



Guide d'introduction sur le travail d'équipe



Ontario

Qualité des services
de santé Ontario

REMERCIEMENTS

Ce manuel est le résultat des efforts de Qualité des services de santé Ontario (QSSO). Pour connaître les autres ressources, contactez Qualité des services de santé Ontario <http://www.hqontario.ca/accueil>.

Il est possible de reproduire ces documents pour usage personnel à condition de mentionner la source appropriée. La mention recommandée pour ce guide de référence est Qualité des services de santé Ontario (avril 2013).

QSSO est un organisme financé par le ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario (MSSLD). Les opinions exprimées dans la présente publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas le point de vue officiel du ministère.

Table des matières

Guide d'introduction sur le travail d'équipe	4
Le pouvoir d'une équipe	4
Taille de l'équipe	5
Composition et rôles de l'équipe	5
Éléments d'une équipe performante	7
Confiance	8
Normes d'équipe	8
Comment établir les normes d'équipe	8
Comment utiliser les normes d'équipe	8
Intervenir en cas de non-respect des normes d'équipe	9
Vision commune	9
Rôles et responsabilités clairs	10
Établir des rôles et des responsabilités clairs	10
Communication efficace	10
Réunions d'équipe structurées	11
Préparation	11
Normes	11
Attitudes	11
Communication	12
Étapes de constitution d'une équipe	12
Faciliter le fonctionnement d'une équipe à chaque étape de sa constitution	13
Cinq étapes pour motiver l'équipe	13
Styles de gestion des conflits	15

Dans une organisation axée sur l'amélioration de la qualité, les activités quotidiennes de chaque membre comprennent la conception et la mise en œuvre de changements visant à améliorer continuellement la prestation de soins de santé.

GUIDE D'INTRODUCTION SUR LE TRAVAIL D'ÉQUIPE

Les initiatives d'amélioration de la qualité (AQ) ont plus de chances de réussite si l'organisation est bien menée, si une culture positive d'amélioration et de travail d'équipe est en place, et si le personnel connaît bien la méthode d'amélioration de la qualité.

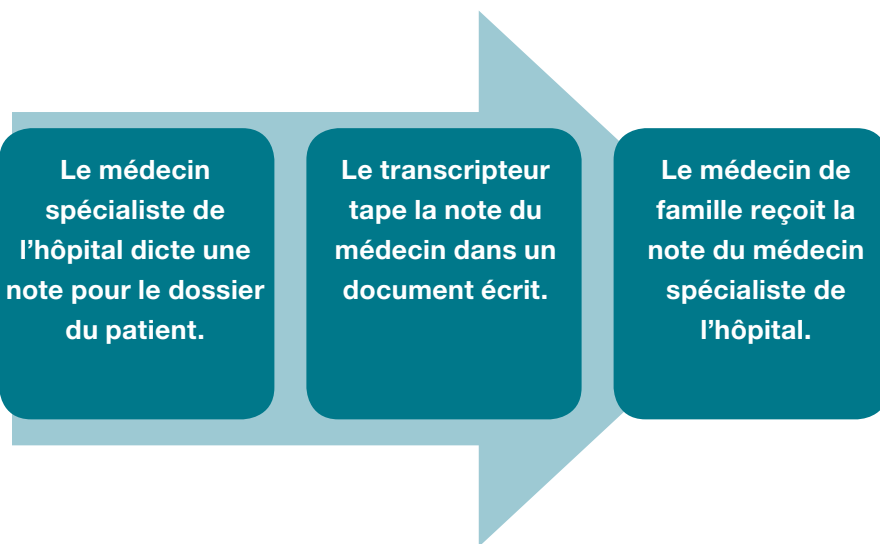
Une initiative d'AQ bien conçue comprend des équipes de première ligne et interprofessionnelles qui ont l'autorité d'établir des objectifs d'amélioration, de définir les causes de la faible qualité du système, de mener des essais de changement ainsi que de recueillir et d'analyser des données pour déterminer si un changement a entraîné une amélioration.

Une fois que la décision de mener une initiative d'AQ est prise, l'une des premières étapes de la phase « Mise en branle » du cadre d'AQ de QSSO est de former une équipe qui se servira de la science de l'amélioration de la qualité pour atteindre ses objectifs.

Le pouvoir d'une équipe

Parfois, il peut sembler que la meilleure façon d'améliorer la qualité serait de demander à une seule personne de trouver les idées de changement et de mettre ces changements en œuvre. Cependant, l'essence de l'AQ est de mobiliser les connaissances, les habiletés, l'expérience et les perspectives de diverses personnes, notamment des clients et de ceux qui participent directement au processus ou au service, ou qui sont touchés par l'un ou l'autre.

Pour améliorer le processus ci-contre on doit au moins inclure les personnes suivantes dans l'équipe d'AQ : le médecin spécialiste de l'hôpital (fournit un commentaire), le transcripteur (exécute une étape du processus) et le médecin de famille (reçoit le commentaire).



La notion selon laquelle « $2+2 \geq 4$ » est particulièrement vraie pour les initiatives d'amélioration de la qualité. C'est grâce à la collaboration, à l'interaction et l'établissement de relations que des changements durables se produisent. Les équipes sont plus performantes quand :

- Le système ou le processus à l'étude est complexe.
- Le processus vise plus d'un service ou plus d'une discipline.
- Les connaissances sur tous les éléments du processus ne peuvent être détenues que par une seule personne.
- La résolution du problème exigera la créativité de le considérer sous un angle différent.
- La participation et l'appui des employés sont essentiels au succès de l'initiative.

Comme cette liste de qualités décrit la plupart des projets d'AQ, on recommande la mise sur pied d'équipes pour toutes les initiatives d'amélioration de la qualité.

Taille de l'équipe

Les recommandations suivantes aident à évaluer le nombre de membres requis :

- L'équipe doit être assez grande pour que l'on puisse répartir les tâches sans qu'aucun membre ne soit débordé.
- L'équipe doit être assez petite pour que la tenue de réunions et les communications ne soient pas trop compliquées.

Selon ces critères, on recommande aux équipes d'AQ de compter de six à dix membres. Si l'équipe compte plus de dix membres, sa gestion risque d'être difficile. Si elle en compte moins de six, ceux-ci risquent d'être accablés de travail. Il peut être nécessaire de modifier la taille de l'équipe au fur et à mesure que le projet avance, comme il peut être nécessaire de créer de petites sous-équipes pour des tâches précises.

Composition et rôles de l'équipe

La composition de l'équipe doit refléter l'endroit où le processus se déroule et où les changements sont apportés. L'équipe doit comprendre des professions et des rôles qui touchent les différentes parties du processus que l'on cherche à améliorer. C'est pourquoi l'équipe doit être constituée de membres qui :

1. Contribuent au processus
2. Exécutent au moins une étape du processus
3. Reçoivent des commentaires dans le cadre du processus

Des équipes efficaces peuvent aussi comprendre les membres suivants :

1. Expert clinique ou du processus — L'expert clinique ou du processus de l'équipe a des connaissances directes et comprend les implications cliniques des changements proposés ainsi que les conséquences potentielles de ces changements pour les autres parties du système.

2. Responsable des données — Le responsable des données de l'équipe a des connaissances approfondies des systèmes de collecte et de soutien des données ainsi que de production de rapports connexes. Cette personne connaît les sources de données disponibles, elle est en mesure d'extraire des données pertinentes et peut orienter et soutenir les processus de collecte de données. Le responsable des données peut aider l'équipe à déterminer quoi mesurer et à adopter des mesures simples et efficaces permettant de savoir si le changement a des répercussions positives. De plus, il participe en affichant les résultats des mesures d'une façon qui est pertinente et facile à comprendre par le personnel, les visiteurs et les clients.

3. Responsable de l'équipe — Le responsable de l'équipe est chargé de la gestion quotidienne du projet ou de l'initiative d'amélioration de la qualité. Il s'assure que les objectifs du projet sont atteints en orientant, en soutenant, en dirigeant et en influençant les autres membres de l'équipe d'AQ ainsi qu'en organisant leur horaire; en ouvrant la voie du succès à l'équipe; en aidant l'équipe à planifier; en tirant le meilleur de chacun des membres. Le responsable peut être un expert en la matière et posséder des connaissances et de l'expertise en AQ. À titre de pilote du projet, le responsable s'assure que les essais sont mis en œuvre et collabore avec le responsable des données à la collecte de données de soutien. La personne qui occupe ce poste doit connaître les processus et les systèmes en cours d'amélioration et doit travailler efficacement avec des représentants d'autres disciplines, comme des médecins. Comme le responsable de l'équipe et le facilitateur du processus d'amélioration ont des fonctions différentes, il serait déroutant et accablant pour une même personne de jouer ces deux rôles. Ainsi, les équipes peuvent nommer une personne autre que le facilitateur du processus d'amélioration pour gérer l'équipe.

4. Utilisateur final ou client — Toute initiative d'amélioration de la qualité vise à améliorer la qualité d'un produit ou d'un service offert à votre client. L'équipe d'AQ doit être fondée dans cette perspective et sur le principe de la conception de soins, de services et de produits qui répondent aux besoins du client. En effet, ce dernier a un point de vue différent de celui des autres membres de l'équipe. En faisant participer les clients au processus d'amélioration de la qualité, on augmente la validité des idées d'amélioration et on assure la participation continue de l'équipe.

5. Facilitateur du processus d'amélioration (FPA) — Le facilitateur du processus d'amélioration est l'expert désigné en AQ de l'équipe. Cette personne possède des connaissances et de l'expérience en matière d'outils et de méthodes d'amélioration de la qualité. Le FPA collabore étroitement avec l'équipe pour réaliser le travail d'amélioration de la qualité selon le plan élaboré pendant les réunions de l'équipe d'AQ. Cette personne joue aussi un rôle essentiel dans l'échange de connaissances et d'expérience en AQ dans des séances de mentorat et de participation du personnel.

6. Parrain du projet — Une équipe d'amélioration performante doit être appuyée par un parrain, c'est-à-dire quelqu'un qui a le pouvoir de prendre des décisions au niveau de la direction et qui peut assurer la liaison avec d'autres secteurs de l'organisation, servir de lien avec les cadres supérieurs et les objectifs stratégiques de l'organisation, offrir des ressources et surmonter les obstacles au nom de l'équipe. Le parrain du projet ne participe pas à toutes les réunions de l'équipe ni à l'essai des idées de changement, mais il doit examiner le progrès de l'équipe régulièrement. Il est le grand responsable de l'atteinte des objectifs de l'équipe ainsi que de la propagation et de la durabilité de l'initiative.

ÉLÉMENTS D'UNE ÉQUIPE PERFORMANTE

Un des principaux rôles du facilitateur du processus d'amélioration dans une initiative d'AQ est de mettre sur pied, de gérer et de soutenir une équipe afin qu'elle soit efficace et performante. En comprenant la façon de constituer les équipes, d'appuyer les principaux éléments de la réussite, de motiver les équipes, de gérer les conflits et de tirer profit des différents types de personnalités que l'on retrouve inévitablement dans une équipe, le FPA maximise les habiletés de chaque membre et favorise la réussite.

Que l'équipe se réunisse en personne régulièrement ou plus souvent de façon virtuelle, le lancement de l'initiative d'AQ doit être accompagné d'une réflexion et d'une planification minutieuses pour assurer sa réussite. Voici certains éléments pour réussir :

- Confiance
- Normes d'équipe
- Vision commune
- Rôles et responsabilités clairs
- Communication efficace
- Réunions d'équipe structurées

Confiance

Pour qu'une équipe fonctionne bien, les membres doivent faire confiance aux autres membres à différents niveaux, soit :

- Au niveau contractuel — Passer de la parole aux actes, gérer les attentes, établir des limites claires, déléguer de façon appropriée, respecter les ententes et assurer une cohérence entre ce qu'on dit et ce qu'on fait.
- Au niveau de la communication — Honnêteté et divulgation. Vous devez être prêts à dire la vérité même si elle est cruelle, à reconnaître vos erreurs et à formuler des commentaires honnêtes.
- Au niveau de la compétence — Respecter les habiletés et les capacités des membres de votre équipe ainsi que les vôtres et aider les autres à acquérir de nouvelles habiletés¹.

Pour établir et maintenir la confiance entre les membres, surtout les membres virtuels, des réunions périodiques en personne sont recommandées. Le fait de réunir l'équipe aide à établir des relations et à instaurer un climat de confiance, car les différences entre la communication verbale et la communication non verbale sont considérables. Pour tirer le maximum d'une réunion d'équipe, il est important de créer une structure afin que les membres sachent à quoi s'attendre, comprennent les rôles des autres et puissent facilement reconnaître les occasions de contribution et de participation.

Normes d'équipe

Les normes d'équipe aident à établir la confiance et à maintenir le cap des réunions en favorisant une compréhension commune de la façon dont les équipes interagiront, communiqueront et se comporteront.

Exemple d'une norme d'équipe : Si nous voulons des réunions d'équipe productives, nous devons commencer et terminer aux heures prévues, et nous servir d'un ordre du jour et d'une liste des mesures axés sur les résultats.

Comment établir les normes d'équipe

1. Assurez-vous que tous les membres sont présents.
2. Tenez une séance de remue-méninges pour déterminer les causes possibles de tension au sein de l'équipe.
3. Dressez la liste des dix causes les plus importantes.
4. Établissez une liste contraire à celle contenant les problèmes qui créent la tension (p. ex., le contraire de « réunions improductives » serait « réunions productives »).

Rédigez les normes à l'aide d'un modèle tel que : Si nous voulons (inscrivez le résultat positif prévu), nous devons (inscrivez un ou des comportements attendus).

Comment utiliser les normes d'équipe

- Affichez-les dans un endroit bien en vue.
- Pendant le premier mois environ, examinez-les chaque semaine

(puis chaque mois), à la fin de chaque réunion d'équipe, pour évaluer l'efficacité de leur application, et pour déterminer si elles sont toujours pertinentes ou si d'autres normes doivent être adoptées.

- Gardez à l'esprit que les normes ne sont pas des règles. Elles correspondent simplement à vos attentes face au rendement des autres. N'essayez pas de légiférer sur chaque conflit potentiel : tenez-vous-en aux questions les plus importantes.
- Si de nouveaux membres se joignent à vous, passez les normes en revue avec l'équipe, expliquez l'importance de chacune d'elles ainsi que la façon la plus efficace de les appliquer, et mettez-les à jour au besoin.

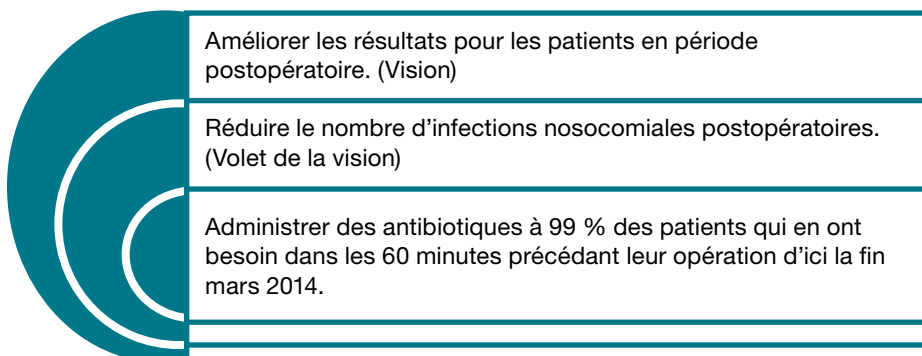
Intervenir en cas de non-respect des normes d'équipe

Parfois, les membres d'une équipe expriment leur désaccord sur certaines questions avec une vive émotion. Dans une telle situation, les membres d'une équipe peuvent avoir tendance à réagir plutôt qu'à respecter les normes de l'équipe. Lorsque les normes ne sont pas respectées, essayez les techniques suivantes pour assurer la cohésion de l'équipe et encourager le recours aux normes :

- Temps d'arrêt. Arrêtez la discussion et donnez à tous l'occasion de prendre une pause.
- « Je constate que nous ne respectons pas (énoncez la norme). Essayons à l'avenir de ne pas l'oublier. »
- « N'oublions pas de respecter (énoncez la norme). »
- « Jean, je tiens seulement à te rappeler notre norme au sujet de (énoncez la norme) »

Vision commune

On ne peut s'attendre à ce qu'un groupe accomplisse quelque chose sans qu'il en comprenne l'objectif principal. La vision globale d'une équipe concernant son initiative d'AQ peut comporter divers volets de projets qui ensemble serviront à atteindre les objectifs généraux de l'équipe. Ces sous-projets peuvent s'articuler dans les énoncés d'objectif du projet. QSSO a élaboré un outil d'aide à la création d'énoncés d'objectifs. Veuillez consulter la phase de « Mise en branle » du cadre d'AQ.



Cette vision doit être clairement articulée dans la charte de projet et d'amélioration. Cette vision clairement articulée permettra à tous de comprendre la nature du problème, la portée et les objectifs du projet, les raisons pour lesquelles celui-ci est important pour les clients et l'organisation, les principales mesures liées au problème ou au processus ainsi que les dates projetées de début et de fin du projet. QSSO a élaboré un outil d'aide à la création de chartes de projet et d'amélioration. Cet outil est offert sur le [site Web](#) de QSSO. Lorsque les membres d'une équipe s'entendent sur leurs objectifs, ils ont la responsabilité de réaliser ces objectifs et de rendre des comptes les uns aux autres.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS CLAIRS

Chaque membre de l'équipe doit comprendre son propre rôle ainsi que celui de ses coéquipières et coéquipiers en plus de savoir à qui s'adresser pour obtenir des ressources et du soutien. Faute de quoi, l'équipe ne sera pas en mesure de réaliser son plein potentiel. Il est important de prendre le temps de clairement énoncer la vision du projet, les résultats escomptés et les responsabilités de chaque membre de l'équipe. Définir et consigner clairement les responsabilités de chacun favorise leur responsabilité vis-à-vis des autres membres de l'équipe et du groupe.

Établir des rôles et des responsabilités clairs

1. Fournir un aperçu du projet
2. Communiquer les livrables
3. Partager les rôles et les responsabilités
4. Discuter de la structure hiérarchique et des responsabilités
5. Favoriser la discussion pour s'assurer que tous les membres de l'équipe comprennent ce que l'on attend d'eux
6. Consigner les rôles et les responsabilités dans la charte des améliorations

Communication efficace

Une communication efficace est essentielle à la réussite, peu importe la taille de l'équipe. Il peut être difficile de tenir toute l'équipe au courant et de la mobiliser autour des mêmes objectifs alors que chaque membre exécute ses propres tâches et participe à d'autres réunions. Plus une équipe est grande, plus il est important d'avoir une bonne stratégie de communication. QSSO a élaboré un modèle de plan de communication qui peut servir à l'équipe interne d'AQ tout comme à des intervenants externes. Cet outil est offert sur le [site Web](#) de QSSO.

Une communication efficace peut avoir une incidence sur chaque aspect de l'équipe et être un facteur déterminant de réussite ou d'échec. La qualité de l'information qui est transmise et l'efficacité de la communication entre les membres de l'équipe jouent un rôle crucial dans la création d'un milieu qui favorise le respect, la créativité, les relations interpersonnelles positives et le

travail d'équipe.

Voici quelques conseils pour communiquer efficacement :

- Établissez des règles de base et des attentes en matière de communication (lesquelles peuvent s'ajouter aux normes de l'équipe). Déterminez comment l'équipe communiquera et échangera de l'information entre les réunions (p. ex., par courriel, par téléconférence ou sur un portail). Fixez les délais de réponse pour les courriels ou la messagerie vocale.
- Passez en revue avec l'équipe des conseils concernant les réunions virtuelles. Par exemple, désactiver le microphone du combiné quand on n'a pas la parole.
- Créez des plans de travail et des ordres du jour, et présentez-les aux membres de l'équipe.

RÉUNIONS D'ÉQUIPE STRUCTURÉES

Quelques conseils pour tenir des réunions d'équipe productives :

Préparation

- Faites preuve d'organisation
- Commencez et terminez à l'heure
- Arrivez préparé
- Rédigez et distribuez l'ordre du jour à l'avance
- Publiez l'ordre du jour et l'objectif de la réunion
- Précisez dans l'ordre du jour l'objectif de chaque point : p. ex. décision, discussion ou information

Normes

- Consignez les idées
- Tenez tout le monde au courant
- Soyez ouvert à tout commentaire ou à toute opinion
- Gardez à l'esprit qu'aucune question n'est stupide
- Établissez un consensus
- Essayez de vous réunir à l'endroit où se déroule le processus que vous tentez d'améliorer
- Invitez un patient ou un client à participer

Attitudes

- Demeurez positif
- Exprimez votre appréciation aux autres et soulignez les réussites, aussi modestes soient-elles

Communication

- Communiquez au sein de l'équipe et de l'organisme en général
- Ne planifiez pas de réunions consécutives : accordez du temps de déplacement et de réflexion
- Ne planifiez pas toujours des réunions d'une heure, mais plutôt de 45 minutes (on vous en sera reconnaissant)
- Envoyez les procès-verbaux dans des délais raisonnables

ÉTAPES DE CONSTITUTION D'UNE ÉQUIPE

En 1965, Bruce Tuckman a élaboré un modèle simple de constitution d'équipe en quatre étapes, qui est devenu la façon établie de concevoir la constitution d'équipes. Dans son article « Developmental Sequence in Small Groups », Tuckman décrit les quatre étapes de constitution d'une équipe : la formation, la confrontation, la normalisation et la production². Les membres d'une équipe performante savent reconnaître l'étape à laquelle celle-ci est rendue et gérer adroitement la transition entre les différentes étapes.

L'étape de *formation* comprend l'introduction des membres, que ce soit au moment où l'équipe est formée ou lorsque de nouveaux membres s'y joignent. Les membres seront probablement influencés par leurs propres attentes et ambitions et tiendront à comprendre le fonctionnement du groupe. Ils voudront surtout savoir comment fonctionne la direction.

À mesure que les membres de l'équipe deviennent confiants, ils passeront vraisemblablement à l'étape de *confrontation*. Ils auront différentes opinions sur la façon dont l'équipe devrait fonctionner. L'étape de confrontation peut s'avérer difficile pour les personnes que le conflit inquiète. Les membres des meilleures équipes s'efforceront de comprendre les sources du conflit, de s'écouter activement les uns les autres et de s'entendre sur la voie à suivre. L'équipe risque de se désintégrer si, au contraire, chacun de ses membres s'évertue à faire valoir ses propres opinions plutôt qu'à reconnaître la valeur des idées et opinions des autres.

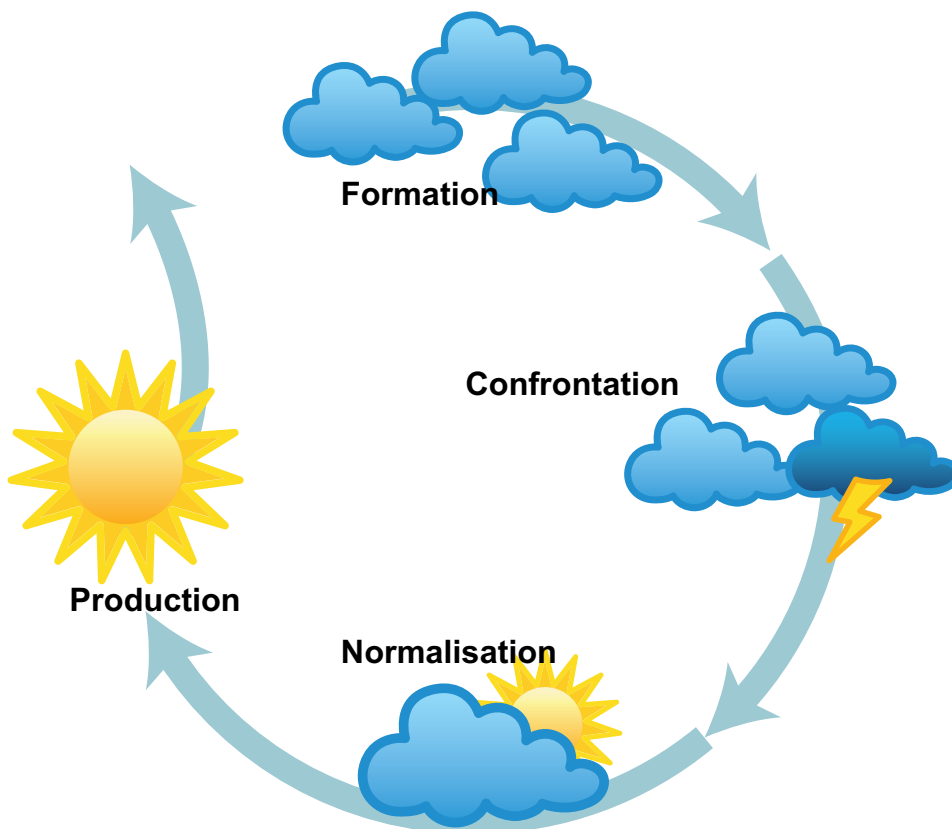
Lorsqu'une équipe s'entend sur un mode de fonctionnement, elle passe à l'étape de *normalisation*. À cette étape, les membres de l'équipe sont en mesure de concilier leurs propres opinions et les besoins plus importants de l'équipe. La coopération et la collaboration remplacent le conflit et la méfiance de la phase précédente.

Enfin, l'équipe atteint la dernière étape, celle de la *production*. L'accent est maintenant mis sur l'atteinte des objectifs de l'équipe plutôt que sur l'établissement des processus d'équipe. Les relations sont stables, et les membres de l'équipe feront sans doute preuve de loyauté les uns envers les autres. L'équipe est capable de gérer des tâches plus complexes et de faire face à des changements plus importants. L'étape de production peut soit mener à :

- Un retour à l'étape de formation si la constitution du groupe change;
- Une nouvelle étape d'inertie si le groupe devient complaisant;
- La dissolution lorsque le groupe atteint son objectif et accomplit sa tâche.

Faciliter le fonctionnement d'une équipe à chaque étape de sa constitution

Il est essentiel de former une équipe avec les bonnes personnes, d'établir des normes, de bien communiquer et de comprendre les étapes de constitution d'une équipe pour que celle-ci soit prête à réussir. Une fois l'équipe d'AQ formée, le facilitateur du processus d'amélioration veillera à ce que ses membres demeurent engagés, travaillants et coopératifs. À la lumière des étapes de constitution d'une équipe, examinons maintenant ce qu'implique chaque étape du modèle de Tuckman pour les facilitateurs du processus d'amélioration.



➤ *L'étape de production peut soit mener à :*

- *Un retour à l'étape de formation si la constitution du groupe change;*
- *Une nouvelle étape d'inertie si le groupe devient complaisant;*
- *La dissolution lorsque le groupe atteint son objectif et accomplit sa tâche.*

Cinq étapes pour motiver l'équipe

À mesure qu'un projet avance, un certain nombre de difficultés ralentira l'équipe, freinant l'élan nécessaire pour réaliser le projet. Un projet paralysé peut nuire à l'équipe et à sa capacité de poursuivre son objectif. Les techniques suivantes aideront le facilitateur du processus d'amélioration et le responsable de l'équipe à faire progresser celle-ci.

1. Assignez des tâches agréables

Il faut reconnaître que ce qui est agréable pour une personne ne l'est pas pour tout le monde. Exécuter des tâches agréables signifie avoir à combler des attentes raisonnables qui sont stimulantes sans être démesurées ni irréalisables. Des tâches stimulantes incitent les gens à être créatifs ainsi qu'à appliquer leurs compétences de façons qu'ils n'ont peut-être jamais envisagées auparavant. Il se peut que le personnel travaille à la limite de sa zone de confort ou même à l'extérieur de celle-ci; il est donc essentiel qu'il ait la confiance nécessaire pour atteindre son objectif.

2. Renforcez les compétences. Prenez soin de votre équipe

La plupart des employés, et surtout ceux qui occupent des emplois techniques, ont besoin de se sentir compétents. La plupart d'entre eux (mais pas tous) veulent demeurer performants et compétitifs en vue de poursuivre une carrière fructueuse et de devenir des candidats intéressants à d'autres postes éventuels. Cela est également bénéfique à l'organisation, car on apprécie les employés qui possèdent les compétences à jour, et celles-ci font que les employés apprécient leur emploi. Tenez compte des étapes de la vie des membres de votre équipe lorsque vous leur présentez des occasions de formation. Les employés plus âgés pourraient ne pas être intéressés à connaître les dernières technologies de soins de santé, mais par contre, ils pourraient être intéressés à apprendre d'autres compétences qui leur serviront à la retraite.

3. Exprimez toujours votre reconnaissance

Les gens ont besoin d'être à l'aise avec eux-mêmes et avec leur travail. Ils veulent faire valoir leurs compétences et savoir que celles-ci contribuent à la réussite de l'équipe et de l'organisation. Soulignez le bon travail des membres de votre équipe d'AQ sur une base individuelle afin qu'ils se sentent valorisés. Faire preuve de souplesse face aux besoins des membres de l'équipe est une autre façon d'exprimer votre reconnaissance pour leurs contributions ainsi que votre volonté de leur apporter du soutien.

4. Communiquez librement

Sollicitez activement les idées des autres et faites-leur se sentir importants. Tenez tout le monde au courant. Échanger librement l'information et solliciter l'opinion des personnes leur fait comprendre leur importance au sein de l'équipe. Agissez de façon honnête et intègre. Assurez-vous que vos

actions et que celles de l'équipe de gestion correspondent aux messages que vous transmettez. Prêtez attention à votre vocabulaire, à votre ton et à votre langage corporel. Les gens apprécient l'équité, l'honnêteté, l'intégrité et la sincérité. Ils ont besoin d'objectifs de rendement clairs, cohérents et réalisables. Si vous joignez le geste à la parole, les membres de l'équipe apprécieront la reconnaissance que vous leur exprimez et vous accorderont leur confiance quant à ce que vous leur communiquez.

5. Conflit au sein d'une équipe

Tout conflit affecte la capacité d'une équipe à réussir. Il peut surgir entre deux personnes ou au sein de toute une équipe. Voici des sources de conflits :

- des ressources limitées;
- les besoins humains;
- une incompatibilité des valeurs et des croyances;
- des structures à l'extérieur de l'équipe;
- des intérêts divergents et apparemment incompatibles.

Au moment de former votre équipe, il peut être utile de choisir des membres de diverses disciplines et professions, et donc de divers styles de gestion des conflits. Connaître les styles de gestion des conflits et de communication interpersonnelle peut être utile à n'importe quelle étape de constitution d'une équipe, notamment pendant la *confrontation*. Un facilitateur du processus d'amélioration ou un dirigeant en AQ peut adapter son approche concernant les conflits en fonction du type de conflit, des besoins de l'initiative d'AQ ou de la résolution souhaitée par le groupe.

STYLES DE GESTION DES CONFLITS

Voici une liste de différents styles de gestion des conflits. Elle est tirée de *The Conflict Resolution Training Program*, par Kestner et Ray³.

Les styles de gestion des conflits

L'évitement : On espère que le problème disparaîtra sans aborder le conflit. Aucune attention n'est portée sur ses propres besoins ni sur ceux de l'autre. L'évitement peut signifier que l'on laisse tomber la question ou que l'on se retire simplement d'une situation menaçante. Ce style de gestion des conflits est efficace si le moment, le lieu ou la santé personnelle sont tels qu'il est inopportun de poursuivre la discussion.

L'accommodement : On répond aux préoccupations et besoins de l'autre sans répondre à ses propres besoins, ce qui nécessite de céder ou de se soumettre au point de vue de l'autre. Ce style est efficace pour coopérer avec l'autre sans faire valoir ses propres préoccupations.

Le compromis : On cherche une solution acceptable qui satisfera d'une certaine façon les deux parties. Chacune des parties cède quelque chose pour trouver une solution acceptable pour les deux parties. Le compromis peut fonctionner lorsque les deux parties souhaitent la même chose, mais qu'une seule peut l'obtenir.

La compétition : Lorsqu'une personne utilise son propre pouvoir ou sa mainmise sur les ressources pour faire valoir ses propres besoins. La compétition peut se traduire par la tentative de gagner, d'obtenir ce que l'on veut. Elle est utilisée lorsqu'aucune importance n'est accordée aux intérêts de l'autre. Ce style est pratique lorsqu'un principe ou un besoin important est en jeu.

La collaboration : On cherche une solution qui répond aux besoins et aux préoccupations des deux parties. La collaboration demande du temps, et il faut tenir compte des enjeux et intérêts à l'origine de la position des deux parties. Cette méthode combine la recherche de nouvelles solutions et la création de solutions gagnantes pour tous.

1 REINA, Dennis S. et Michelle L. REINA. « Building Sustainable Trust », *OD Practitioner*, vol. 39, n° 1, 2007, p. 36-41.

2 TUCKMAN, B. « Developmental Sequence in Small Groups », *Psychological Bulletin*, vol. 63, n° 6, p. 384-399.

3 P.B. KESTNER et L. RAY, *The Conflict Resolution Training Program*, San Francisco, Jossey-Bass, 2009, p. 35-36.

Qualité des services de santé Ontario
130, rue Bloor Ouest
10^e étage
Toronto (Ontario) M5S 1N5
Téléphone : 416 323 6868
Sans frais : 1 866 623 6868
Courriel : info@hqontario.ca

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2013

ISBN 978-1-4606-1850-9 (PDF)

<http://www.hqontario.ca/accueil>