comportement de chaque individu devient un stimulus pour un autre individu (action, réaction, ajustement). L'interdépendance rappelle qu'une

organisation est faite de relations réciproques qui conditionnent la complémentarité des actions, l'efficacité du système (Mertens et Morval, 1977).

### **... PAR LESQUELLES CIRCULE UN FLUX D'ÉNERGIE ...**

La dimension dynamique fait appel à une analogie avec la physique mécanique (Lewin, 1964 ; Mailhot, 1968 ; St-Arnaud, 2002). Le fonctionnement de l'équipe est assuré par un flux d'énergie, d'information ou d'éléments qui le parcourt et assure sa conservation, son autorégulation, sa reproduction et son adaptation à l'environnement (Picard et Edmond, 1984 ; St-Arnaud, 2002). C'est dans la dimension dynamique qu'il est possible de voir le dynamisme de l'équipe, soit la force et le mouvement de l'équipe. L'équipe est un tout concret, dynamique où se manifestent à la fois des forces qui lient les membres entre eux et des forces qui les relient à l'équipe comme telle. La dimension dynamique fait référence à l'équation énergétique, laquelle implique les notions de force et d'énergie. La force est la puissance, la capacité d'une personne ou d'une équipe. Elle fait appel au potentiel qu'il faut savoir ensuite diriger dans la direction voulue pour en obtenir le résultat recherché. L'énergie est le résultat de l'action d'une force sur une distance donnée, donc la force en mouvement. Les tensions sont un rapport de force, une recherche d'équilibre. Au sein d'une équipe, cela se traduit par le climat qui comporte les notions de collaboration et de compétition. La locomotion est l'avancement vers le but, c'est la position du groupe par rapport au but à différents moments. En somme, la locomotion représente le mouvement afin d'atteindre le but tandis que les tensions ont pour mission d'orienter la direction de la locomotion.

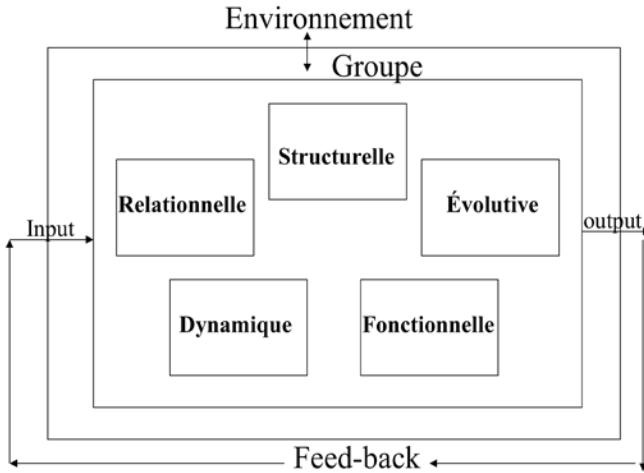
### **... ET EST EN CONSTANTE ÉVOLUTION**

Lorsque l'on parle d'autorégulation c'est-à-dire d'adaptation à l'environnement, c'est qu'il y a une dimension évolutive. L'équipe, comme système, implique une dimension évolutive qui lui est propre. Plusieurs auteurs ont abondamment traité de l'évolution des groupes et des équipes (Lewin, 1964 ; Mailhot, 1968 ; Mertens et Morval, 1977 ; St-Arnaud, 2002 ; Richard, 1995 ; Francis et Young, 1994). Cette dimension est sans doute celle qui s'avère la plus visible pour l'observateur. Le début de l'évolution se manifeste dès lors que l'idée de l'équipe germe dans l'esprit de quelqu'un (Ardoino, 1978), ce qui mène généralement vers sa naissance. La naissance comme telle s'effectue

lors de la première rencontre de l'équipe qui vise précisément à passer du rassemblement à la naissance de l'équipe (Anzieu et Martin, 1979). Le mode d'accès à l'équipe, le processus de sélection, influence l'évolution de l'équipe et transmet des indices sur certaines hypothèses concernant des résistances et des attractions spontanées à l'équipe. C'est la manière d'accéder à l'équipe lorsqu'il y a un but déterminé. Les stades, l'âge et les phases permettent de comparer différentes façons de percevoir la dimension évolutive d'une équipe. La croissance (stades et âge) de l'équipe est constituée de plusieurs étapes par lesquelles elle passe depuis sa naissance jusqu'à sa dissolution. Lorsqu'on parle de croissance, interviennent également les notions de maturité et d'autonomie. Il existe trois modèles qui tiennent lieu de cadre d'analyse quant au degré d'évolution atteint par une équipe. Ces modèles utilisent des termes différents (stades, phases ou étapes de climatisation) afin de segmenter chaque période de la vie de l'équipe. Le premier modèle, les stades freudiens, fait l'analogie entre l'évolution du groupe et celle de l'individu. Le deuxième modèle se compose plutôt de trois grandes phases qui mèneront ultimement à l'intégration ou, en d'autres mots, à la maturité. En troisième lieu, le dernier modèle fait référence à des étapes de climatisation. Plus les membres seront en étroite collaboration, plus leur équipe franchira les étapes et s'approchera de la climatisation, qui peut être considérée comme une forme de maturité.

En d'autres mots, l'évolution implique que l'équipe progresse dans sa manière d'être. La composante durée-intensité est un autre élément à considérer lorsqu'on analyse l'évolution d'un groupe. Le paramètre durée-intensité met en relation le facteur temps avec l'intensité des activités ou des événements à l'intérieur du groupe. Cela vient influencer le niveau de croissance de l'équipe. Les étapes de climatisation permettent, pour leur part, d'observer l'équipe sur une seule rencontre. Cette observation a encore plus de valeur lorsqu'elle est validée par l'analyse de la croissance et/ou de l'évolution.

FIGURE 2



La figure 2 vient clore en synthétisant ce qui a été présenté dans cette section. Le rectangle intermédiaire représente le groupe qui baigne dans un plus grand réceptacle, l'environnement. Il est aussi possible d'observer qu'il y a des échanges entre ces deux systèmes et une possibilité de *feedback* pour le groupe lorsqu'un *output* est produit. Bien entendu, les cinq dimensions, outre l'environnement, qui influencent la nature du groupe se retrouvent toutes au centre du schéma.

Mais avant d'en apprendre un peu plus sur chacune de ces dimensions, il importe d'établir certaines balises intellectuelles. En d'autres mots, le chapitre suivant sera consacré à la définition de certains concepts de base sans lesquels l'étude des équipes de travail demeurerait floue et incertaine.



# Chapitre 1

---

## *Les concepts*

Ce chapitre offre un survol sélectif des principaux concepts à la base du présent livre. La définition de chaque notion est présentée en regard de son utilisation dans l'analyse du développement des équipes. Cet agencement de concepts vise à procurer une meilleure compréhension de l'acquisition de l'autonomie des équipes dans nos milieux de travail. Les définitions de l'organisation, l'ébauche d'une perspective de l'acquisition de l'autonomie, les définitions sur les groupes, les équipes, les équipes de projets et les équipes semi-autonomes sont abordées dans le but de partager un langage commun.

Comme l'équipe s'insère dans un contexte qui, la plupart du temps, est une organisation, nous commençons donc par définir ce que l'on entend par organisation.

### **ORGANISATION**

Dans le domaine du travail, une organisation désigne parfois une entreprise, parfois une association. La plupart des auteurs utilisent ce terme pour identifier toutes formes de regroupements ou de communautés structurés et composés d'êtres humains.

Mucchielli (1991) précise cette conception en ajoutant l'existence d'objectifs explicites et de fonctionnement selon des décisions prises par certaines personnes. En outre, l'organisation implique une collectivité organisée ayant des échanges de différentes natures avec ces différents environnements: sociaux, économiques, juridiques, politiques, écologiques,

etc. Une organisation comprend des personnes, leur savoir-faire, leurs aspirations et sans oublier leurs besoins. Elle constitue un ensemble de groupes diversifiés par leur formation, leur culture et leur mentalité. Elle est enfin un ensemble de contraintes matérielles et relationnelles avec lesquelles il faut compter.

Côté *et al.* (1986) soulignent la contribution des personnes à l'intérieur des organisations. Selon eux, une organisation est « comme un regroupement de personnes affectées à des tâches différenciées et consciemment coordonnées, utilisant des ressources financières, physiques et informatives dans la poursuite d'objectifs comme la production de biens et de services pour un marché ou une clientèle » (p. 8).

Ainsi, l'organisation est le rassemblement de plusieurs individus dans le but d'atteindre des objectifs de grande envergure. On peut presque désigner l'organisation comme un immense groupe.

L'organisation est née de l'impossibilité pour un individu de pourvoir seul à tous ses besoins. Pour atteindre ses objectifs personnels, il lui devient donc nécessaire d'œuvrer en compagnie de collègues. Ce phénomène de regroupement, en fonction d'un but commun, constitue l'essence même du concept. En d'autres termes, l'organisation, c'est le phénomène d'encadrement et de coordination des activités de deux ou plusieurs personnes ayant un but commun – implicite ou explicite – qui se trouve assujéti à un système de commandement hiérarchique (Schein, 1980, cité dans Maillet, 1988, p. 6).

Maillet (1988) amène également des précisions concernant ce concept. Il identifie deux types d'organisations : formelle et informelle. « Alors que l'organisation formelle comprend nécessairement tout l'organigramme de l'entreprise, l'organisation informelle correspond à un sous-groupe à l'intérieur du cadre formel. Le groupe informel, comme le groupe formel, travaille en fonction d'un objectif commun. »

Ces auteurs proposent différentes représentations de ce que peut être une organisation. Nous retenons particulièrement de ces définitions les points suivants :

- rassemblement de personnes ;
- plusieurs groupes différents selon leur formation, leur culture, etc. ;
- fonctionnement dans un agencement spécifique ;
- échanges avec les éléments de l'environnement ;
- présence de contraintes matérielles et relationnelles ;
- multitude de compétences, de savoir-faire, d'aspiration et de besoins ;

- travail en fonction d'un but commun (implicite ou explicite);
- système de commandement hiérarchique;
- réalisation de biens ou de services pour une clientèle spécifique.

Pour qu'une organisation tende vers la performance et l'équilibre, elle doit viser l'acquisition de l'autonomie dans ses équipes de travail et faciliter la prise en charge responsable des travailleurs. Afin d'expliquer cette affirmation, nous consacrons la prochaine section au processus d'acquisition de l'autonomie au sein des équipes à l'intérieur des organisations.

## ACQUISITION DE L'AUTONOMIE

Quelques auteurs ont proposé des typologies de l'autonomie des équipes (Sundstrum *et al.*, 1990; Ray et Bronstein, 1995; Banker *et al.*, 1996; Roy *et al.*, 1998). Certaines de ces classifications effectuent les distinctions entre les types d'équipes ou de groupes par le niveau d'implication dans les prises de décisions. Cette façon de faire a l'avantage de situer les équipes semi-autonomes sur un axe décisionnel parmi les autres genres d'équipes.

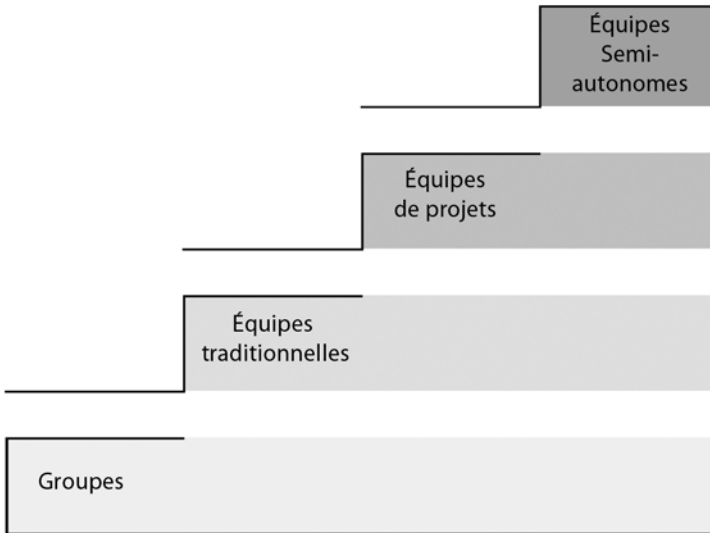
Implanter un fonctionnement d'équipes responsabilisées dans une organisation traditionnelle exige la mise en place de certaines conditions. Il faut d'abord se préparer, planifier, et surtout impliquer tous les niveaux de l'organisation. L'implantation d'équipes semi-autonomes peut se faire par une gradation dans le cheminement de la prise en charge responsable.

De façon générale, **le groupe** constitue un rassemblement servant principalement à la division des tâches. Le groupe sert bien dans un contexte où les tâches sont simples et se succèdent les unes aux autres. **L'équipe traditionnelle** a un pouvoir d'exécution et/ou de recommandation. Cette forme de travail trouve sa pertinence dans des contextes encore assez simples dans l'accomplissement des tâches de chacun. L'équipe traditionnelle ne peut répondre à un environnement complexe. Les comités *ad hoc* de résolution de problèmes et **les équipes de projets** décident de façon ponctuelle dans une sphère d'action déterminée. Les équipes de projets sont à la croisée des chemins et sont en mesure d'assumer des tâches qui demandent une synergie d'équipe et une capacité à répondre à un environnement plus complexe dans le cadre du projet spécifique. **Les équipes responsabilisées ou semi-autonomes** peuvent décider en permanence de ce qui touche une partie ou un processus entier à l'intérieur de certaines aires de responsabilité (Roy *et al.*, 1998). Le caractère distinctif des équipes responsabilisées ou semi-autonomes, « par rapport aux autres formes d'équipes de travail, vient du fait

que celles-ci altèrent véritablement la structure traditionnelle de décision» (Roy *et al.*, 1998, p. 3). L'équipe responsable est en mesure de s'adapter à un monde complexe qui demande souplesse, synergie et adaptabilité.

Voici la représentation de l'acquisition de l'autonomie par un escalier (figure 1.1). Chaque marche montée sert de base pour gravir les suivantes, vers une plus grande capacité de réponse à un environnement complexe.

FIGURE 1.1  
L'escalier de l'autonomie



La première marche de l'escalier de l'autonomie représente le groupe. La section qui suit décrit brièvement ce concept.

## GROUPE

Selon le modèle que nous présentons, le groupe réfère à un rassemblement dit élémentaire. Notre perception du groupe se base sur l'évolution de la littérature concernant ce concept. En effet, étant très abondantes, les recherches sur le fonctionnement des groupes ont énormément fait évoluer la compréhension de ceux-ci et, surtout, elles ont permis de distinguer différents types de regroupements. Un regard sur la littérature à propos de ce concept s'avère utile pour comprendre notre point de vue.

Vers les années 1950, Bales s'est penché sur la question des groupes. Il jetait les bases de la dimension relationnelle de l'équipe. Sa définition des groupes mettait l'accent sur les interactions en face à face.

Selon Bales (1950), un petit groupe se définit comme un certain nombre de personnes, chacune en interaction avec les autres, dans une réunion ou une série de réunions face à face. Chaque membre reçoit des perceptions de chacun comme étant distinct des autres.

Pour Moreno (1965), le petit groupe est « un système de préférences ou un ensemble attraction-répulsion ». Cet auteur était l'un des premiers à amener l'idée de concevoir le groupe comme un système. Depuis, Kurt Lewin a fait grandement évoluer la compréhension de la dynamique des groupes en affirmant que le groupe génère une totalité plus grande que la somme des individus qui le composent. Lewin (1964) présentait le groupe comme une partie du « champ social dynamique ; dont les principaux éléments sont les sous-groupes, les membres, les canaux de communication, les barrières. En modifiant un élément privilégié, on peut modifier la structure d'ensemble » (Anzieu et Martin, 1979, p. 7).

On constate que la définition du groupe s'est raffinée au cours des années. Le milieu du XX<sup>e</sup> siècle est une période riche en découvertes sur le fonctionnement des groupes. D'ailleurs, dans le monde du travail, les groupes démontrent une grande force de performance lorsqu'ils sont bien développés. Ainsi, les chercheurs ont beaucoup tenté de définir ce concept et de comprendre la dynamique des groupes pour l'utiliser en milieu de travail. À cette époque, d'après Bion (1965), un groupe peut être étudié sur deux plans : le plan explicite, qui correspond à la tâche qu'il accomplit ; et le plan implicite, qui se rapporte aux émotions communes. Sur le plan explicite, le groupe peut être perçu comme la multiplicité des relations entre les personnes qui le composent, relations structurées en fonction d'un objectif commun. Quant à Aubry et St-Arnaud (1975), ils affirment que le groupe est « une personne morale, dotée d'une finalité, d'une existence et d'un dynamisme propres, distincte de la somme des individus qui la constituent, mais étroitement dépendante des relations qui s'établissent entre ces différents individus » (p. 15).

Puis, inspiré par les fondements de la notion du groupe restreint de Cooley (1902) et des autres prédécesseurs en regard d'une approche psychologique, St-Arnaud (2002) développe un cadre d'analyse du groupe optimal. Selon lui, le groupe se définit comme étant « un champ psychologique produit par l'interaction de trois personnes ou plus, réunies en situation de face à face dans la recherche, la définition ou la poursuite d'une cible commune ;

interaction de chacune de ces personnes avec cette cible commune, et interaction des personnes entre elles» (p. 26).

Inspirés des recherches antérieures, les auteurs québécois, américains et européens font un relatif consensus sur la manière de définir le groupe au cours des années 1980 et 1990. Que ce soit par le biais de la psychologie ou de la sociologie, les différents auteurs affirment que le groupe possède un but commun, des interactions interpersonnelles et une certaine structure (organisation) interne (Cooley, 1902; Lewin, 1964; Mailhot, 1968; Aubry et St-Arnaud, 1975; St-Arnaud, 2002; De Visscher, 1991; et Richard, 1995). La vision du groupe comme un système organisé et interactif se montre très présente au sein de la littérature. Selon De Rosnay (1975), l'approche systémique est «une nouvelle méthode d'organisation des connaissances visant à rendre l'action plus efficace. [...] l'approche systémique englobe non seulement la totalité d'un système donné, mais encore les liens qu'ils entretiennent.»

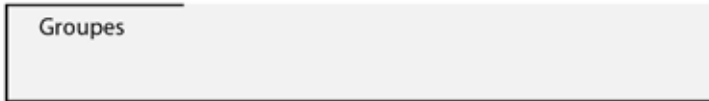
Malgré le consensus littéraire sur l'aspect systémique du groupe, chaque auteur apporte sa propre couleur dans la compréhension de ce concept. Selon Richard (1995), «trois personnes et plus s'organisent en groupe lorsqu'elles éprouvent le besoin d'entrer directement en interaction les unes avec les autres en vue de poursuivre de façon interdépendante certains objectifs. Le groupe devient ainsi un champ de force qui se structure de façon constante en fonction des besoins des membres et des buts poursuivis dans chaque situation» (p. 9). Plusieurs auteurs identifient le groupe comme un ensemble de relations plus ou moins structurées et qui peuvent, du moins de l'extérieur, être identifiées comme un tout fonctionnant dans la recherche d'une finalité.

Enfin, pour résumer la pensée populaire, le *Grand Larousse de la langue française* stipule qu'un groupe est «[...] une réunion de personnes qui se trouvent rapprochées en un même endroit». Toutefois, avec les nouvelles technologies, ce lieu peut être virtuel. Il est dit aussi que le groupe est «un ensemble de personnes liées sous un certain rapport et qui ont des comportements commun». De plus, c'est une «réunion d'êtres ou de choses formant un tout distinct de ce qui l'entoure. Ensemble d'éléments ayant des rapports étroits ou dont l'union vise à remplir une fonction déterminée.» La littérature offre donc une panoplie de définitions sur le groupe dénotant une certaine vision commune concernant la notion d'organisation en système. Selon notre analyse des nombreuses définitions, le groupe est **1) une totalité dynamique qui interagit à l'interne et à l'externe, ayant 2) une structure de fonctionnement permettant 3) l'atteinte d'un but commun où les personnes peuvent percevoir et être perçues par leurs pairs et par l'environnement avec lequel le groupe interagit** (St-Arnaud, 2002;

Aubry, 1994; Blanchet et Trognon, 1994; Boucher, Gagné et Petitpas, 1994; Richard, 1995; Beauvois, Mugny et Oberlé, 1995; et Leclerc, 1999).

FIGURE 1.2

### Le groupe dans l'escalier de l'autonomie



Dans la gradation de l'acquisition de l'autonomie et de la responsabilisation dans un contexte de complexité, l'état de « groupe » est le point de départ. Il est le préalable à l'existence de l'équipe traditionnelle. La prochaine section indique comment nous définissons le concept d'équipe.

## ÉQUIPE

Le mot « équipe » a progressivement remplacé le mot « groupe » dans la littérature en psychologie du travail et des organisations parce qu'il suggère le sens de l'engagement chez les membres et la synergie de leurs efforts (Katzenbach et Smith, 1994, p. 356).

À la différence du groupe restreint, l'équipe inclut la notion de pérennité. La pérennité se manifeste lorsque l'équipe continue de vivre dans le champ perceptuel des personnes en dehors des rencontres formelles. Les objectifs poursuivis globalement vont au-delà de la cible commune lors du rassemblement des membres. De plus, cela signifie qu'il n'y a pas de temps fixe déterminant le début et la fin de l'existence de l'équipe. L'équipe se retrouve de façon régulière en situation de groupe restreint lorsque les membres ressentent le besoin de partager les informations nécessaires à leur fonctionnement. Enfin, selon Mucchielli (2011), la conception de l'équipe inclut la notion de multidisciplinarité.

Contrairement aux groupes de travail, dont le succès dépend uniquement de l'optimisation des contributions individuelles, le succès d'une équipe repose sur une performance collective dépassant la somme des efforts de chacun (Morin, 1996).

Cette affirmation de Morin indique l'essence de la différence entre les deux concepts. Les groupes produisent en additionnant les efforts de chaque membre tandis que les équipes réussissent à « multiplier » les efforts grâce à

diverses caractéristiques propres à ce type de rassemblement. La compréhension de la dynamique des groupes a permis aux auteurs contemporains de faire davantage la distinction entre un groupe et une équipe (Maddux, 1992).

Dans une équipe coexistent deux éléments que l'on ne retrouve pas dans un groupe : une exigence mutuelle (celle de chaque membre de l'équipe) et une autorégulation (c'est l'équipe qui se coordonne elle-même) (Audebert-Lasrochas *et al.*, 1999). Ainsi, dotées de règles internes, les équipes se montrent mieux organisées que les groupes pour réaliser des buts spécifiques de travail.

Étant bien organisées, les équipes sont avantageuses dans le monde du travail et les organisations gagnent à aider les groupes à devenir des équipes matures et efficaces.

Les personnes qui sont responsables de la gestion d'une équipe de travail doivent être capables de montrer de la considération positive, de faire participer les employés aux décisions, de donner un soutien et un encadrement de travail propices à l'efficacité et à la qualité de vie au travail (Morin, 1996, p. 373).

Comme l'affirme Brilman (1995), la gestion des équipes demande d'investir dans de la formation intensive pour développer certaines compétences techniques, administratives et, surtout, relationnelles. « Apprendre à travailler en équipe est donc une habileté en soi [...] » (Howden et Martin, 1997, p. 9).

Audebert-Lasrochas *et al.* (1999) indiquent certains critères pour reconnaître un groupe, une équipe et un équipage. Le terme « équipage » désigne, pour Audebert-Lasrochas, une forme de rassemblement très fonctionnelle, voire plus efficace que le groupe et même que l'équipe. Il identifie l'équipage par quelques caractéristiques essentielles : 1) les rôles de chaque membre sont clairement définis ; 2) le nombre de participants est adapté aux tâches ; 3) les coéquipiers doivent travailler ensemble ; 4) il y a une grande promiscuité ; 5) chaque membre est isolé et autonome par rapport au monde extérieur ; 6) tous les membres de l'équipage doivent être solidaires, chacun a besoin des autres ; et 7) l'esprit d'équipage est plus qu'une nécessité.

Malgré qu'il existe une précision de plus en plus grande dans la distinction entre équipes et groupes, les recherches dans le domaine tendent à distinguer, encore une fois, divers types d'équipes. Brilman (1995) identifie deux grands ensembles d'équipes : temporaire et permanente. À l'intérieur de ces ensembles, existent des sortes d'équipes ayant des visées particulières, dont la résolution de problèmes, la coordination de projets, etc.



Audebert-Lasrochas *et al.* (1999) nous offrent un tableau synthèse (tableau 1.1) qui dévoile des distinctions importantes entre le groupe et l'équipe. La comparaison qu'ils proposent démontre un regard critique sur la notion de groupe. Le groupe ne semble pas capable de se prendre en main de manière autonome ni de collaborer sur un même aspect du travail.

Par ailleurs, l'équipe possède l'avantage de partager un effort réellement concerté sur les tâches. Les membres sont en mesure de se partager certaines tâches tout en collaborant à la réalisation d'activités communes et collectives.

TABLEAU 1.1  
La différence entre le groupe et l'équipe

Juxtaposition	Groupe	Équipe	Conjugaison
	> Il est coordonné par un leader.	> Elle se coordonne elle-même.	
	> Il n'a pas d'enjeu.	> Elle a un enjeu collectif.	
	> Il se réunit, mais ne travaille pas ensemble. > Au mieux, il se répartit le travail.	> Les membres travaillent, réfléchissent ou travaillent ensemble.	
	> Les membres ont peu ou aucune exigence mutuelle.	> Il existe une grande exigence réciproque.	

Tiré de Audebert-Lasrochas (1999).

En résumé, l'équipe a une vie qui se prolonge au-delà des rencontres et comporte des membres multidisciplinaires. Une vraie équipe implique que chaque membre est indispensable, solidaire et que ces membres se sentent liés pour le meilleur et pour le pire par une sorte de communauté de destin (Audebert-Lasrochas *et al.*, 1999). Selon Morin (1996), toute équipe possède des forces et des faiblesses plus ou moins perceptibles. Certains auteurs vont jusqu'à dire que l'équipe idéale n'existe pas.

Selon notre modèle d'acquisition de l'autonomie, la construction et la consolidation de l'équipe constituent le deuxième niveau important pour gravir les échelons de l'autonomie fonctionnelle dans l'atteinte d'objectifs organisationnels.

FIGURE 1.3  
L'équipe dans l'escalier de l'autonomie



Le troisième niveau – celui des équipes de projets – suit l'évolution normale vers l'autonomie. Ces équipes démontrent une plus grande capacité d'autonomie et d'adaptation dans un environnement complexe puisqu'elles ont le pouvoir de prendre des décisions dans le cadre de leurs projets.

## ÉQUIPE DE PROJETS

À la source, une équipe de projets est provisoire et conçue spécialement pour atteindre un but spécifique (Raynald, 2002). Les équipes de projets utilisent grandement la communication transversale pour être pleinement fonctionnelles. Cette communication assure un maximum de flexibilité et permet de mettre en commun les ressources d'une organisation (Beaudoin, 1995). Les équipes de projets peuvent « apporter beaucoup dans la compréhension de la vie des équipes performantes, quelle que soit leur tâche, au sein de l'organisation » (Audebert-Lasrochas *et al.*, 1999, p. 74). Elles peuvent constituer un remède à la démotivation en incitant les équipes à devenir performantes (Audebert-Lasrochas *et al.*, 1999). On peut également affirmer qu'une équipe de projet se définit par la manière dont les membres interagissent ensemble. L'équipe de projets se caractérise par une tâche demandant l'apport de plus d'une personne dont l'accomplissement dépend des autres. Les membres partagent des méthodes et des outils communs et doivent identifier et résoudre ensemble les problèmes. De même, ils doivent vivre avec les résultats de façon à ce que, si un membre fait une erreur, toute l'équipe en vit les conséquences.

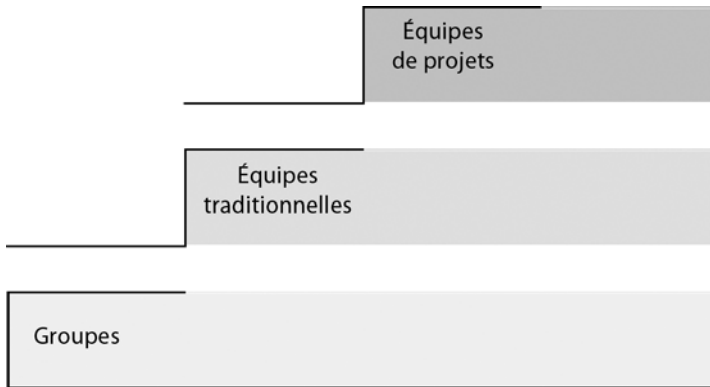
Le couple « équipe » performante et « projet » est indissociable. Il a pour avantage de présenter une double dynamique. D'une part, il n'y pas de projet réussi sans cohésion d'équipe ; d'autre part, la nature même du fonctionnement

par projets exerce une fonction pédagogique sur ses acteurs et incite les membres à développer leurs capacités de communication interpersonnelle. Leurs compétences individuelles à communiquer autour d'un projet contribuent à créer un lien d'équipe.

Cette troisième marche de l'escalier, permettant la gestion de projets, se trouve « à la croisée de deux axes hiérarchiques » (Audebert-Lasrochas *et al.*, 1999, p. 312). Ces équipes influencent l'aplanissement de la structure hiérarchique des organisations.

Selon Brilman (1995), « la réussite des projets devient un facteur de plus en plus important de la performance des entreprises » (p. 179). C'est pourquoi nous considérons que l'utilisation d'une approche de gestion de projets est un tournant dans l'acquisition de l'autonomie et la responsabilisation des équipes. Ces dernières se voient donner un pouvoir décisionnel sur un territoire déterminé et peuvent ainsi faire l'acquisition des habiletés et attitudes nécessaires à une pleine prise en charge responsable.

FIGURE 1.4  
L'équipe de projet dans l'escalier de l'autonomie



Dire que le choix d'implanter des équipes responsabilisées ou semi-autonomes est intéressant ou pertinent sans définir sa conception serait futile. La prochaine section énonce donc ce que l'on entend par équipe semi-autonome.