

# QAMIG

## Questionnaire d'auto-évaluation de ses modes d'interactions en groupe

---

Pierre Mongeau et Jacques Tremblay

Guide d'interprétation

[qamig.com](http://qamig.com)



# table des matières

le QAMIG	3
les origines du QAMIG	4
ce guide	5
l'interprétation	6
les six modes d'interaction	9
<i>expression</i>	11
<i>promotion</i>	17
<i>explication</i>	23
<i>structuration</i>	29
<i>vigilance</i>	35
<i>soutien</i>	42
conclusion	48
annexes	
fondements	49
<i>Les « praticiens »</i>	51
<i>Les « universitaires »</i>	52
<i>Deux mondes parallèles</i>	53
<i>Démarche de recherche</i>	54
résultats	55
<i>liste des énoncés</i>	55
<i>coefficients de consistance interne des regroupements</i>	56
<i>corrélations interregroupements</i>	57
<i>rassemblements des groupes d'énoncés</i>	57

© 2014

ISBN : 978-2-9807587-4-4

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

---

---

## Section 1

# le QAMIG

Le QAMIG est un questionnaire qui permet de cerner son style d'intervention en groupe en fonction de sa propension à privilégier certains modes d'interaction. Il vise à permettre à chacun de mieux identifier le potentiel et les limites de ses manières d'interagir en groupe. Il peut être complété en ligne à l'adresse suivante : <http://qamig.com>

Les résultats du QAMIG sont calculés à partir d'une large base de données comprenant les réponses près de 9 000 questionnaires complétés<sup>1</sup>. Ils sont présentés à l'aide d'un graphique tracé automatiquement. La version actuelle est issue des premières versions du questionnaire élaborées au début des années 1990 auprès d'un premier échantillon de 500 adultes, hommes et femmes (Mongeau et Tremblay, 1993, 1995, 2005).

Les éléments qualitatifs d'interprétation sont tirés d'une analyse comparative d'observations directes et d'entrevues menées auprès de personnes prototypiques ayant obtenu un score très élevé pour un mode donné et de faibles résultats pour les autres modes.

<sup>1</sup>Très exactement 8 999 questionnaires. On trouvera en annexe une présentation des caractéristiques psychométriques du questionnaire.

Pour maximiser la validité du profil de son style d'intervention en groupe, nous vous suggérons de répondre au questionnaire avant de prendre connaissance de la description des modes d'interaction en groupe.

Il est aussi préférable de toujours se référer à une même expérience de travail en groupe pour l'ensemble des questions. Le profil obtenu n'en sera que plus fiable. On comprendra qu'une personne puisse être très active dans un groupe dont la tâche lui tient à coeur et être plutôt à l'écoute dans un autre groupe où sa présence est forcée. Ainsi, penser à un groupe particulier en répondant à une question puis penser à un autre groupe en répondant à une autre question pourrait grandement affecter la validité des résultats.

# les origines du QAMIG

## Questionnaire d'auto-évaluation de ses modes d'interactions en groupe

Très nombreux sont les ouvrages sur le travail en groupe. On y propose souvent des recettes pour assurer la bonne participation des membres et le bon fonctionnement des équipes. De même, les sessions de formation pour consolider les équipes, pour apprendre à mieux communiquer, à mieux diriger le travail du groupe, etc., ne manquent pas.

En fait, tout le monde s'accorde généralement pour dire qu'il est difficile de travailler en groupe. Pourtant, la plupart du temps tout un chacun fait de son mieux et tout le monde est de bonne foi. Mais, les difficultés s'amoncellent quand même. Comment cela se peut-il? Qu'est-ce qui fait que ça va mal?

Pour répondre à ces questions, nous avons écouté et recueilli les commentaires émis par des membres à propos de leur propre manière de participer ou de celle des autres membres de leur groupe de travail. Ces commentaires pouvaient être émis lors de réunions ou hors des réunions. Quelques centaines d'aff-

firmations ont ainsi été recensées. Nous avons développé un court questionnaire où il était demandé d'indiquer son degré d'accord avec chacun des énoncés. L'analyse statistique des réponses nous a permis d'identifier six différentes manières d'interagir en groupe (Mongeau et Tremblay, 1993, 1995). Ces six différentes manières, que nous désignons ici comme les six modes d'interaction (*expression, promotion, explication, structuration, vigilance* et *soutien*), se présentent comme autant de façons d'être et d'interagir avec chacun leurs croyances, leurs plaisirs, leur pertinence, leurs stratégies de maintien et leurs moyens de compenser leurs faiblesses. Six mondes qui s'entrechoquent parfois.

# ce guide

Ce guide offre des repères pour faciliter l'interprétation de vos résultats au questionnaire d'auto-évaluation de ses modes d'interactions en groupe (QAMIG). Formellement, les modes d'interaction correspondent à des structures de conduite pouvant être observées de manière récurrente dans différents groupes de travail. Du point de vue de la personne, ces modes d'interaction peuvent être assimilés à des manières générales d'agir en situation de groupes.

Six modes d'interaction ont été identifiés, les modes : *expression*, *promotion*, *explication*, *structuration*, *vigilance* et *soutien*. Les combinaisons de ces modes particulières à chacun permettent de mieux cerner un style personnel d'intervention en groupe.

Chacune des descriptions des modes comporte six sections. La première présente un survol global de principales caractéristiques du mode d'interaction. La deuxième est consacrée aux croyances sous-jacentes aux modes et cherche à mettre

en lumière la représentation du travail de groupe et les convictions sous-jacentes au mode d'interaction. La troisième section illustre les plaisirs associés à chaque mode. Elle en montre leurs apports spécifiques et leur utilité systémique des différentes manières de contribuer à la dynamique du groupe. La quatrième section présente des indices permettant d'estimer, en cours d'action, dans quelle mesure le mode d'interaction déployé semble approprié ou non à la situation. La cinquième section montre comment chaque mode d'interaction tend à s'auto-perpétuer. La dernière section montre comment les membres du groupe ou la personne elle-même peuvent contribuer à déjouer le mécanisme d'auto-perpétuation et contrer les effets potentiellement négatifs de ce mode d'interaction.

# l'interprétation

La page des résultats donnés par le QAMIG comprend un premier tableau présentant les percentiles correspondants à vos résultats. Les percentiles permettent de comparer ses résultats à l'ensemble des personnes qui ont répondu au test<sup>3</sup>.

Le tableau est suivi de l'indicateur de profil, lui-même composé de deux graphiques. Le premier graphique renseigne sur sa tendance générale à être réactif ou proactif en groupe. La tendance à être proactif indique une propension à prendre les devants en groupe, à agir d'abord et voir ensuite comment les autres réagissent. Tandis que la tendance à être réactif correspond à une propension à attendre qu'il se passe quelque chose et à agir ensuite. Être réactif ne signifie pas être passif. En fait, bien des *réactifs* peuvent être plus actifs que bien des *proactifs*, seulement leurs actions tendent à être consécutives à ce qui se produit dans le groupe.

Le deuxième graphique affiche les résultats pour chacun des six modes d'interaction : *expression, promotion, explication,*

<sup>3</sup>8 999 personnes.

*structuration, vigilance et soutien.* Il renseigne sur sa propension à intervenir selon certains modes d'interaction plutôt que d'autres. Plus précisément, il présente la combinaison des différents modes d'interaction dominants (généralement deux ou trois) et des modes plus faibles qui définissent votre style d'intervention dans un groupe pris pour référence. Rappelons que ces modes peuvent varier selon le groupe et selon la situation.

L'interprétation de ces résultats comporte deux volets : comparaison de ses résultats à ceux d'un large ensemble des personnes ayant déjà répondu au questionnaire et comparaison des modes entre eux. Les résultats en percentiles permettent directement de se situer par rapport à l'ensemble des personnes qui ont répondu au questionnaire. Ainsi, un résultat au 75e percentile signifie que 75 % des gens obtiennent un résultat inférieur. Par ailleurs, si ce résultat est jumelé à des résultats plus faibles, cela indique que le mode ayant le plus haut score occupe une place prépondérante dans votre style d'intervention en groupe. Par exemple, un résultat se situant au 90e percentile pour la tendance à intervenir de manière proactive et au 50e pour la tendance à intervenir de manière réactive indique, d'une part, une tendance à interagir de manière plus proactive que 90 % des gens et aussi réactive que 50 % des gens. D'autre part, ces résultats indiquent aussi une tendance à intervenir de manière plus proactive que réactive. De façon plus imagée, ces résultats suggèrent que cette personne est généralement plutôt

---

portée à prendre les devants, mais qu'il existe aussi de nombreuses situations où elle attend de voir ce qui va se passer avant de réagir. De même, un résultat au 65e percentile pour le mode *expression* et au 20e pour le mode *promotion* montre une plus forte tendance à interagir selon le mode *expression* que 65 % des gens et une plus faible propension à interagir selon le mode *promotion* que 80 % des gens. La comparaison de ses résultats obtenus pour l'ensemble des différents modes d'interaction permet ainsi de dégager le ou les quelques modes dominants dans son propre style d'intervention en groupe.

Pour l'interprétation du portrait tracé selon les différents modes d'interaction et l'identification de son style personnel d'intervention, nous suggérons de ne retenir particulièrement que le ou les modes d'interaction dont le percentile se démarque véritablement des autres modes. Par exemple, si on se situe au 25e percentile pour le *soutien* et la *vigilance*, au 90e pour la *structuration*, au 75e pour l'*explication*, au 10e pour la *promotion* et au 50e pour l'*expression*, on devrait particulièrement retenir les modes *structuration*, *explication* et *expression*. Ces résultats indiquent un style d'intervention correspondant principalement à un mélange des ressources et des écueils de chacun de ces trois modes. Les résultats les plus faibles – dans cet exemple, les modes *promotion*, *soutien* et *vigilance* (respectivement au 10e et 25e percentile) – renseignent sur ce qu'on pourrait avoir tendance à délaissier sinon à dévaloriser dans la vie de groupe. Ils

indiquent que certaines manières d'agir semblent moins présentes dans son répertoire d'interventions.

Si tous ses résultats sont semblables, c'est-à-dire tous faibles ou tous forts ou encore tous moyens, cela peut correspondre à une réelle équivalence d'utilisation des différents modes d'interaction en groupe, mais cela peut aussi ne refléter que sa manière de répondre au questionnaire. Ainsi, une personne peut avoir tendance à répondre à ce type de questionnaire de manière très uniforme, ou encore très extrême. Il faudra alors nuancer l'interprétation en conséquence.

Par ailleurs, si on a répondu au questionnaire en changeant de situation de groupe d'une question à l'autre, il est possible que les résultats soient dénués de sens. Par contre, si on a répondu correctement en fonction d'une même situation de groupe et que ses résultats sont malgré tout tous faibles, cela reflète vraisemblablement un certain malaise et une difficulté de participation dans la situation de groupe prise pour référence. À l'opposé, si tous ses résultats sont tous forts, cela reflète potentiellement une capacité à utiliser une variété de stratégies d'interactions en groupe. Finalement, la situation où tous les résultats sont moyens est celle qui pose le plus de difficultés d'interprétation. Dans ce cas, il est probable que le recours aux différents modes d'interaction ne soit jamais excessif ou encore que sa manière de répondre au questionnaire était peu différenciée.



---

Lorsque tous les membres d'un groupe complètent le test, cela permet de faire ressortir les dominances ou les manques du groupe. La proportion des personnes contribuant de manière plutôt proactive ou réactive peut varier d'un groupe à l'autre. De même, l'importance accordée aux différents modes d'interaction peut différer grandement. Il peut être révélateur pour les membres d'une équipe de travail de mettre en commun leurs résultats afin de mieux cerner les forces et les lacunes de l'équipe.

Toutefois, les résultats ne permettent pas de conclure quant aux possibles complicités ou incompatibilités avec les autres membres du groupe. Nous ne disposons pas actuellement de données suffisantes pour anticiper les collaborations ou les compétitions possibles. On ne peut rien affirmer quant à savoir si « les contraires s'attirent » ou si « ceux qui se ressemblent s'assemblent ». Un collègue très porté à interagir selon un mode moins présent dans notre style d'intervention ferait-il un allié précieux ou un compétiteur acharné? Il s'agit là d'une piste de recherches futures.

# les six modes d'interaction

***expression***

de soi, de ses idées et réactions

***promotion***

des projets et propositions

***explication***

des situations et événements

***structuration***

du travail et de l'organisation du groupe

***vigilance***

à l'égard du non-dit et des enjeux cachés

***soutien***

du travail du groupe et des membres

La description de chacun des modes d'interaction se déploie sur six sections : 1- Un survol global de principales caractéristiques du mode d'interaction; 2- Une présentation de croyances sous-jacentes; 3- Une exploration des plaisirs associés au mode; 4- Une identification d'indices d'inadéquations des interactions propres au mode; 5- Un examen des comportements menant à l'autoperpétuation du mode; et 6- Un repérage de stratégies de régulation des effets potentiellement négatifs de ce mode,

La première section présente un survol imagé des comportements associés au mode et situe ce dernier par rapport à la propension à intervenir de manière proactive ou réactive. La deuxième tente de faire voir la lunette d'interprétation à travers laquelle les phénomènes de groupe sont analysés et compris lorsqu'on interagit selon ce mode. La troisième section explore des plaisirs spécifiques aux diverses interventions et contributions de ce mode au travail et à la dynamique du groupe. La quatrième cerne des contextes où les interventions propres au mode pourraient devenir inadéquates ou contre-productives et être source de malaises. La cinquième illustre comment le mode peut s'autoperpétuer et comment les croyances sous-jacentes au mode d'interaction s'autoconfirment. La sixième section identifie des stratégies que pourraient déployer les membres du groupe ou la personne elle-même pour contrer les impacts négatifs du mode.

---

Chacune des descriptions doit être utilisée comme un outil pour l'interprétation du profil obtenu. Ces descriptions sont issues d'une analyse qualitative de propos de participants et participantes concernant leur perception du travail en groupe et leur propre manière d'interagir en réunion. Aussi, la transposition de ces descriptions à son propre style d'intervention doit reposer sur une réflexion personnelle visant à identifier les éléments qui ont un sens pour soi.

En terminant, soulignons qu'aucun des six modes d'interaction présentés ici n'est meilleur qu'un autre, ni même préférable. Ils sont tous aussi « bons » et « mauvais », « pertinents » et « impertinents » ou « adéquats » et « inadéquats » les uns que les autres.

# *expression*<sup>1</sup>

entre le grabuge et la création

### **globalement**

stimuler et susciter l'implication

### **une croyance**

tout groupe nécessite l'implication de chacun

### **des plaisirs**

s'exprimer, stimuler et agir

### **des indices d'inadéquation**

provocation et intimidation

### **des comportements d'autoperpétuation**

réagir et exagérer

### **des stratégies de régulation**

complicité et confiance

## **Globalement**

### **stimuler et susciter l'implication**

Le mode d'interaction visant « l'*expression* » de soi en tant que membres du groupe est un mode d'interaction proactif au sens où la personne a tendance à initier des échanges. Elle prend les devants. Elle interpelle ses coéquipiers par ses questions, ses réponses, ses propositions et ses commentaires. La personne qui interagit selon ce mode se caractérise notamment par l'impulsivité et la spontanéité. Ses interventions visent principalement à faire réagir et à susciter la participation de chacun dans le groupe. Elle cherche à susciter le désir de prendre des risques et de s'exprimer. Elle aime que tous s'impliquent et contribuent à l'atteinte des objectifs.

On peut supposer que l'on a affaire à une personne intervenant selon le mode *expression* lorsque plusieurs des membres du groupe se sentent stimulés par ses interventions et ont le goût de s'affirmer et de prendre des risques. L'impression de liberté d'action augmente sous son influence. Ses interventions contribuent à développer la croyance que les membres peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs du groupe. Ou, à l'opposé, on peut aussi supposer que l'on a affaire à un participant intervenant selon le mode *expression* lorsque plusieurs des membres se sentent heurtés et envahis par moment, submergés par des vagues de commentaires qui déferlent sans avertissement, ou

<sup>1</sup>Le qualificatif *impulsif* était utilisé dans les versions précédentes du test (Mongeau et Tremblay, 1993, 1995). Il a été abandonné au profit d'*expression* pour mettre l'accent sur le mode d'interaction et de contribution propre au mode plutôt que sur un trait de caractère de la personne.

---

encore par des excès momentanés tant dans ses paroles que dans ses gestes qui sont perçus comme des attaques personnelles.

Pour mieux cerner le mode *expression*, ajoutons que la manière d'intervenir du membre peut être qualifiée, selon le moment ou le contexte : d'audacieuse, de dynamisante, d'énergique, d'engagée, d'entrepreneuse, de fougueuse, de hardie, d'impulsive, d'insolente, d'impétueuse, d'osée, de provocante, de téméraire, etc.

Plus formellement, le mode *expression* désigne une structure de conduite où les questions et les réponses, les propositions et les commentaires ou autres formes d'interactions de la personne avec les autres membres du groupe visent à susciter l'*expression* et les contributions de chacun au travail et à la dynamique du groupe.

## **une croyance**

### **tout groupe nécessite l'implication de chacun**

La croyance de base sous-jacente au mode d'interaction *expression* est que l'existence et la survie d'un groupe nécessitent l'implication de chacun. À l'image d'une joute sportive, le travail en groupe représente ici une occasion de se dépasser. Il est une occasion de faire plus et mieux. Le groupe n'est pas un lieu de repos, c'est un défi lancé à chacun. Aussi, ce mode part de l'idée que si tous les membres y mettent du leur, s'ils s'impliquent à fond alors le succès du groupe et l'atteinte de ses objectifs sont assurés. Inversement, si les membres n'y mettent pas du leur, s'ils ne s'impliquent pas alors le groupe est voué à l'échec. Ainsi, les difficultés d'un groupe n'apparaissent pas liées au fait que certaines personnes prennent trop de place, mais plutôt au fait que d'autres n'en prennent pas assez. Dans cet esprit, l'apparition de tensions ou de certaines tensions est considérée comme un indice du bon fonctionnement et de la vitalité du groupe. Par contre, le silence et la retenue peuvent être considérés comme des manifestations de dysharmonie. Une autre manière de dire serait qu'au-delà de ces tensions, la complicité, elle, se réalise dans l'action.

---

## des plaisirs

### s'exprimer, stimuler et agir

Une personne qui interagit selon le mode *expression* prend plaisir manifeste à interagir avec les autres et débattre. Elle fait entendre ses opinions et suscite des réactions et réponses. Elle a ainsi tendance à occuper une position en vue au sein des groupes ou des organisations. Ses interventions alimentent les réflexions et les débats au sein du groupe. Ses interventions parfois surprenantes ou provocantes communiquent de l'énergie aux autres membres. Elle cherche à ce que les membres s'expriment et que le groupe décide et agit. La personne n'est toutefois pas continuellement sur la sellette. Elle intervient plutôt par éruptions successives. Elle reste dans l'ombre puis prend la parole. Elle surprend et devient alors le centre d'attention et peut le demeurer assez longtemps, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'elle ait l'impression que son point de vue a été entendu et débattu. Par ailleurs, son plaisir est nourri par les échanges qu'elle suscite. Le dynamisme des échanges est en soi une source de plaisir pour elle. Plus ils sont nombreux, vifs et approfondis plus grande est sa satisfaction. Lors de franches discussions ou d'affrontement, elle fonce puis se réajuste au fur et à mesure du déroulement de l'action. Elle a du plaisir dans la confrontation des idées et la répartie. Face à l'inertie, elle choque si nécessaire. Pour cela, elle utilise l'humour ou la provocation. Comme responsable d'équipe, le plaisir associé au mode *expression* porte

la personne à dynamiser les réunions. Elle veut que ça bouge et que les objectifs soient atteints. Si nécessaire, elle explicite et verbalise sur des sujets ou éléments de la vie du groupe que les autres membres n'osent pas aborder ouvertement. Cet aspect spontané du mode la rend aussi prompte à soutenir et stimuler les membres du groupe.

En bref, la personne qui interagit selon le mode *expression* est guidée par le plaisir de s'exprimer, de stimuler les autres et d'agir.

---

## des indices d'inadéquation provocation et intimidation

Interagissant souvent sur le coup de l'impulsion, le membre d'un groupe qui interagit selon le mode *expression* est parfois conduit à sous-évaluer son impact sur les autres. Il n'a que peu de temps pour évaluer comment ses interventions sont interprétées. Pris dans le feu de l'action, il a tendance à nier certains messages non verbaux de résistance des autres. Il perçoit ces messages de résistance, longs silences, refus de répondre, regards fuyants, position de fermeture, etc., mais il se dit que si les autres ne sont pas d'accord, ils le diront bien, surestimant ainsi l'habileté de plusieurs à s'affirmer.

Les comportements associés au mode *expression* peuvent être considérés comme inadéquats lorsqu'ils commencent à être perçus comme écrasants, agressifs et intimidants, surtout lorsque plusieurs ont l'impression que la personne en dit trop ou le dit trop brusquement et qu'elle risque même de blesser ou de heurter certains membres du groupe. Même si, de son point de vue, elle ne fait que participer pleinement et qu'elle fait plutôt preuve d'implication et d'*expression*, la personne peut questionner la pertinence de ses interventions selon le mode *expression* lorsqu'elle s'aperçoit qu'elle commence à être perçue comme très obstinée et à donner l'impression de chercher l'acquiescement à tout prix. Ses interventions peuvent être considérées

comme inadéquates lorsqu'elles participent à créer un climat de retenue où des membres deviennent sur leurs gardes afin d'éviter d'être blessé. Elle est alors perçue comme une rebelle, plus encline à provoquer qu'à mener. Sa crédibilité est alors menacée. Le climat qui s'en suit est aux antipodes de celui recherché par la personne. Parallèlement, son plaisir à intervenir laisse place à une certaine tension. Elle y a des ennemis bien identifiés et perçoit moins ses alliés. Et elle se sent de plus en plus comme le mouton noir du groupe.

Par ailleurs, le plaisir que la personne ressent à s'exprimer, stimuler et agir, la porte à continuer à interpeler ses coéquipiers et ses efforts pour susciter la participation et l'implication des membres. Ce faisant, elle peut être amenée à heurter des alliés potentiels et se couper de ses soutiens dans le groupe. La personne se sent alors un peu seule contre tous,

En somme, il est peut-être temps que la personne remette en question la pertinence de maintenir les comportements associés à ce mode d'interaction lorsqu'elle commence à craindre l'émergence d'un climat de retenue, de politesse et d'appréhension. À la perception de ces indices, elle pourrait évaluer si elle ne pourrait tirer plus de plaisir à tenter d'intervenir autrement.

---

## des comportements d'autoperpétuation réagir et exagérer

Le plaisir de s'exprimer, de stimuler et d'agir, associé au mode *expression*, conduit la personne à continuer à réagir sur le vif. Plus l'impact est grand, plus elle est portée à croire que sa stratégie est efficace. Dans cet esprit, moins les membres lui semblent impliqués, plus elle intensifie ses provocations, ses exagérations jusqu'à obtenir une réaction. Ce faisant, ses interventions peuvent déranger et susciter des réactions d'irritation, cela l'encourage encore à continuer et à en ajouter, car ces réactions confirment que ses interventions augmentent leur *expression* et leur implication.

Si les autres membres réagissent de manière hostile et rejettent ses interventions, ou encore cherchent à l'isoler ou à éviter le débat en lui adressant moins la parole et en la regardant moins, cela aura aussi tendance à provoquer chez elle encore plus de réactions fortes du même type que celles qui ont conduit à son isolement. Plus on l'évite ou plus on la confronte, plus elle croit qu'on cherche à l'empêcher de dire ce qu'elle a à dire plus elle accentue ses interventions surprenantes et plus la tension monte. Tout cela finit par provoquer un ou plusieurs conflits interpersonnels.

## des stratégies de régulation<sup>1</sup> complicité et confiance

Pour contrer les comportements d'autoperpétuation propres au mode visant l'*expression* des personnes, on s'efforcera de ne pas réagir aux aspects choquants ou intimidants de leur intonation ou de leurs gestes et de ne répondre qu'au contenu de leurs interventions. On évitera toute réaction de rejet. On tentera de maintenir les échanges au niveau du contenu et ce dans un cadre d'alliance. À terme, on visera même le développement d'une certaine relation de complicité et confiance avec la personne. Une fois cette complicité et cette confiance établies, on peut tenter de lui communiquer les impacts négatifs de ses interventions sur l'*expression* et l'implication des membres et sur l'atteinte des objectifs que le groupe poursuit. La personne est alors en position de réduire les impacts négatifs des comportements associés à ce mode.

Quant au membre qui interagit selon ce mode, il peut lui-même tenter de réduire les effets contre-productifs de ses interventions en ne réagissant lui aussi qu'au contenu plutôt qu'au non verbal qu'il perçoit dans les interventions des autres. Il pourrait s'efforcer d'objectiver les propos, c'est-à-dire s'efforcer de dégauger le contenu du contenant, de séparer les émotions perçues dans le non verbal de ce qui est dit avec les mots. L'idée est de prendre plaisir à séparer le contenu de l'émotion. Pour cela, il

<sup>1</sup>Pour briser le cycle d'autoperpétuation d'un mode de comportement et en contrer les impacts négatifs, le principe général sous-jacent est d'amener la personne vers de nouveaux comportements de plaisirs relationnels hors de sa zone de confort habituelle (Mongeau et Tremblay, 2002, 2011).



---

lui faudra ralentir son rythme, et prendre par exemple le temps de reformuler pour valider le contenu et le sens des messages. De plus, il pourrait prendre le temps de développer plus de complicité avec quelques membres par des rencontres informelles.

# *promotion*<sup>1</sup>

entre la vente et l'adhésion

### **globalement**

*convaincre et rassembler*

### **une croyance**

*tout groupe nécessite l'adhésion des membres*

### **des plaisirs**

*écouter, regrouper et mobiliser*

### **des indices d'inadéquation**

*polarisation et division*

### **des comportements d'autoperpétuation**

*plaire et réussir*

### **des stratégies de régulation**

*différenciation et critique*

<sup>1</sup>Le qualificatif *convaincant* était utilisé dans les versions précédentes du test (Mongeau et Tremblay, 1993, 1995). Il a été abandonné au profit de *promotion* pour mettre l'accent sur le mode d'interaction et de contribution propre au mode plutôt que sur un trait de caractère de la personne.

## **Globalement**

### **convaincre et rassembler**

Le mode d'interaction visant la *promotion* de projets ou de propositions auprès des membres d'un groupe est un mode d'interaction proactif au sens où la personne a tendance à initier des échanges. Les questions, réponses, propositions, commentaires ou autres formes d'interventions de la personne visent principalement à susciter l'adhésion des membres à un même projet ou même élément d'accord. La personne qui interagit selon ce mode aime tenter de convaincre et de rassembler. Ses interventions sont amenées avec doigté. Elle cherche à reformuler les différentes contributions des membres de façon à les rendre plus acceptables au plus grand nombre.

On peut supposer que l'on a affaire à une personne qui intervient selon le mode d'interaction *promotion* lorsque plusieurs des membres du groupe sentent que leurs propositions de projets ou de pistes de solutions sont prises en considération par cette personne. Sous son influence, les membres sont amenés à croire que le groupe peut réaliser ses projets. Les sentiments de confiance et d'appartenance au groupe augmentent sous son influence. En parallèle, certains lui reprochent d'être capable de promouvoir n'importe quel projet sans égard à sa nature et de changer d'idée en fonction des propositions et réactions des autres. Tout en se sentant écoutés, ils ont l'impression

---

qu'elle assujettit constamment ses propres propositions aux réactions des autres. Aussi, ils peuvent avoir le sentiment qu'elle contribue à ce que le groupe évite les sujets litigieux ou d'être mis à l'écart s'ils ne se rallient pas.

Pour mieux cerner le mode *promotion*, ajoutons que la manière d'intervenir du membre peut être qualifiée, selon le moment ou le contexte : de charmeuse, de convaincante, de mobilisatrice, de persuasive, de rassembleuse, de séductrice, etc. Ses interventions sont assimilées à des efforts de démarchage ou « lobby », de recherche du compromis, etc.

Plus formellement, le mode *promotion* désigne une structure de conduite où les questions et les réponses, les propositions et les commentaires ou autres formes d'interactions de la personne avec les autres membres du groupe visent à susciter leur adhésion à un même projet ou mêmes éléments d'accord.

## **une croyance**

### **tout groupe nécessite l'adhésion des membres**

La croyance de base sous-jacente au mode d'interaction *promotion* est que tout groupe existe et se maintient par l'adhésion des membres à un projet ou une idée. Aussi, il apparaît essentiel pour la survie du groupe que chaque membre se sente personnellement lié au projet du groupe. L'existence même du groupe semble directement fonction de l'adhésion des membres au projet et objectifs du groupe et cette adhésion n'est ni spontanée et naturelle. Au contraire, selon ce mode, la personne perçoit la cohésion du groupe comme un phénomène à construire par la *promotion* des propositions et projets auprès des membres. Les résistances de certains membres à s'engager sont considérées par la personne comme des appels à intervenir de manière à ce que chacun perçoive mieux les gains qu'il aurait à participer. De même, les tensions émergentes liées à la poursuite d'un projet sont perçues comme des manifestations de discussion incomplètes et de négociations inachevées. Dans ce contexte, la recherche de l'adhésion des membres aux projets et propositions a priorité sur les qualités intrinsèques des projets et propositions.

---

## des plaisirs

### écouter, regrouper et mobiliser

Une personne qui interagit selon le mode *promotion* prend plaisir à agir indirectement, avec délicatesse, par petites touches – place un mot ici, un autre tantôt, prête une oreille à un membre tandis qu'elle jette un coup d'œil à un autre. Elle prend plaisir à reformuler les uns et les autres de manière à rejoindre le plus grand nombre. Elle cherche le projet, l'idée ou la proposition qui saura satisfaire tout le monde et faire cesser les discussions. Elle écoute et cherche à regrouper et mobiliser les membres autour de propositions et de projets rassembleurs. Diplomate, elle aime dire les choses et reformuler les idées choquantes de façon à les rendre acceptables. Elle cherche à présenter à chacun les avantages qu'il ou qu'elle pourrait obtenir en se ralliant à tel ou tel projet ou idée. Elle se place entre les partis, ce qui la conduit à occuper une position centrale. Position, qui à son tour favorise la formulation de propositions qui rallient les différents points de vue. Dans ce contexte, l'approbation des autres nourrit son plaisir. Devant une difficulté, son plaisir est de promouvoir une solution. Elle cherche à faire accepter la proposition qui a le plus de chance de susciter l'adhésion. Dans ses efforts pour tenter de rallier les gens, elle cherche à récupérer les faits et gestes de chacun en fonction de ce qu'elle perçoit être les intérêts du groupe. Comme responsable équipe, elle travaille à développer les relations entre les personnes et la cohé-

sion du groupe. Elle aime profiter des occasions informelles pour discuter les différentes propositions. Elle cherche alors à obtenir et créer une solidarité d'équipe autour des décisions à prendre. Elle a plaisir à s'appuyer sur sa capacité d'influence et son habileté à rallier.

En bref, la personne qui interagit selon le mode *expression* est guidée par le plaisir d'écouter, de regrouper et de mobiliser les gens autour d'un projet.

---

## des indices d'inadéquation polarisation et division

En cherchant à promouvoir les projets et propositions qui lui semblent les plus susceptibles de recueillir l'adhésion du plus grand nombre, la personne qui interagit selon le mode *promotion* est parfois amenée à soutenir des propositions et des projets incompatibles. Elle est alors conduite à occulter de véritables oppositions et à éviter certains choix à faire.

Le plaisir que la personne ressent à écouter, regrouper et mobiliser les membres du groupe, la porte à persévérer dans sa recherche des arrangements possibles malgré la résistance de certains membres. La personne peut être amenée à interpréter leur opposition comme une opposition à sa personne et ainsi en faire un conflit interpersonnel. Ce faisant, apparaissent alors des commentaires négatifs personnels, émis par elle ou par d'autres membres, à l'égard d'un membre ou d'un sous-groupe d'opposant. Prise par le plaisir de l'enchaînement des réparties, elle peut aller jusqu'à tenter de discréditer et de faire perdre la face aux membres qui s'opposent à elle.

Les comportements associés au mode *expression* peuvent ainsi être considérés comme inadéquats lorsqu'ils commencent à être perçus comme une source de division. Lorsqu'ils attirent en fait l'attention sur ces différences de points de vue plutôt que sur les points de ressemblances. Avec le temps, le maintien de

ce mode d'interaction avec les membres peut créer des sous-groupes : le groupe de ceux qui la suivent et se rallient, et les autres.

En somme, il est peut-être temps que la personne remette en question la pertinence de maintenir les comportements associés à ce mode d'interaction lorsqu'elle commence à craindre l'émergence d'opposants, de clans ou lorsqu'elle se sent lâchée par ses alliés. À la perception de ces indices, elle pourrait évaluer si elle ne pourrait tirer plus de plaisir à tenter d'intervenir autrement.

## des comportements d'autoperpétuation plaire et réussir

Le plaisir d'écouter, de regrouper et de mobiliser les gens, associé au mode *promotion*, conduit la personne à croire que plus il y a de gens qui soutiennent ses propositions, plus elle est appréciée. Plus elle se croit appréciée et populaire, plus elle cherche à promouvoir ses projets et propositions et plus elle recherche cette popularité. Ainsi de suite, plus elle recherche l'approbation de tous, plus elle tente de formuler des propositions et projets qui sauront rallier le plus grand nombre. Cette association entre succès et popularité perpétue alors sa constante recherche d'approbation et ses efforts de *promotion* d'idées ou de projets dans le groupe.

Si les membres réagissent à ces propositions en les acceptant sans en débattre, cela conforte chez la personne la perception que tout ce qu'elle propose est bon pour le groupe et contribue à alimenter son mode d'interaction. Si des membres réagissent en questionnant ou en s'opposant, cela pourra être perçu comme des attaques personnelles visant à lui faire perdre la face. Elle tendra à son tour soit, selon la force de l'opposition, à réagir par des signes de rejet de ces personnes, ou soit en déployant encore plus d'énergie pour satisfaire les récalcitrants. Elle risque alors d'être perçue comme créant des iniquités ou des tensions.

## des stratégies de régulation<sup>1</sup> différenciation et critique

Pour contrer les comportements d'autoperpétuation propres au mode visant la *promotion* de propositions et de projets auprès des membres, on encouragera la personne à prendre position dans le débat, à se différencier plutôt que chercher à rassembler le groupe. On lui demandera non pas ce qui est le mieux pour le groupe, mais de partager ce qu'elle pense ou désire réellement. Pour ce faire, on communiquera à la personne et au groupe des inconvénients de la proposition en évitant de s'opposer ouvertement et directement à la personne. Il s'agit d'exprimer une acceptation de la personne tout en suscitant la critique des projets présentés. On lui signifiera par exemple que nous ne pouvons accorder notre appui au projet présenté à cause de ses inconvénients ou de ses impacts négatifs sur le groupe.

Quant au membre qui interagit selon ce mode, il peut lui-même tenter de réduire les effets contre-productifs de ses efforts de *promotion* en prenant le temps et en s'efforçant d'identifier de lui-même les inconvénients du ou des projets proposés et en prenant le risque de partager sa perception des inconvénients avec ses collègues. Aussi, il pourrait non seulement rencontrer informellement les personnes ayant de l'influence mais aussi

<sup>1</sup>Pour briser le cycle d'autoperpétuation d'un mode de comportement et en contrer les impacts négatifs, le principe général sous-jacent est d'amener la personne vers de nouveaux comportements de plaisirs relationnels hors de sa zone de confort habituelle (Mongeau et Tremblay, 2002, 2011).

---

celles qui en ont moins. Ces opérations lui permettront de prendre une distance par rapport aux projets discutés.

# *explication*<sup>1</sup>

entre la confusion et le sens

### **globalement**

*expliquer et comprendre*

### **une croyance**

*tout groupe nécessite une compréhension commune*

### **des plaisirs**

*analyser, éclairer et orienter*

### **des indices d'inadéquation**

*impatience et désengagement*

### **des comportements d'autoperpétuation**

*préciser et confondre*

### **des stratégies de régulation**

*implication et prises de risques*

<sup>1</sup>Le qualificatif *analyste* était utilisé dans les versions précédentes du test (Mongeau et Tremblay, 1993, 1995). Il a été abandonné au profit de *explication* pour mettre l'accent sur le mode d'interaction et de contribution propre au mode plutôt que sur un trait de caractère de la personne.

## **Globalement**

### **expliquer et comprendre**

Le mode d'interaction visant l'*explication* des différents phénomènes et événements de la vie du groupe est un mode d'interaction proactif au sens où la personne a tendance à initier des échanges. Les questions, réponses, propositions, commentaires ou autres formes d'interventions de la personne visent principalement à faire voir et comprendre des phénomènes et événements mal perçus ou mal compris. Elle aime les mettre en perspective. Elle fait des liens. Elle cherche à offrir un cadre d'interprétation pour aider les membres du groupe à mieux comprendre ce qui se passe en lien avec les objectifs du groupe.

On peut supposer que l'on a affaire à une personne qui intervient selon le mode d'interaction *explication* lorsque plusieurs membres ont l'impression que les interventions de la personne offrent une *explication*, qui donne un sens à l'action du groupe et des personnes. Les contributions de chacun et les décisions sont interprétées de manière à orienter l'action du groupe. L'impression de mieux comprendre pour mieux agir augmente sous son influence. À l'opposé, les membres peuvent ressentir une certaine confusion et une diminution de leur attention lorsque la personne s'obstine dans ses *explications* et que son argumentation devient abstraite et trop loin des perceptions et de la réalité des membres.



---

Pour mieux cerner le mode *explication*, ajoutons que la manière d'intervenir du membre peut être qualifiée, selon le moment ou le contexte : d'analytique, de confondante, d'éclairante, d'insensible, d'intelligente, de non spontanée, de pelletage de nuages, de sage, de visionnaire, etc. En bref, ce mode désigne un ensemble de comportements qui correspondent grossièrement à ceux associés à l'image stéréotypée de l'intellectuel du groupe.

Plus formellement, le mode *explication* désigne une structure de conduite où les questions et les réponses, les propositions et les commentaires ou autres formes d'interactions de la personne avec les autres membres du groupe visent à faire voir et comprendre des phénomènes mal perçus ou mal compris dans le groupe.

## **une croyance**

### **tout groupe nécessite une compréhension commune**

La croyance de base sous-jacente au mode d'interaction *explication* est que ce qui amène les gens à travailler ensemble et ce qui les maintient ensemble est une compréhension commune des objectifs et un entendement partagé des phénomènes et des événements, qui ponctuent le travail du groupe. Le groupe est ici un lieu de partage des idées et perceptions de chacun dans le but d'échanger leur vision des objectifs du groupe. L'élaboration d'une *explication* commune de ce qui se passe et des moyens à prendre constitue la raison d'être du groupe. Sans cette recherche d'une vision commune des choses, le groupe perd son sens et sombre dans la confusion. Partant, si ça va mal, c'est que les membres ne savent pas où ils vont et ne comprennent pas ce qui se passe. Les membres ont besoin de clarifier et d'expliquer leur compréhension des orientations de manière à maintenir une ligne directrice commune. Un groupe va bien lorsqu'il comprend ce qui se passe et où il va. À l'opposé, lorsque les choses vont mal, lorsqu'on assiste, par exemple, à un désengagement de membres, à un trop grand empressement de certains, au silence d'autres membres (ou autres manifestations de tensions), la personne attribue ces phénomènes à une mauvaise *explication* mutuelle des uns et des autres.

---

## des plaisirs

### analyser, éclairer et orienter

Une personne qui interagit selon le mode *explication* aime analyser et communiquer son analyse des différentes situations auxquelles le groupe est confronté. Elle prend plaisir à partager sa vision à moyen et long terme des objectifs du groupe. Elle tend à se placer en position d'exercer un rôle de stratège ou d'éminence grise. La personne intervient tant au niveau de la mission de l'organisation que des liens entre les objectifs du groupe et cette mission. Elle suggère des orientations à suivre. Par ailleurs, ses interventions visent à expliquer et préciser, à faire voir et comprendre aux autres des éléments qu'ils comprennent mal ou ne voient pas. Elle prend plaisir à éclairer l'action. Ses interventions veulent orienter et encadrer l'action du groupe. Elle cherche à mettre en relation les décisions courantes et les projets à long terme du groupe. Toute action du groupe doit toujours être assujettie à des orientations claires. Dans le même esprit, elle prend aussi plaisir à répondre aux questions, et les replacer dans un cadre plus large. Elle aime clarifier les interventions, les siennes et celles des autres. Livrer son *explication*, ses synthèses et commenter le fonctionnement du groupe la nourrit. Face aux difficultés, la personne cherche à maintenir un recul afin de mieux percevoir l'ensemble des éléments concernés. Elle veut en expliquer les causes et en comprendre les effets. Elle y voit les conséquences d'un contexte

plus large. Comme responsable d'équipe, elle est portée à encourager les discussions, les analyses rationnelles et clarifier le travail à faire. Elle tente de garder les discussions bien centrées sur les orientations et les projets du groupe. Elle exerce son rôle de manière réfléchie. Elle aime donner un sens aux tâches à accomplir et les mettre en perspective en fonction des politiques générales de l'organisation et de sa mission.

En bref, la personne qui interagit selon le mode *explication* est guidée par le plaisir d'analyser, d'éclairer et d'orienter l'action.

---

## des indices d'inadéquation impatience et désengagement

En voulant partager sa compréhension des choses avec les membres du groupe, la personne qui interagit selon le mode *explication* est parfois conduite à s'exprimer longuement et à plusieurs reprises. Ce faisant, plus elle offre d'*explications*, plus les autres sont amenés à poser des questions et à soulever des points obscurs ou incohérents. Plus, elle répond, plus elle complique ses *explications*, moins les autres comprennent. Moins les autres comprennent, plus elle ressent le besoin d'expliquer plus clairement... On assiste alors à une diminution de l'attention ou même à un retrait de certains membres.

Les comportements associés au mode *explication* peuvent être considérés comme inadéquats lorsqu'ils commencent à créer une certaine confusion et susciter des réactions d'impatience et de désengagement. Ces comportements deviennent nuisibles lorsqu'ils perdurent alors que les membres ont acquis une compréhension suffisante des problèmes qu'ils percevaient ou qu'ils considèrent ces problèmes comme déjà résolus. Plusieurs attendent que la personne finisse de parler et ne se sentent plus concernés par ses propos. Ils peuvent juger ses comportements déconnectés. Elle perd alors de sa crédibilité et peut même susciter des réactions de rejet à son égard.

Par ailleurs, le plaisir que la personne ressent à analyser, éclairer, orienter le travail du groupe, la porte à continuer à argumenter et à s'obstiner dans ses *explications*. Ce faisant, les membres peuvent ne retenir de ses interventions que son désir de voir son *explication* admise et son expertise reconnue. Sa contribution aux efforts du groupe pour comprendre un phénomène est alors reléguée à l'arrière-plan.

En somme, il est peut-être temps que la personne remette en question la pertinence de maintenir les comportements associés à ce mode d'interaction lorsqu'elle commence à percevoir de la confusion, des marques d'impatience et un désengagement des membres. À la perception de ces indices, elle pourrait évaluer si elle ne pourrait tirer plus de plaisir à tenter d'intervenir autrement.

## des comportements d'autoperpétuation préciser et confondre

Le plaisir d'analyser, d'éclairer et d'orienter les choses, associé au mode *explication*, pousse la personne à partager sa compréhension et à offrir toujours plus d'*explications*, avec toujours plus de raffinement et de précision en ajoutant des informations sur le contexte, les causes, etc. Ces ajouts et précisions suscitent généralement plus de questions. Et, plus les autres posent des questions et soulèvent des points obscurs ou incohérents, plus elle risque de devenir abstraite dans ses *explications* et s'éloigner de leur réalité. Ce qui peut susciter encore plus de questions et entraîner une certaine confusion. Et, plus la situation devient confuse, plus elle cherche à l'expliquer.

D'autre part, plus les membres ont du mal à comprendre, plus ils, et elles, la questionnent. En cherchant à bien répondre, elle détaille et précise ses *explications*. Plus les membres font des commentaires, apportent d'autres *explications* ou posent des questions, plus elle prend plaisir à répondre et à partager sa compréhension... Ainsi, plus l'interaction entre les membres et la personne se prolonge autour des *explications* qu'elle apporte, plus elle croit que les autres apprécient ses *explications*.

## des stratégies de régulation<sup>1</sup> implication et prises de risques

Pour contrer les comportements d'autoperpétuation propres au mode visant le partage de son *explication* des phénomènes affectant le groupe, on cherchera à briser le cycle « ils ne comprennent pas /j'explique / ils m'interrogent / je précise mes *explications* / ils ne comprennent pas ». Pour ce faire, on tentera de susciter l'implication personnelle de la personne et de la rapprocher de l'action. Il s'agit de lui demander l'inverse de sa stratégie naturelle : faire plutôt que dire. Au moins trois pistes s'offrent à qui veut exploiter cette piste : l'action, l'émotion et les silences. Par exemple, on lui demandera traduire son idée en action, d'illustrer concrètement comment il voit son idée, ou mieux de poser lui-même les premiers gestes. Une autre piste est de demander à la personne de se situer en fonction de ce qu'elle ressent. On l'oblige ainsi à faire appel à des ressources nouvelles. Enfin, on portera attention à ses silences. Lui porter attention dans ces moments, plutôt que lorsqu'il explique et rationalise, l'oblige aussi à faire appel à des ressources nouvelles.

Quant au membre qui interagit selon ce mode, il peut lui-même tenter de réduire les effets contre-productifs de ses interventions en prenant le risque de laisser les gens se débrouiller et en réduisant le nombre ou la durée de ses interventions visant à expliquer la situation. Il pourrait aussi simplement partager

<sup>1</sup>Pour briser le cycle d'autoperpétuation d'un mode de comportement et en contrer les impacts négatifs, le principe général sous-jacent est d'amener la personne vers de nouveaux comportements de plaisirs relationnels hors de sa zone de confort habituelle (Mongeau et Tremblay, 2002, 2011).

---

son trouble et son incompréhension d'un phénomène. Plus encore, il pourrait suggérer une piste d'intervention sans en présenter le rationnel ou le contexte.

# *structuration*<sup>1</sup>

entre la rigidité et l'efficacité

### **globalement**

*gérer et régler*

### **une croyance**

*tout groupe nécessite des règles et des procédures*

### **des plaisirs**

*organiser, régler et répartir*

### **des indices d'inadéquation**

*agacement et délinquance*

### **des comportements d'autoperpétuation**

*expliquer et conformer*

### **des stratégies de régulation**

*exploration et pragmatisme*

## **Globalement**

**gérer et régler**

Le mode d'interaction *structuration* est un mode d'interaction réactif au sens où la personne réagit aux échanges plutôt qu'elle ne les initie. Avec ce mode, les questions et les réponses, les propositions et les commentaires ou autres formes d'interventions d'un membre d'un groupe visent à principalement à structurer le groupe, à l'organiser dans le temps et dans l'espace (échancier, règles, méthodes, procédures, etc.). La personne qui interagit selon ce mode aime agir avec méthode et équité. Lorsqu'elle intervient, c'est souvent pour proposer une manière de procéder, ou pour rappeler les règles et les politiques du groupe. Elle cherche une méthode, une règle, une procédure qui résoudra les problèmes du groupe.

On peut supposer que l'on a affaire à une personne qui intervient selon le mode d'interaction *structuration* lorsque plusieurs membres ont l'impression que les interventions de la personne contribuent à l'organisation du travail et au fonctionnement général du groupe. L'impression de justice et d'équité augmente sous son influence. Les règles et procédures suggérées semblent favoriser l'atteinte des objectifs du groupe. À l'opposé, on peut supposer que l'on a affaire à un participant intervenant selon le mode *structuration* lorsque plusieurs des membres ont l'impression qu'il y a trop de règles appliquées avec trop de rigi-

<sup>1</sup>Le qualificatif *strict* était utilisé dans les versions précédentes du test (Mongeau et Tremblay, 1993, 1995). Il a été abandonné au profit de *structuration* pour mettre l'accent sur le mode d'interaction et de contribution propre au mode plutôt que sur un trait de caractère de la personne.

---

dité et sans prendre en considération le contexte ou encore lorsque les membres ont l'impression que leurs interventions ajoutent aux problèmes, qu'elles alourdissent le travail plutôt que de résoudre les problèmes.

Pour mieux cerner le mode *structuration*, ajoutons que la manière d'intervenir du membre peut être qualifiée, selon le moment ou le contexte : de conforme, de conservatrice, de légaliste, de méthodique, de rigide, de rigoureuse, de stricte, de structurée, de systématique, etc.

Plus formellement, le mode *structuration* désigne une structure de conduite où les questions et les réponses, les propositions et les commentaires ou autres formes d'interactions de la personne avec les autres membres du groupe visent à organiser les tâches et les relations dans le temps et dans l'espace (échancier, règles, méthodes, procédures, etc.).

## **une croyance**

### **tout groupe nécessite des règles et des procédures**

La croyance de base sous-jacente au mode d'interaction *structuration* est que tout groupe doit pour exister et se maintenir se donner et respecter des règles et des procédures. Selon ce mode, un groupe, s'il veut survivre, et se développer, il doit se structurer. Sinon, l'effervescence et la vie propre à la rencontre de plusieurs personnes conduisent à l'éclatement du groupe en une multitude de projets distincts. Chacun y fait selon son bon plaisir et l'injustice et la démotivation s'installent. Sans cadre réglementaire, un groupe glisse vers l'anarchie et le désordre. Avant l'apparition du chaos proprement dit, l'émergence de tensions et d'irritations dans le groupe est interprétée comme des effets indirects d'un manque d'ordre et de structure. Aussi, la bonne marche d'un groupe, sinon sa survie, repose sur l'acceptation commune de règles de fonctionnement claires et explicites. L'application uniforme et publique de ces règles garantit l'équité et évite l'apparition de conflits et de tensions.

---

## des plaisirs

### organiser, règlementer et répartir

Une personne qui interagit selon le mode *structuration* prend plaisir à expliciter et appliquer avec rigueur et équité les règles et procédures adoptées par le groupe. Elle aime l'ordre tant au niveau de la tâche que des relations entre les personnes. Elle aime voir les membres du groupe travailler avec méthode et équité. Aussi, elle intervient plutôt sur le « comment » que sur le « quoi ». Elle veille notamment au respect de l'horaire, aux tours de parole ainsi qu'à la répartition des tâches et la clarté des rôles et des responsabilités. Elle influence ainsi de manière déterminante le fonctionnement des rencontres. Son plaisir à intervenir en ce sens est évidemment alimenté et encouragé par le fait que les choses se déroulent comme prévu. Face aux difficultés et aux tensions rencontrées, ses efforts visent encore ici à tenter de mettre de l'ordre et à éviter que l'anarchie s'installe. Elle cherche à rendre explicites les normes restées floues, propose des procédures et fait respecter celles qui sont en place. Comme responsable d'équipe, elle prend plaisir à s'investir dans l'organisation des réunions et à en assurer le bon déroulement. Elle surveille le temps, les mandats, les délais, l'ordre du jour. etc. Elle offre un cadre de travail sécurisant et structuré où les tâches et les rôles de chacun sont clairs et précis.

En bref, la personne qui interagit selon le mode *structuration* est guidée par le plaisir d'organiser, de règlementer et de répartir le travail de manière juste.



---

## des indices d'inadéquation agacement et délinquance

En souhaitant organiser le travail du groupe, la personne qui interagit selon le mode *structuration* est parfois amenée à vouloir contrôler la manière dont le groupe travaille et à évaluer ce qui est correct et acceptable eu égard aux procédures habituelles. Ce faisant, sa volonté de régler ou de standardiser par des procédures, agace certains membres par sa rigidité et son manque de nuance. Elle apparaît alors comme une personne contrôlante et peu sensible au contexte.

Les comportements associés au mode *structuration* peuvent être considérés comme inadéquats lorsqu'un surplus de normes et de règles rend le travail laborieux et suscite un mécontentement partagé. À force d'introduire et d'appliquer des procédures explicites et établies à l'avance, on trébuche dans les fleurs du tapis. Trop de médicaments empoisonnent le patient.

Par ailleurs, le plaisir que la personne ressent à organiser, régler et répartir le travail du groupe, la porte à persévérer dans ses efforts. Ce faisant, elle peut paradoxalement avoir pour effet d'entraîner les autres membres vers certaines formes de délinquance involontaire. D'autres personnes plus soucieuses de l'esprit que de la lettre pourront, par exemple, ne pas suivre les règles. Devant la menace de chaos que représentent leurs comportements, elle tentera de faire respecter les règles

en place avec encore plus de fermeté, ce qui entraînera à son tour d'autres comportements de délinquance encore plus marqués.

En somme, il est peut-être temps que la personne remette en question la pertinence de maintenir les comportements associés à ce mode d'interaction lorsque leur application suscite plus de problèmes qu'elle en résout, notamment par mécontentement et la désobéissance qu'elle suscite. À la perception de ces indices, elle pourrait évaluer si elle ne pourrait tirer plus de plaisir à tenter d'intervenir autrement.

---

## des comportements d'autoperpétuation expliciter et conformer

Le plaisir d'organiser, règlementer et répartir le travail, associé au mode *structuration*, conduit la personne à suivre et à expliciter les règles. Le fait que les membres du groupe réussissent à échanger et à produire confirme aux yeux de la personne que les règles et les procédures devaient être suivies pour que le groupe fonctionne et arrive à ses fins. Aussi, plus la *structuration* du travail et des échanges au sein du groupe lui apparaît déficiente, plus elle proposera de règles. Plus ces règles seront adoptées par le groupe, plus elle cherchera à organiser davantage la manière de faire les choses. De la rigueur, elle risque alors de glisser vers la rigidité.

D'autre part, des membres qui seraient plus soucieux de l'esprit que de la lettre pourraient ne pas vouloir suivre les règles. Devant la menace de chaos que représente un refus de se plier aux règles établies, la personne tentera de faire respecter les règles en place avec encore plus de fermeté, ce qui entraînera à son tour d'autres problèmes au niveau de l'organisation du travail, de la performance des membres et des comportements de délinquance encore plus marqués. Qui appellent à leur tour une application ferme et une multiplication des règles parfois difficiles à conjuguer.

## des stratégies de régulation<sup>1</sup> exploration et pragmatisme

Pour contrer les comportements d'autoperpétuation propres au mode visant la *structuration* du travail et des échanges, on privilégiera le pragmatisme. On s'efforcera d'explorer avec la personne les répercussions pratiques pour elle et les autres des méthodes de travail suggérées. On cherchera à identifier d'un commun accord l'utilité concrète de ses propositions et de ses méthodes de travail par rapport aux besoins réels du groupe en termes de procédures et de politiques. Des questions à poser sont : À quel problème s'adressent les méthodes proposées ? Sont-elles bien nécessaires ? Qu'est-ce cela donnera de différent, quels en sont les gains et les pertes ? Il ne s'agit pas ici d'affronter la personne, mais plutôt de travailler avec elle pour identifier la manière de faire la plus souhaitable pour l'ensemble du groupe en demeurant simple et concret dans l'identification des inconvénients des règles proposées.

Quant au membre qui interagit selon ce mode, il peut lui-même tenter de réduire les effets contre-productifs de ses interventions en présentant de lui-même les gains et les pertes associées à ses propositions de *structuration*. Dans ce cas, rester concret dans son analyse des gains et des pertes l'aidera à rester en contact avec les besoins du groupe. D'autre part, il pourrait aussi demander aux membres s'ils croient que l'application

<sup>1</sup>Pour briser le cycle d'autoperpétuation d'un mode de comportement et en contrer les impacts négatifs, le principe général sous-jacent est d'amener la personne vers de nouveaux comportements de plaisirs relationnels hors de sa zone de confort habituelle (Mongeau et Tremblay, 2002, 2011).

---

des règles règlera le problème ? Peuvent-ils identifier des exceptions et des procédures pour traiter ces exceptions ?

# *vigilance*<sup>1</sup>

entre la suspicion et la révélation

### **globalement**

*veiller et éclairer*

### **une croyance**

*tout groupe nécessite la rencontre d'intérêts individuels*

### **des plaisirs**

*surveiller, percevoir et dévoiler*

### **des indices d'inadéquation**

*méfiance et isolement*

### **des comportements d'autoperpétuation**

*souçonner et colliger*

### **des stratégies de régulation**

*confiance et constance*

## **Globalement**

### **veiller et éclairer**

Le mode d'interaction visant la *vigilance* à l'égard des intérêts en jeu dans les actions et décisions du groupe est un mode d'interaction réactif au sens où la personne réagit aux échanges plutôt qu'elle ne les initie. Une personne qui interagit selon ce mode peut être très active lors d'un débat. Seulement, elle n'aura généralement pas lancé ce débat. Les questions et les réponses, les propositions et les commentaires ou autres formes d'interventions de la personne visent à mettre en lumière et à examiner les enjeux et les impacts des propositions amenées et décisions à prendre. Elle contribue à la prise en compte des intérêts de chacun. Elle aime mettre au jour les incohérences et les contradictions non dites ou implicites qui peuvent affecter la dynamique et le travail du groupe. Elle cherche à ce que chacun soit conscient des enjeux présents.

On peut supposer que l'on a affaire à une personne qui intervient selon le mode d'interaction *vigilance* lorsque plusieurs membres ont l'impression que les interventions de la personne entraînent le dévoilement de non-dit et l'explicitation de sous-entendus. L'impression de transparence et d'ouverture augmente sous son influence. Les intérêts individuels dans les débats sont révélés et pris en considération. À l'opposé, on peut aussi supposer que l'on a affaire à un participant intervenant selon le

<sup>1</sup>Le qualificatif *sceptique* était utilisé dans les versions précédentes du test (Mongeau et Tremblay, 1993, 1995). Il a été abandonné au profit de *vigilance* pour mettre l'accent sur le mode d'interaction et de contribution propre au mode plutôt que sur un trait de caractère de la personne.

---

mode *vigilance*, lorsque les membres deviennent sur la défensive et ont l'impression d'avoir à se justifier et qu'un climat de suspicion s'installe.

Pour mieux cerner le mode *vigilance*, ajoutons que la manière d'intervenir du membre peut être qualifiée, selon le moment ou le contexte : de sceptique, d'incrédule, de lucide, de prudente, de pessimiste, d'indicatrice, de soupçonneuse, de clairvoyante, de révélatrice, etc.

Plus formellement, le mode *vigilance* désigne une structure de conduite où les questions et les réponses, les propositions et les commentaires ou autres formes d'interactions de la personne avec les autres membres du groupe visent à mettre en lumière et à examiner les enjeux et leurs impacts.

## **une croyance**

### **tout groupe nécessite la rencontre d'intérêts individuels**

La croyance de base sous-jacente au mode d'interaction *vigilance* est que l'existence et la survie d'un groupe est le fruit de la rencontre des intérêts individuels des membres et des tiraillements qui s'en suivent. Le groupe est une arène où les objectifs des uns et des autres s'entrechoquent et s'affrontent parfois explicitement et souvent de façon occulte. La personne ne voit que des individus rassemblés. Aussi, tout va tant que et aussi longtemps que les besoins personnels des membres sont comblés. Un groupe qui va mal est donc un groupe qui ne répond pas aux aspirations de ces membres, qui ne réussit pas à leur offrir ce qu'ils ou elles sont venues y chercher. Les tensions, les irritations et conflits sont ainsi considérés comme l'*expression* de besoins non comblés chez les membres ou encore comme la manifestation de la présence d'enjeux cachés ou non traités par le groupe. Elle doute des consensus trop rapides et de ce qui est pris pour acquis et se méfie des bonnes intentions. Elle croit que l'essentiel des enjeux ne peut être saisi à partir du seul discours officiel des parties. Aussi, avec ce mode d'interaction, la personne cherche à bien identifier ces intérêts personnels de manière à leur apporter une réponse compatible avec les intérêts du groupe. L'important, pour l'atteinte des objectifs est de se dire les « vraies affaires », rendre explicite les véritables enjeux qui sont souvent non dits. Avec cet objectif en tête,

---

la personne devient sensible au non-dit et aux intérêts cachés qui alimentent les échanges.

## **des plaisirs**

### **surveiller, percevoir et dévoiler**

Une personne qui interagit selon le mode d'interaction *vigilance* prend plaisir à identifier les intérêts en présence et les différents jeux de pouvoir entre les parties. Elle aime observer et conserver un certain recul par rapport à l'action et garde ses distances face aux évaluations hâtives des autres. Elle prend plaisir à percevoir l'envers de la médaille, le dessous des choses, les motivations occultes et les éléments oubliés par les autres. Elle cherche à contextualiser les événements et à établir des liens entre eux. Aussi, elle laisse passer un certain temps avant de soutenir et confirmer un consensus. Son plaisir est nourri par ses plausibles présomptions et interprétations ainsi que par ses inévitables « découvertes ». Face aux éventuelles solutions proposées pour répondre aux difficultés rencontrées par le groupe, elle cherche à évaluer dans quelle mesure, ces solutions offrent une réelle réponse aux intérêts conflictuels en causes. Comme responsable d'équipe, elle s'intéresse particulièrement aux aspects stratégiques des décisions du groupe en regard des besoins et des intérêts des membres et des « ennemis » du groupe. Elle prend plaisir à s'assurer de la transparence et de la cohérence entre les propositions et les actions de l'équipe.

---

En bref, la personne qui interagit selon le mode *vigilance* est guidée par le plaisir de surveiller, percevoir et dévoiler les enjeux sous-jacents aux interactions entre les membres.

## **des indices d'inadéquation méfiance et isolement**

En cherchant à bien identifier les enjeux réels et les intérêts cachés, la personne qui interagit selon le mode *vigilance* est parfois amenée à interpréter le non-dit et conduite à critiquer plus sévèrement que d'autres les choix apparents, et dénoncer les collusions et des accords factices. Le scepticisme et les questionnements qui caractérisent ce mode finissent par instaurer un certain climat de méfiance dans les équipes de travail auxquelles la personne participe.

Les comportements associés au mode *vigilance* peuvent être considérés comme inadéquats lorsqu'ils suscitent un climat de suspicion chez les membres. Ils deviennent nuisibles lorsque plusieurs finissent par se sentir personnellement visés par ses propos et craignent de donner prise à des interprétations malveillantes dans lesquelles ils ne se reconnaissent pas. En réponse à ces comportements de *vigilance* excessive, les membres deviennent prudents sinon sur la défensive. Une perception manichéenne du monde (eux/nous; bons/méchants) risque de s'installer peu à peu dans le groupe.

Par ailleurs, le plaisir que la personne ressent à surveiller, percevoir, dévoiler le non-dit la porte à persévérer dans sa recherche des enjeux cachés et des possibles malhonnêtetés. Ce faisant, elle risque l'isolement et le rejet, car à force de manquer

---

de confiance dans ses partenaires, à force de surveiller tous les membres du groupe, ses interventions lassent les membres qui s'exaspèrent de l'entendre continuellement récriminer. On lui reproche de susciter ce qu'elle dénonce. À force d'être surveillés, les membres finissent par vouloir éviter cette *vigilance*, ce qui suscite chez la personne encore plus de méfiance qui à son tour réduit l'envie d'interagir avec elle.

En somme, il est peut-être temps que la personne remette en question la pertinence de maintenir les comportements associés à ce mode d'interaction lorsqu'elle commence à se sentir que la méfiance s'installe dans le groupe et qu'elle-même commence à se sentir isolée par les autres. À la perception de ces indices, elle pourrait évaluer si elle ne pourrait tirer plus de plaisir à tenter d'intervenir autrement.

## **des comportements d'autoperpétuation soupçonner et colliger**

Le plaisir de surveiller, percevoir, dévoiler, associé au mode *vigilance*, amène la personne à se méfier des apparences et à douter des supposées évidences. À force d'être attentive et de surveiller le non-dit et les différents enjeux occultes, elle réussit à colliger des indices qui la confirment dans ses soupçons. Elle soulève des contradictions, demande des preuves, se réfère à des faits et gestes du passé dans le discours ou les comportements des personnes. Les personnes tendent à expliquer ces contradictions et à se justifier et à se défendre. Plus elles se justifient, plus elles manifestent des comportements défensifs, plus la personne se méfie et plus elle tend à vouloir faire « sortir le chat du sac » et plus les personnes s'entremêlent dans leur histoire, elle croit qu'il y a « anguille sous roche ».

Toutefois, si le vieil adage selon lequel il n'y a pas de fumée sans feu s'applique bien à sa contribution, du point de vue des autres membres, la maison ne brûle pas à chaque fois que quelqu'un frotte une allumette. Aussi, à force de se sentir surveillés et critiqués, les autres peuvent devenir craintifs et se méfier de ses interprétations. Craignant ses accusations, certains membres voudront contrôler les informations qu'ils lui communiquent. D'autres hausseront le ton d'exaspération, se prépareront avant les rencontres aux possibles interventions de la per-



---

sonne. Toutes ces réactions confortent alors sa méfiance. Comment pourrait-elle ne pas se méfier de gens qui lui font si peu confiance?

## **des stratégies de régulation<sup>1</sup>** **confiance et constance**

Pour contrer les comportements d'autoperpétuation propres au mode visant la *vigilance* quant aux enjeux cachés, on adoptera une posture de confiance en la capacité à bien évaluer les situations et leurs répercussions possibles. On tentera de lui communiquer que, non seulement, on l'accepte ainsi, mais qu'on apprécie ses contributions. Une telle posture déséquilibre ses réactions habituelles. Habitée à des manifestations de méfiance et d'agacements, elle sera poussée vers de nouveaux comportements. De prime abord, elle se méfiera. Selon ce mode, on ne peut pas s'en remettre à d'autres sans risquer de se faire manipuler. En conséquence, pour briser le cycle d'autoconfirmation, il faut ajouter la constance et l'honnêteté à la confiance car ce mode vient avec une sensibilité particulièrement aiguë au mensonge. La personne n'est surtout pas dupe. Aussi, la franchise et la transparence deviennent non seulement des atouts, mais des conditions nécessaires à l'établissement d'une relation constructive avec la personne. Dans cet esprit, on communiquera au groupe ce qui a été discuté lors de rencontres informelles avec certains membres et on évitera de multiplier ce type de rencontres qui pourraient soulever sa méfiance. Sur un autre registre, lorsque vient le moment de présenter ses propres propositions, on en présentera d'emblée les faiblesses et les con-

<sup>1</sup>Pour briser le cycle d'autoperpétuation d'un mode de comportement et en contrer les impacts négatifs, le principe général sous-jacent est d'amener la personne vers de nouveaux comportements de plaisirs relationnels hors de sa zone de confort habituelle (Mongeau et Tremblay, 2002, 2011).

---

traditions de nos propositions pour devancer et empêcher toute « dénonciation ».

Quant au membre qui interagit selon ce mode, il peut lui-même tenter de réduire les effets contre-productifs de ses interventions en évitant d'interpréter et en limitant son intervention au contenu sans tenir compte du non verbal ou ton de la voix. Aussi, en n'insistant pas pour que la personne réponde et se justifie mais en demandant au groupe s'ils ont d'autres éclairages sur les informations. Aussi il peut s'efforcer de communiquer les impacts sur le groupe de telles contradictions ou perception pour discuter des actions à poser pour diminuer les impacts négatifs

# *soutien*<sup>1</sup>

entre l'aide et le retrait

### **globalement**

*aider et s'allier*

### **une croyance**

*tout groupe nécessite l'acceptation des différences*

### **des plaisirs**

*soutenir, rassurer et être accepté*

### **des indices d'inadéquation**

*crainte et jugement*

### **des comportements d'autoperpétuation**

*rester en retrait et se fondre*

### **des stratégies de régulation**

*valorisation et audace*

<sup>1</sup>Le qualificatif *discret* était utilisé dans les versions précédentes du test (Mongeau et Tremblay, 1993, 1995). Il a été abandonné au profit de *soutien* pour mettre l'accent sur le mode d'interaction et de contribution propre au mode plutôt que sur un trait de caractère de la personne.

## **Globalement**

### **aider et s'allier**

Le mode d'interaction visant le *soutien* des activités du groupe et des personnes qui le composent est un mode d'interaction réactif. La personne réagit aux échanges plutôt qu'elle ne les initie. Ses questions, ses réponses, ses propositions et ses commentaires visent principalement à soutenir les propositions et assurer son bien-être et celui des autres dans le groupe. Ses interventions valorisent des échanges harmonieux sans conflits ou tensions. Leur aspect conciliant favorise l'écoute et le respect des différences individuelles.

On peut supposer que l'on a affaire à une personne qui intervient selon le mode d'interaction *soutien* lorsque plusieurs des membres du groupe ont l'impression que la personne est solidaire avec chacune des personnes du groupe et qu'elle favorise la prise en considération des caractéristiques personnelles de chacun. En parallèle, certains membres la trouveront trop craintive, sensible et discrète. Ils négligeront de lui adresser directement la parole et oublieront sa présence. Certains craindront de la blesser sans qu'ils s'en rendent compte et d'être jugés négativement et classés par ces personnes.

Pour mieux cerner le mode *soutien*, ajoutons que la manière d'intervenir du membre peut être qualifiée, selon le moment ou

---

le contexte : de discrète, de craintive, de faible, d'humble, de modérée, de molle, de réservée, de respectueuse, de tempérée, de timide, etc.

Plus formellement, le mode *soutien* désigne une structure de conduite où les questions et les réponses, les propositions et les commentaires ou autres formes d'interactions de la personne avec les autres membres du groupe visent à soutenir le travail du groupe et à ne pas alimenter les dissensions.

## **une croyance**

### **tout groupe nécessite l'acceptation des différences**

La croyance de base sous-jacente au mode d'interaction *soutien* est que l'existence et la survie d'un groupe reposent sur l'écoute et l'attention que chacun reçoit. L'acceptation des différences manifestées par les membres constitue le moteur du travail en groupe. Les gens ne se sentent pas bien parce que le travail va bien, c'est plutôt que le travail qui va bien parce que les gens se sentent bien. C'est le bien-être des personnes qui entraîne le bon fonctionnement du groupe et l'atteinte des objectifs et non l'inverse. Aussi, à ses yeux, la qualité des échanges prime sur la tâche ou les procédures. Un groupe où les différences entre les membres sont mal acceptées apparaît voué à l'échec. À l'opposé, le groupe qui va bien est un groupe où la personne se sent bien acceptée, où les gens sont polis et compréhensifs les uns envers les autres. Les mauvais fonctionnements qui peuvent être observés dans un groupe sont considérés par la personne comme découlant d'un manque de respect des uns envers les autres. Ils indiquent un manque d'entraide et une non-acceptation par certains membres envers d'autres personnes présentes. Partant de cette compréhension, la personne cherche à assurer son propre bien-être et celui des autres membres en offrant son écoute et son *soutien*.

---

## des plaisirs

### soutenir, rassurer et être accepté

Une personne qui interagit selon le mode *soutien* prend plaisir à rester en retrait, à écouter et à offrir son *soutien* tant au plan de la tâche qu'au plan personnel. Elle aime être acceptée comme un membre parmi les autres et pouvoir aider à la mesure de ses moyens. Elle souhaite ne pas devenir le centre d'attention. Aussi, ses interventions se font attendre. Lorsqu'elle intervient, elle appuie plus qu'elle ne propose. Elle ne veut heurter ni brusquer personne. Elle s'efforce de ne pas prendre une position trop ferme. Elle prend plaisir à rassurer et à être rassurée. Les signes d'acceptation et d'appréciation positive qu'elle donne et reçoit alimentent son plaisir à être membre du groupe. Elle aime tenter de compenser pour l'agressivité et les ondes négatives qu'elle sent dans le groupe. Soucieuse du bien-être de tous les membres, elle souhaite l'acceptation des différences. Comme responsable d'équipe, elle dirige avec sensibilité à l'égard des personnes. Elle prend plaisir à intervenir de manière à faciliter les relations entre les personnes. Elle aime communiquer son appréciation positive de la contribution de chacun. Elle encourage le respect des uns envers les autres et un climat de travail sans conflits.

En bref, la personne qui interagit selon le mode *soutien* est guidée par le plaisir de soutenir, rassurer et d'être acceptée.

## des indices d'inadéquation

### crainte et jugement

En s'efforçant d'aider les membres du groupe et de contribuer au travail à faire en ne suscitant pas de vagues, la personne qui interagit selon le mode *soutien* est parfois amenée à s'accrocher aux consensus apparents. Elle est portée à tolérer les écarts et tourner les coins ronds. Elle ne veut pas prendre le risque que l'entente existante se dissipe. Avec ce mode d'interaction, la personne peut occuper assez rapidement une position de neutralité voire même d'être complètement oublié par les autres lors des débats

Les comportements associés au mode *soutien* peuvent être considérés comme inadéquats lorsque la peur de ne pas être accepté est telle que la personne est conduite à n'exprimer aucune opinion divergente et que ses interventions sont redondantes avec ce qui a été déjà dit. Ils deviennent nuisibles lorsque plusieurs commencent à ne plus exprimer leur désaccord par crainte de blesser ou d'être jugés comme agressant. Tout devient poli et retenu.

En somme, il est peut-être temps que la personne remette en question la pertinence de maintenir les comportements associés à ce mode d'interaction lorsqu'elle commence à ressentir un malaise et une peur de la blesser chez les gens qui s'adressent à elle. Et encore, lorsqu'elle commence à voir qu'on ne

---

tient plus compte d'elle comme si elle était absente. À la perception de ces indices, elle pourrait tirer plus de plaisir à tenter d'intervenir autrement.

## **des comportements d'autoperpétuation rester en retrait et se fondre**

Le plaisir de soutenir, de rassurer et de se sentir accepté, associé au mode *soutien*, conduit la personne à adopter une attitude relativement discrète et réservée. Elle tend à demeurer en retrait. Ses interventions arrivent souvent avec un peu de retard sur les débats et répètent des éléments déjà exprimés. Avec le temps, elle est laissée en arrière, surtout lorsque les débats s'enveniment ou se font plus agités. En effet, à force de s'effacer, à force de politesse et de discrétion, elle finit par être négligée par les autres. Les membres l'interpellent de moins en moins et réagissent de moins en moins lorsqu'elle s'exprime. On la prend pour acquise. Elle suivra. On l'oublie. Ce qui la confirme dans le fait qu'elle ne mérite pas la même attention, que son opinion n'était pas si importante.

Devant ses acquiescements répétés et son refus de prendre position, les autres ont de plus en plus tendance à ne pas rechercher son opinion et même à lui couper la parole. La personne interprète alors ces réactions des autres comme une confirmation de l'insignifiance de ses propos. Par ailleurs, il arrive même que certains membres reprennent ses idées sans la mentionner. Ce sera pour elle un signe de faiblesse de sa part. Toutes ses réactions viennent confirmer sa piètre opinion d'elle-même.

---

Elle a bien raison de rester en retrait du groupe et de s'en tenir aux rencontres plus intimes à deux ou trois personnes.

## **des stratégies de régulation<sup>1</sup>** **valorisation et audace**

Pour contrer les comportements d'autoperpétuation propres au mode visant le *soutien* des personnes et des activités, on s'efforcera à être accueillant envers la personne. On la valorisera dans ce qu'elle est et ce qu'elle fait. On doit lui démontrer explicitement notre propre *soutien*. Il faut lui envoyer activement le message qu'on l'accepte comme elle est sans exigence. On tentera de la stimuler à exprimer sa vision des choses. À la limite, on l'incitera à s'exprimer par le biais de sa capacité à jouer le rôle de celle qui peut bien résumer la situation puisqu'elle écoute avec attention. On la soutiendra dans sa capacité à identifier le compromis possible entre les propositions déjà connues.

Ainsi rassurée et amenée à se faire confiance, elle peut alors faire preuve d'une certaine « audace ». Par exemple, elle se risquera à s'exprimer en premier ou encore elle se risquera à avancer ses propres idées ou projets sans être absolument certaine de comment les autres vont réagir. Par ailleurs, rappelons qu'elle préfère rester en retrait, qu'elle n'est pas portée à plonger en eaux troubles ou dans le feu de l'action. Aussi, on a tout intérêt à l'inviter à intervenir le plus tôt possible lors des débats.

<sup>1</sup>Pour briser le cycle d'autoperpétuation d'un mode de comportement et en contrer les impacts négatifs, le principe général sous-jacent est d'amener la personne vers de nouveaux comportements de plaisirs relationnels hors de sa zone de confort habituelle (Mongeau et Tremblay, 2002, 2011).

---

Quant au membre qui interagit selon ce mode, il peut lui-même tenter de réduire les effets contre-productifs de ses interventions en faisant preuve d'une certaine « audace ». Par exemple, elle pourrait prendre le risque de s'asseoir à un endroit où elle est vue et peut voir tout le monde. Elle pourrait aussi prendre la parole dès le début d'une réunion pour résumer les dernières discussions, ou en s'efforçant d'exprimer son assentiment ou en questionnant certaines personnes dont elle appuie les opinions, ou encore, en osant reformuler en ses propres mots le point de vue d'une personne qu'elle appuie. Ou encore, elle pourrait rencontrer de façon informelle, un membre influent qui la soutient, pour lui communiquer son opinion, sa perception de la situation pour que celui-ci le soulève au groupe.



# Dernière remarque en conclusion

L'ensemble des modes d'interaction qui servent à l'interprétation du profil offre un cadre d'interprétation permettant de mieux comprendre comment il se fait qu'il soit si difficile de s'entendre en groupe malgré les bonnes intentions qui nous animent. Et surtout, un cadre de référence permettant d'orienter notre action vers de nouveaux plaisirs.

Chacun essaie spontanément, naturellement pourrait-on dire, de comprendre les autres membres des groupes auquel il participe, à partir de ses propres convictions et propensions. Il est, en effet, si facile de juger que madame ou monsieur "X" n'aurait jamais dû intervenir comme il ou elle l'a fait, mais il est parfois bien difficile d'admettre que chacun fait simplement son possible, généralement de bonne foi et de manière bien intentionnée.

Pourtant, comme bien des aspects de la vie, le travail de groupe devient plus supportable, voire agréable lorsqu'on admet ses propres biais et apprenons à vivre avec les travers des

autres. Pour cela, il ne s'agit ni de changer les autres, ni de se changer soi, mais simplement de prendre conscience des modes d'interaction que nous adoptons et de ceux adoptés par les autres. Il ne s'agit pas non plus d'être victime de ce que l'on est. Il s'agit de reconnaître et de mieux cerner son propre impact sur les autres membres d'un groupe dans un contexte donné et de s'efforcer de saisir le lien entre notre dynamique personnelle et celle du groupe.

# Annexe

Autant on est suspect face à un chercheur qui affirme quelque chose pour la première fois, autant on est suspect face au praticien stéréotypé qui répète les mêmes interventions avec tous ses clients. Pour réussir dans l'univers académique il faut s'intégrer; pour réussir dans l'univers professionnel, il faut innover. Lorsque le dialogue s'établit entre chercheurs et praticiens, les premiers sont à l'affût de ce qu'on peut reconnaître, les seconds valorisent ce qu'ils ont créé.

St-Arnaud (1992)

### Fondements

*Les « praticiens »*

*Les « universitaires »*

*Deux mondes parallèles*

*Démarche de recherche*

### Les résultats

- *Regroupements des énoncés selon six facteurs*
- *Liste des énoncés*
- *Coefficients de consistance interne des regroupements*
- *Corrélations interregroupements*
- *Rassemblement des groupes d'énoncés*

## Fondements

Indépendamment des six modes d'interaction présentés ici, il nous arrive tous de reconnaître certains types de participants ou de manières d'être et d'agir typiques d'une réunion à l'autre. Au fil des ans, chacun développe sa typologie personnelle de ces manières d'agir. Pour les uns, il y a les rebelles, les doux, ou les critiques, etc.. Pour les autres, il y a les bavards, silencieux ou juste-corrects, etc. D'ordinaire, ces observations sont soumises à tous les aléas de la perception individuelle et manquent évidemment de rigueur.

Plusieurs auteurs ont tenté de systématiser des typologies des interactions en groupe. Essentiellement, ils peuvent être regroupés en deux catégories : les praticiens et les universitaires. L'appellation « praticiens » désigne les auteurs qui ont tenté, sur la base de leur expérience professionnelle, de dégager quelques grands types de participant. La plupart, spécialistes du travail de groupe ont procédé d'une façon similaire à celle de n'importe quelle personne qui participe souvent à des réunions de groupe. Ils ont élaboré des portraits cliniques relativement impressionnistes et grandement comparables aux catégories qu'un habitué de réunions de groupe peut lui-même élaborer. Ces auteurs se sont appuyés sur leurs observations et leurs analyses personnelles. Lesquelles, il faut le souligner, prennent

---

racine dans leur expérience auprès des groupes habituellement très riches et vastes. De plus, ils occupent, de par leur position de consultant extérieur au groupe, une position d'observation privilégiée. Cependant, leurs typologies, aussi riches soient-elles, ne possèdent malheureusement pas la rigueur nécessaire pour être scientifiquement reconnue.

L'appellation « universitaires » désigne, quant à elle, les chercheurs qui ont utilisé des méthodes de la recherche scientifique pour étudier les groupes. Paradoxalement, malgré le fait que le travail de groupe repose d'abord et avant tout sur les interactions entre les personnes et malgré le nombre considérable de publications dans ce domaine, l'étude scientifique des interactions entre simples participants a été délaissée au profit de l'étude des interactions des membres exerçant une certaine forme de leadership ou d'autorité. Les universitaires se sont plus intéressés aux aspects fondamentaux du développement et du maintien d'un groupe : dimensions, phases de développement, leadership, etc. Ils n'ont toutefois pas permis l'émergence d'une véritable typologie scientifique des interactions en groupe. Ils ont plutôt donné naissance à des modèles théoriques d'où sont issues des grilles d'analyses certes fines et précises mais dont l'utilité pratique n'est pas toujours évidente.

<sup>1</sup> Lewin. K. (1953). Studies in Group Decision. In Group dynamics: Research and theory, D. Cartwright Et A. Zander. Evanston, Il.: Row, Peterson  
Lewin. K. (1959). Psychologie dynamique – Les relations humaines. Paris: PUF.  
Lewin K. et Lippitt. R.(1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy. A preliminary note. Sociometry (1), 292-300.

## Les « praticiens »

La plus grande partie des connaissances, des données cliniques et des savoir-faire accumulés sur le fonctionnement des groupes restreints est essentiellement le fruit du travail de réflexion de nombreux praticiens. Ces connaissances et savoir-faire constituent l'héritage de centaines sinon de milliers de personnes essentiellement préoccupées par l'intervention et l'action auprès des groupes. On a qu'à penser aux nombreux formateurs qui ont oeuvré à l'institut Bethel dans le Maine ou à Esalen en Californie ou encore à un des nombreux autres centres qui ont proliféré à travers le monde. Tous ces gens ont participé ou participent encore à l'essor du domaine. Même Lewin<sup>1</sup>, théoricien et fondateur de la dynamique des groupes, était grandement préoccupé par les retombées pratiques de ses recherches.

La masse d'informations accumulées est aujourd'hui impressionnante. Les manuels d'animation de groupe ne se comptent plus ni leurs nombreuses recommandations. La plupart des publications visent à aider les responsables ou coordonnateurs de groupes à organiser et diriger des réunions de toutes sortes. Leurs auteurs présentent habituellement une typologie des participants de façon à indiquer au lecteur la « meilleure » façon de réagir à ces personnes. On y présente le maniaque du concret,

---

le verbomoteur, le silencieux, le critique, le fuyant, etc.. Parfois regroupés en deux groupes : ceux exerçant une influence positive (l'expert, l'optimiste, le secrétaire, etc.) et ceux exerçant une influence négative (l'opposant systématique, l'agressif dominateur, l'indifférent, etc.). La plupart de ces qualificatifs réfèrent à des traits de caractères personnels favorables ou défavorables au travail en groupe. Ainsi, on en arrive à deux catégories : les bons et les méchants participants. Cette vision manichéenne sous-tend les diverses catégorisations, sans que l'on puisse toujours être certain de ce qui détermine l'appartenance à un clan plutôt qu'à l'autre.

Par ailleurs, les convergences et les constances observées entre les multiples descriptions cliniques permettent de supposer que les diverses manières d'interagir en groupe pourraient être directement issues de la situation de groupe. Elles seraient, selon cette hypothèse, un phénomène émergeant intrinsèquement lié aux communications prenant place dans le contexte du travail en petit groupe. Elles favoriseraient l'émergence de certains rôles. Lesquels rôles seraient adoptés par les participants en fonction de leurs affinités personnelles avec ces rôles. Pour illustrer, disons simplement que si plusieurs personnes habituellement silencieuses dans leur groupe respectif sont réunies dans un même groupe, la plus timide d'entre elles deviendra la silencieuse du groupe tandis que la relativement plus osée « prendra » le rôle de bavarde.

Avec cette approche, les étiquettes diagnostiques apposées sur les comportements des membres (participant silencieux, bavard, etc.) représentent plutôt des attributs du rôle ou des fonctions qu'exercent ces personnes dans le groupe plutôt que des attributs de la personne. L'étiquette diagnostique devient relative au contexte et à l'apport de la personne à la dynamique du groupe.

### **Les « universitaires »**

L'étude formelle du fonctionnement des petits groupes de travail a commencé à se répandre dans les universités avec les travaux de Lewin. Ses travaux sur les styles de leadership autocrate, démocrate et laisser-faire ont particulièrement influencé l'orientation et le développement ultérieurs des recherches en ce domaine. Ils ont donné lieu à une ribambelle d'études qui s'imposent aujourd'hui tant de par leur nombre que de par leur diffusion. Ces études ont surtout porté soit sur l'identification des différents impacts de ces styles de leadership ou d'autorité sur la participation de l'ensemble des membres d'un groupe, ou encore soit sur l'identification de la pertinence de ces styles d'autorité ou de leadership dans telle ou telle situation. Par exemple, il est aujourd'hui généralement admis que parmi ces trois styles, le démocrate est celui qui favorise le plus la partici-

---

pation, ou encore que l'autoritaire est plus efficace en situation d'urgence.

Malgré que les trois styles autocrate, démocrate et laisser-faire soient parfois utilisés pour catégoriser les interactions de certains participants, ils n'ont pas été définis de façon à rendre compte des phénomènes explicitement reliés aux interactions entre simples participants. Ces styles réfèrent directement à la façon d'influencer plutôt qu'à la façon de participer en général. Ils s'appliquent d'abord et avant tout au diagnostic des styles d'exercice du leadership ou de l'autorité. Aussi, même s'ils peuvent permettre l'identification de certaines tendances chez les participants, les informations qu'ils fournissent demeurent vagues en rapport avec leur réel style d'interaction. Un tel sera jugé plus autocrate ou directif dans sa façon d'intervenir. Un autre sera classé parmi les laisser-faire parce qu'il ne semble pas préoccupé par les discussions. Ces recherches n'ont ainsi pas entraîné l'élaboration de véritables instruments d'évaluation des interactions dans un groupe.

Par ailleurs, une tradition de recherche centrée sur le groupe plutôt que sur le leader s'est aussi développée. L'exercice du leadership y est présenté comme un rôle parmi d'autres, propres au groupe. Ces rôles émergent directement de la situation de groupe. Selon ce courant de pensée, c'est le groupe qui crée la fonction. Une personne exerce du leadership parce qu'elle est dans telle situation de groupe et non pas parce

qu'elle « aurait » personnellement du leadership. Hors de cette situation, elle n'a pas nécessairement de leadership. De plus, chaque personne possède des qualités qui peuvent être pertinentes à un moment ou l'autre de l'évolution du groupe, elle pourra alors exercer une influence sur l'ensemble du groupe. Si les comportements sont fonction de la situation du groupe, il devient possible de concevoir que le leadership soit réparti entre plusieurs membres selon différentes dimensions de la vie du groupe. Telle personne très méthodique influencera la *structuration* du travail tandis qu'une autre plus sensible modifiera le climat du groupe.

## Deux mondes parallèles

Suite à ce bref survol des travaux des praticiens et des universitaires concernant la participation en groupe, force est de constater que les deux mondes sont restés parallèles. Le travail des praticiens n'a pas été directement repris et développé par les scientifiques. Seules les catégories de Bales<sup>1</sup> se rapprochent des portraits cliniques des praticiens. On les retrouve dans la plupart des manuels « sérieux » de psychosociologie, mais rares sont les praticiens qui s'en servent.

<sup>1</sup> Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: A Method for the Study of Small Groups*. Cambridge : Addison-Wesley.

Bales, R. F. (1970). *Personality and Interpersonal Behavior*. New-York : Holt, Rinehart and Winston.

---

Ainsi, l'élaboration rigoureuse d'une véritable typologie des manières d'interagir utilisable par les praticiens restait à faire. Aussi, c'est d'abord à ce besoin que nous avons cherché à répondre avec rigueur, mais sans renier la richesse clinique si chère aux praticiens.

Nous avons donc cherché à élaborer une typologie des manières d'interagir, ou modes d'interaction, en groupe proche des préoccupations du participant qui cherche à mieux connaître sa propre manière de participer à des groupes ou qui cherche à savoir à qui il a affaire. Nous avons voulu étudier les modes d'interaction en groupe en considérant les données empiriques utilisées par les praticiens tout en y introduisant une rigueur scientifiquement plus satisfaisante.

## **Démarche de recherche**

La meilleure voie pour amorcer l'élaboration d'une typologie des modes d'interaction en groupe tout en cherchant à réconcilier les points de vue des praticiens et des universitaires nous a semblé être une approche empirique s'appuyant sur l'analyse des relations statistiques entre des réponses données par des participants et participantes à des groupes réels. Cette approche présente l'avantage de dégager avec rigueur certains traits sous-jacents aux questions posées. Pour ce faire, nous avons

colligé pendant quelques années divers commentaires, observations et remarques émis par des praticiens sur les participants. Ces commentaires et remarques concernaient principalement les actions, les émotions, et les croyances des participants. Nous avons ainsi recensé et recueilli plus de trois cents affirmations. En éliminant les répétitions et les formulations inappropriées, un questionnaire de 75 énoncés fut élaboré. Les répondants devaient y indiquer leur degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés sur une échelle en quatre points : en accord, plutôt d'accord, plutôt en désaccord, en désaccord.

Ce premier questionnaire a été prétesté auprès d'environ quatre-vingts personnes. Les énoncés donnant lieu à de mauvaises interprétations ou ne pouvant être associés à aucun facteur furent éliminés suite à ce prétest; 30 furent conservés. L'ordre d'apparition de ces 30 énoncés dans la version finale du questionnaire a été établi au hasard. Près de 15 000 questionnaires ont par la suite été complétés en ligne par une population d'étudiants et de travailleurs réparti à peu près également entre les deux sexes et provenant majoritairement de programmes de premier cycle universitaires en communication, ingénierie, psychologie et travail social des régions de Montréal et Québec. Dans tous les cas, il s'agit d'adultes dont l'âge varie entre 20 et 40 ans. Tous les sujets ont répondu sur une base volontaire et anonyme.

## Les résultats

Les résultats sont globalement en accord tant avec les travaux des praticiens qu'avec ceux des scientifiques. En fait, ces analyses ont révélé la possibilité de regrouper les énoncés selon six facteurs, voir tableau I.

Tableau I : Regroupements des énoncés selon six facteurs<sup>1</sup>

#	Explication	Structuration	Soutien	Promotion	Expression	Vigilance
q7	0,717	0,127	0,064	-0,06	-0,032	0,093
q3	0,656	0,147	-0,124	0,061	0,086	-0,106
q13	0,649	-0,016	-0,121	0,19	0,125	0,035
q18	0,645	0,08	-0,099	0,04	0,122	0,023
q27	0,622	0,098	-0,167	0,221	0,215	-0,069
q26	0,167	0,756	0,031	0,02	0,015	0,015
q16	0,114	0,709	0,014	-0,04	0,013	0,001
q30	0,173	0,701	0,026	0,067	0,03	-0,024
q11	-0,052	0,7	0,046	0,121	-0,009	0,151
q6	-0,014	0,664	0,08	0,098	0,025	0,161
q20	-0,057	-0,001	0,684	-0,195	-0,213	0,184
q9	-0,118	-0,038	0,657	-0,174	-0,163	0,25
q15	-0,076	0,084	0,653	-0,192	-0,023	0,06
q25	-0,086	0,044	0,645	0,047	-0,082	0,074
q23	-0,074	0,074	0,628	0,154	-0,058	-0,057
q21	0,217	-0,011	-0,191	0,688	0,189	0,077
q31	0,06	-0,017	-0,192	0,678	0,242	0,128
q8	0,167	0,044	-0,064	0,644	0,145	0,176
q17	0,039	0,173	-0,023	0,617	0,058	0,146
q24	-0,023	0,119	0,36	0,554	0,091	-0,008
q29	0,07	0,084	-0,122	0,198	0,689	0,034
q19	-0,148	-0,055	0,102	0,19	0,682	0,142
q14	0,205	0,013	-0,173	0,25	0,641	-0,017
q32	0,147	0,045	-0,099	-0,034	0,63	0,027
q4	0,224	-0,02	-0,216	0,125	0,62	-0,07
q12	-0,065	0,131	0,098	0,092	0,041	0,721
q22	-0,205	-0,009	0,147	0,125	0,094	0,688
q28	0,038	0,047	0,042	0,203	0,037	0,657
q10	0,434	-0,037	-0,026	0,143	-0,041	0,529
q5	0,086	0,109	0,083	-0,017	-0,017	0,504

<sup>1</sup> Contributions des énoncés après rotation Varimax, convergence en 6 itérations.

Ces six facteurs regroupent les énoncés en six noyaux de cinq énoncés définissant le « coeur » des six modes d'interaction présentés dans cet ouvrage, voir tableau II.

Tableau II : Liste des énoncés

### Énoncés du groupe *structuration*

Le groupe *structuration* rassemble les énoncés correspondant à des comportements visant le respect des règles et des procédures.

- 6- Je suis irrité lorsqu'on ne suit pas les règles
- 11- Je suis contrarié par les gens désordonnés
- 16- Je me préoccupe du respect de l'horaire.
- 26- Je m'assure toujours que les règles et procédures soient respectées.
- 30- Il est essentiel de s'efforcer d'être structuré, sinon c'est le chaos

### Énoncés du groupe *soutien*

Le groupe *soutien* rassemble les énoncés correspondant à des comportements visant à contribuer de manière relativement discrète.

- 9- Je reste en retrait
- 15- J'appuie plus souvent que je ne propose
- 20- Je suis plutôt effacé-e (je préfère écouter que parler)
- 23- Je fuis les conflits
- 25- Je reste toujours silencieux-cieuse lors de confrontations entre d'autres membres

### Énoncés du groupe *explication*

Le groupe *explication* rassemble les énoncés correspondant à des comportements visant l'analyse et le partage de sa compréhension des choses.

- 3- J'explique
- 7- Je cherche à comprendre les causes
- 13- Je cherche à apporter un nouveau point de vue
- 18- Lors d'un conflit, je communique ma compréhension des enjeux
- 27- Je fais souvent part de mes analyses

### Énoncés du groupe *expression*

Le groupe *expression* rassemble les énoncés correspondant à des comportements visant la prise de parole en groupe.

- 4- *Je parle librement, sans retenue.*
- 14- *J'ai tendance à exprimer promptement mon avis.*
- 19- *Je m'exprime souvent sous le coup de l'impulsion.*
- 29- *Je ne peux m'empêcher d'exprimer ce que je pense ou ce que je ressens.*
- 32- *Les autres savent généralement ce que je pense d'eux.*

### Énoncés du groupe *promotion*

Le groupe *promotion* rassemble les énoncés correspondant à des comportements visant à amener les membres à adhérer aux propositions et projets.

- 8- *J'utilise toutes les occasions pour obtenir l'adhésion à mes propositions.*
- 17- *Il est important que je sois perçu-e parmi les gagnants-es.*
- 21- *Je m'exprime souvent pour tenter de persuader, de vendre une idée ou un projet.*
- 24- *J'ai besoin qu'on approuve ouvertement mes interventions.*
- 31- *J'ai un tempérament de vendeur; je cherche à convaincre tout le monde.*

### Énoncés du groupe *vigilance*

Le groupe *vigilance* rassemble les énoncés correspondant à des comportements visant le non-dit.

- 5- *Je suis sensible au risque d'être manipulé*
- 10- *J'essaie de voir les enjeux cachés.*
- 12- *Je me méfie*
- 22- *Je doute des bonnes intentions des autres*
- 28- *Il faut toujours être aux aguets et chercher à savoir à qui profitera une décision*

Du point de vue statistique, les énoncés de ces regroupements sont suffisamment homogènes entre eux et distincts des autres regroupements pour considérer qu'ils mesurent des aspects différents de la participation en groupe. En effet, les coefficients de consistance interne (Alpha de Cronbach ) des regroupe-

ments d'énoncés sont suffisamment élevés pour supposer qu'ils mesurent un même aspect de la participation en groupe, voir tableau III.

Tableau III: Coefficients de consistance interne des regroupements

Regroupements	Coefficients de consistance interne des regroupements
Explication	0,74
Structuration	0,77
Soutien	0,73
Promotion	0,72
Expression	0,72
Vigilance	0,65

De plus, les corrélations interregroupements sont toutes suffisamment inférieures aux coefficients de consistance interne de chacun de ces regroupements pour considérer qu'ils mesurent effectivement des dimensions distinctes, voir tableau IV.