

Développement et gestion des compétences collectives

Sibylle Heunert Doulfakar,
psychologue FSP, coach-formatrice
responsable d'un réseau de psychologues

Objectifs du séminaire

- ❑ Que sont l'équipe et les compétences collectives ?
- ❑ L'efficacité d'équipe : interface entre individu et organisation
- ❑ La dynamique de groupe : de Lewin à Katzenbach
- ❑ Interventions en équipe
- ❑ Comment promouvoir les compétences collectives au sein d'organisations et d'entreprises ?

Principes sous-jacents à la méthodologie

- ❑ Apprentissage par l'action, puis la réflexion
- ❑ Processus destructurant et restructurant
- ❑ Apprentissage continu

*L'équipe est une évidence ...
que l'on oublie évidemment !*

L'équipe n'est pas une évidence pour un individu !

- L'individu est sensibilisé à percevoir un individu et non pas une équipe.
- L'équipe est une entité qui n'existe pas en tant que telle, mais uniquement grâce à des interactions entre les individus dans un cadre organisationnel.
- Equipe ≠ groupe

Groupe versus équipe

- Un groupe se forme autour d'un objectif commun, qu'il soit affectif ou opérationnel.
- Une équipe de travail se crée en fonction d'une structure institutionnelle et organisationnelle.

La différence essentielle entre un groupe et une équipe réside dans l'environnement institutionnel

Un groupe c'est quoi ?

Selon De Visscher (1991)

- Unité de temps et de lieu (ici et maintenant)
- Signification (raison d'être et de rester ensemble)
- Sorts relativement communs
- Possibilité d'une perception ou d'une représentation de chacun des membres
- Entitativité
- Possibilité d'instauration d'un processus interactif effectif (communication entre les membres)
- Durée suffisante pour un processus d'institutionnalisation

Un groupe c'est quoi ?

Selon Landry (1995)

« Un système psychosocial pouvant être composé de trois à environ vingt personnes qui se réunissent et interagissent en vue d'atteindre une cible commune »

- Nombre restreint de membres (3 à 20 environ)
- Interactions directes, en face à face, avec chaque membre
- Poursuite de buts valorisés par les membres
- Développement d'un réseau de liens affectifs entre les membres
- Interdépendance entre les membres, même en dehors des rencontres
- Différenciation des rôles
- Émergence de normes
- Développement d'une culture groupale, marquée par des croyances, des rites, un langage propre au groupe
- Interactions constantes, symboliques et réelles, entre le groupe et son environnement

Un groupe c'est quoi ?

Selon Mucchielli (1970)

- Interaction
- Émergence de normes
- Existence de buts collectifs communs
- Existence d'émotions et de sentiments collectifs
- Émergence d'une structure informelle
- Existence d'un inconscient collectif
- Etablissement d'un équilibre interne et d'un système de relations stables avec l'environnement

Une équipe c'est quoi ?

« La meilleure façon de définir une équipe est de la considérer comme un ensemble dynamique fondé sur l'interdépendance plutôt que sur la similarité. »

Kurt Lewin

« Une équipe est un petit groupe de personnes aux talents complémentaires, qui sont engagées vers un même objectif, avec un même niveau de performance et une approche commune, pour lesquels elles se sentent mutuellement responsables. »

Katzenbach & Smith

Types d'équipe

Définition basée sur la tâche (Telsuk, P. ; Mathieu, J.E. ; Zaccaro, S.J ; Marks, M., 1997).

Pooled Interdependence

Le travail et les activités sont effectués séparément par tous les membres de l'équipe. Il n'y a aucune circulation du travail entre les membres.

La coordination et la communication sont minimales. Chaque performance est fonction d'un individu, elle ne dépend pas directement de la performance des autres.

Sequential Interdependence

Le travail et les activités circulent d'un membre à l'autre dans l'équipe, mais dans une seule direction.

Chaque membre de l'unité apporte une contribution à la performance totale, il y a une synchronisation. Le lien individu-performance de l'équipe n'est pas seulement additif.

Reciprocal Interdependence

Le travail et les activités circulent entre les membres de l'équipe d'avant en arrière.

Les rôles sont moins distincts et interdépendants. La performance de l'équipe demande une coordination plus complexe. Les interactions sont plus dynamiques et des feedback en font partie.

Intensive

Le travail et les activités sont apportés à l'intérieur de l'équipe. Les membres doivent diagnostiquer et résoudre le problème en collaborant, en travaillant ensemble de manière rapprochée. Il y a un haut niveau de synchronisation, de communication et de coordination entre les membres de l'équipe.

Dimensions fondamentales de l'équipe

EMOTIONNALITE

Basée sur l'amélioration des
INTERACTIONS
RELATIONNELLES

Régit les relations interpersonnelles, la cohésion d'équipe (sentiment d'appartenance à un même groupe), ainsi que le climat d'équipe, soit les compétences inter-personnelles et intra-personnelles.

FONCTIONNALITE

Basée sur l'amélioration de la
TACHE ET PROCESSUS DE
TRAVAIL

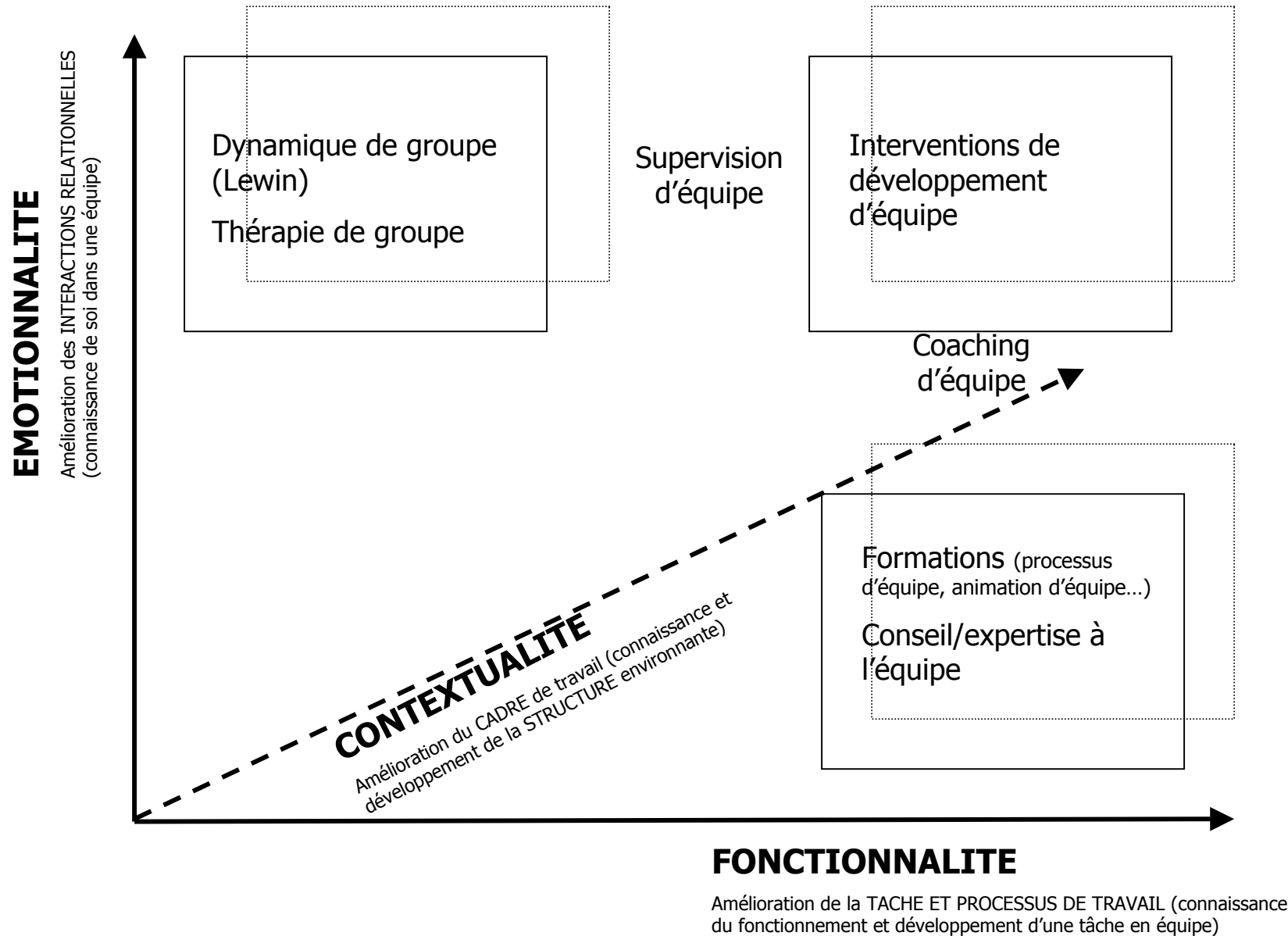
Régit les tâches et les processus de travail, la définition des tâches, des rôles et fonctions, la clarification de l'objectif de travail et l'optimisation du passage de l'information, soit les compétences et connaissances techniques d'interaction en équipe.

CONTEXTE

Basé sur l'amélioration du
CADRE de travail
(STRUCTURE)

Régit les conditions-cadre données à l'équipe et les interactions avec l'environnement, soit les compétences d'adaptation, de flexibilité, de responsabilité et de positionnement de l'équipe et de ses individus au sein d'une organisation, ceci en fonction de leur tâche et objectif.

Positionnement des interventions en équipe : approche conceptuelle (Heunert, 1999)



Définition de la dynamique de groupe

Deux sens principaux :

- connaissance des **phénomènes des groupes restreints**, ainsi que des lois qui les régissent.
- **méthodes d'intervention** sur les individus en groupe ou sur les groupes dans le but d'obtenir un« changement» de la personnalité ou de la société.

Définition du circle management

Le circle management (du mot anglais cercle) est une **méthode de gestion** qui donne la responsabilité entière aux employés sur leur processus de travail. Ce type de management est apparu tout d'abord dans le domaine de l'industrie. Il s'est opposé à l'approche taylorienne (cf. Taylorisme) et a voulu rendre l'autonomie et la responsabilité aux ouvriers. Le résultat fut la création d'équipes de travail qui étaient responsables de la fabrication complète d'un produit.

Définition de l'intervision

Il s'agit de **réunions de professionnels** qui à partir de leurs expériences professionnelles procèdent à l'analyse des situations difficiles, afin de développer de nouvelles solutions, de les appliquer sur le terrain et de tester leur efficacité. Ainsi, chaque professionnel peut développer ses propres compétences.

Définition de la supervision d'équipe

Il s'agit de réunions en petits groupes de professionnels travaillant dans un même domaine. Un superviseur externe à l'équipe permet à l'équipe et aux individus d'élaborer et de revisiter leur pratique, d'aborder les situations difficiles, afin de comprendre et de développer de nouvelles pistes de progressions tant personnelles que collectives.

Définition du team building

Tannenbaum et al (1992)

- team building = développement d'équipe
- pour **améliorer l'efficacité de l'équipe**
- **variétés d'approches** focalisées sur **l'amélioration des opérations ou des processus** d'équipe :
 - * en évacuant les barrières,
 - * en clarifiant les rôles,
 - * en développant les relations interpersonnelles,
 - * en établissant un accord sur les objectifs communs,
 - * en élaborant des stratégies d'intervention ciblées.

Définition du team building

Définition, Leroy (1997)

- un **processus de longue durée** – le plus structuré et régulé possible –
- supporté, à la demande d'une organisation, par un **intervenant externe au système**
- pour faciliter l'accession d'un groupe **volontaire** au stade d'équipe
- pour accroître la **cohésion** et la **performance** d'une équipe existante
- pour accroître la **variété des comportements et des interrelations** des éléments d'un système
- afin de conférer à ce dernier une **variabilité et flexibilité comportementales plus grandes**
- lui permettant ainsi de **s'adapter plus rapidement aux changements** de son environnement.
- processus fondé sur des connaissances et des **techniques issues des sciences du comportement et de l'organisation**

Typologie des interventions de team building

selon Beer (1976) :

- approche par la définition d'objectifs (goal setting approach)
- approche interpersonnelle (interpersonal approach)
- approche par les rôles (role approach)

selon Buller et Bell (1986) :

- approche par la résolution de problème (problem-solving approach)

Processus d'intervention de TB intégrant les conditions-cadre (adaptation selon Leroy, 1997 ; Dyer, 1977)

Etape 1 : Analyse de la demande (entretien entre le coach-intervenant et le responsable)

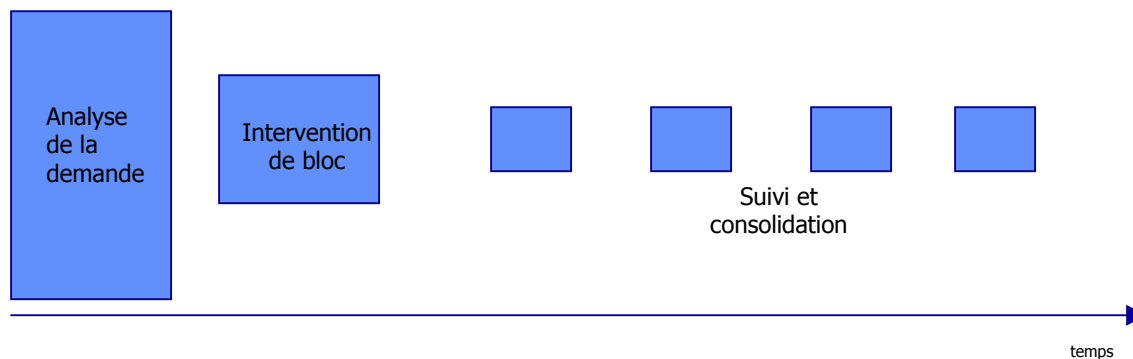
- Investissement et position du responsable
- Analyse de la problématique (émotionnalité, fonctionnalité, contexte)
- Type d'équipe et de tâche
- Phase dans laquelle se trouve l'équipe

Etape 2 : Intervention de bloc (1-3 jours hors ou au sein de l'organisation)

- Diagnostic de la situation (équipe)
- Intervention en fonction de l'analyse de la demande (méthodologie adaptée)

Etape 3 : Suivi et consolidation (séances régulières)

Action-évaluation



Equipe efficace, c'est quoi ? (selon West, 1996)

- L'équipe doit avoir des tâches intrinsèquement intéressantes à réaliser.
- Les individus doivent se sentir importants pour le destin de l'équipe.
- Les contributions des individus doivent être indispensables, uniques et évaluables face à des standards.
- Les objectifs (buts) d'équipe doivent être clairs, avec la possibilité d'un feed-back constructif.

Les éléments qui nuisent à l'efficacité d'une équipe

Problèmes liés à la manière de procéder :

- conflit de rôles (les membres se faisant concurrence pour diriger l'équipe ou ne sachant pas exactement quelles fonctions ils doivent remplir)
- analyse déficiente du problème (les membres court-circuitent le processus d'analyse)
- mauvaise évaluation des idées proposées (les membres ne pouvant s'entendre sur les critères à utiliser pour juger les propositions et les solutions).

Problèmes liés au processus :

- manque de cohésion (les membres de l'équipe n'ayant pas le sentiment d'appartenance, ce qui les rend susceptibles de quitter le groupe)
- cohésion excessive (les membres faisant parfois abstraction des difficultés pour maintenir l'harmonie)
- pression de la conformité (les membres évitent de signaler un désaccord légitime, car il se soumettent et s'adaptent à outrance aux normes de l'équipe)
- participants ne comprenant pas exactement la nature de la question étudiée et rejetant des informations exactes.

Les éléments qui nuisent à l'efficacité d'une équipe

Problèmes liés à la personnalité :

- Ceux-ci peuvent survenir lorsque les membres hésitent à s'exprimer ou lorsqu'ils envisagent tout désaccord comme une atteinte à leur personne.

"Team effectiveness model" Tannenbaum, Beard & Salas (Michel A. West, 1996)

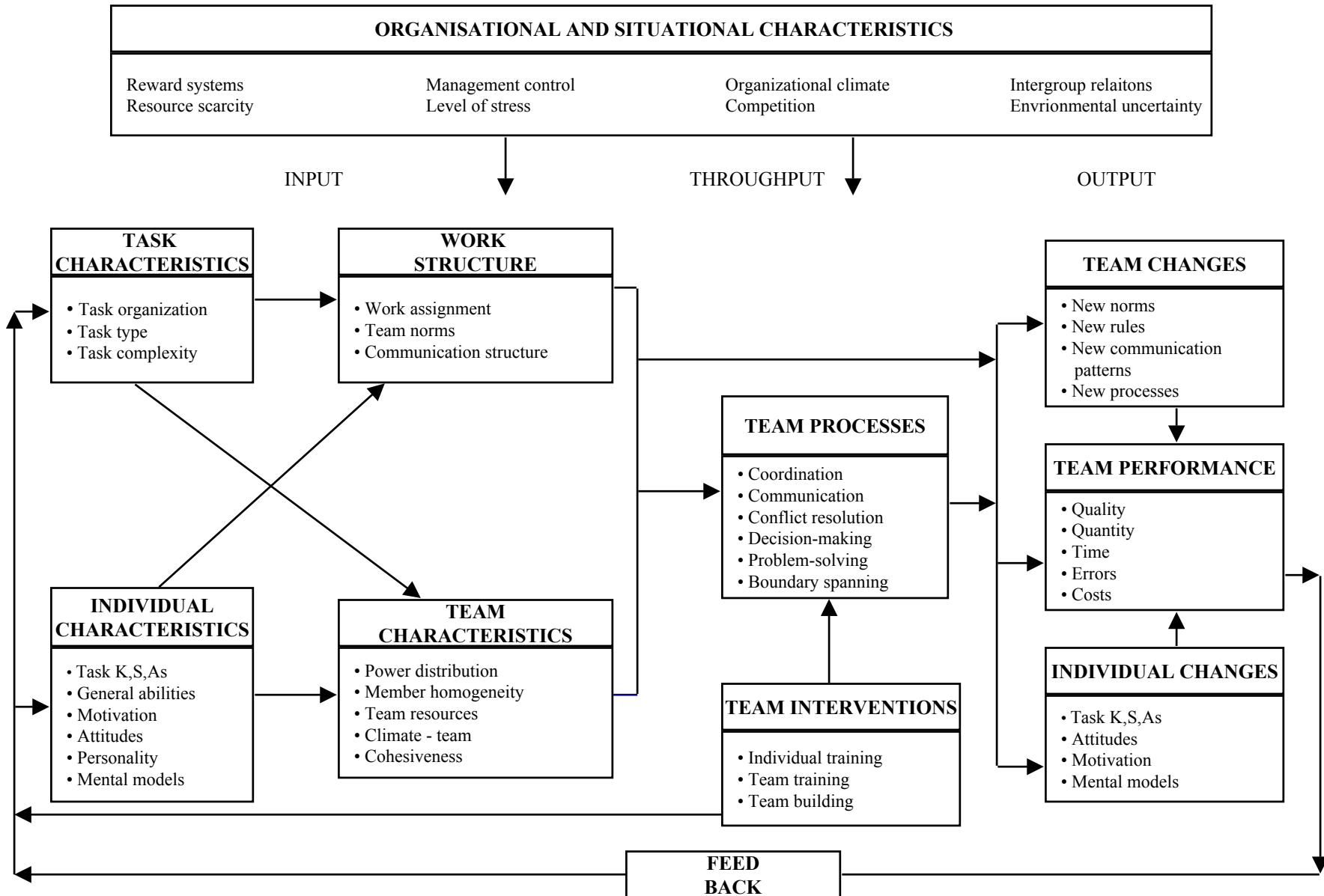
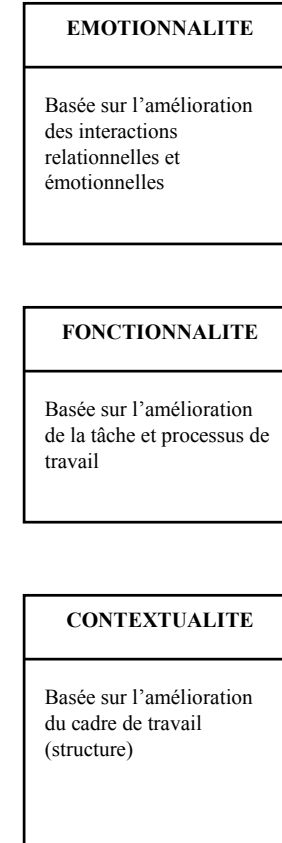
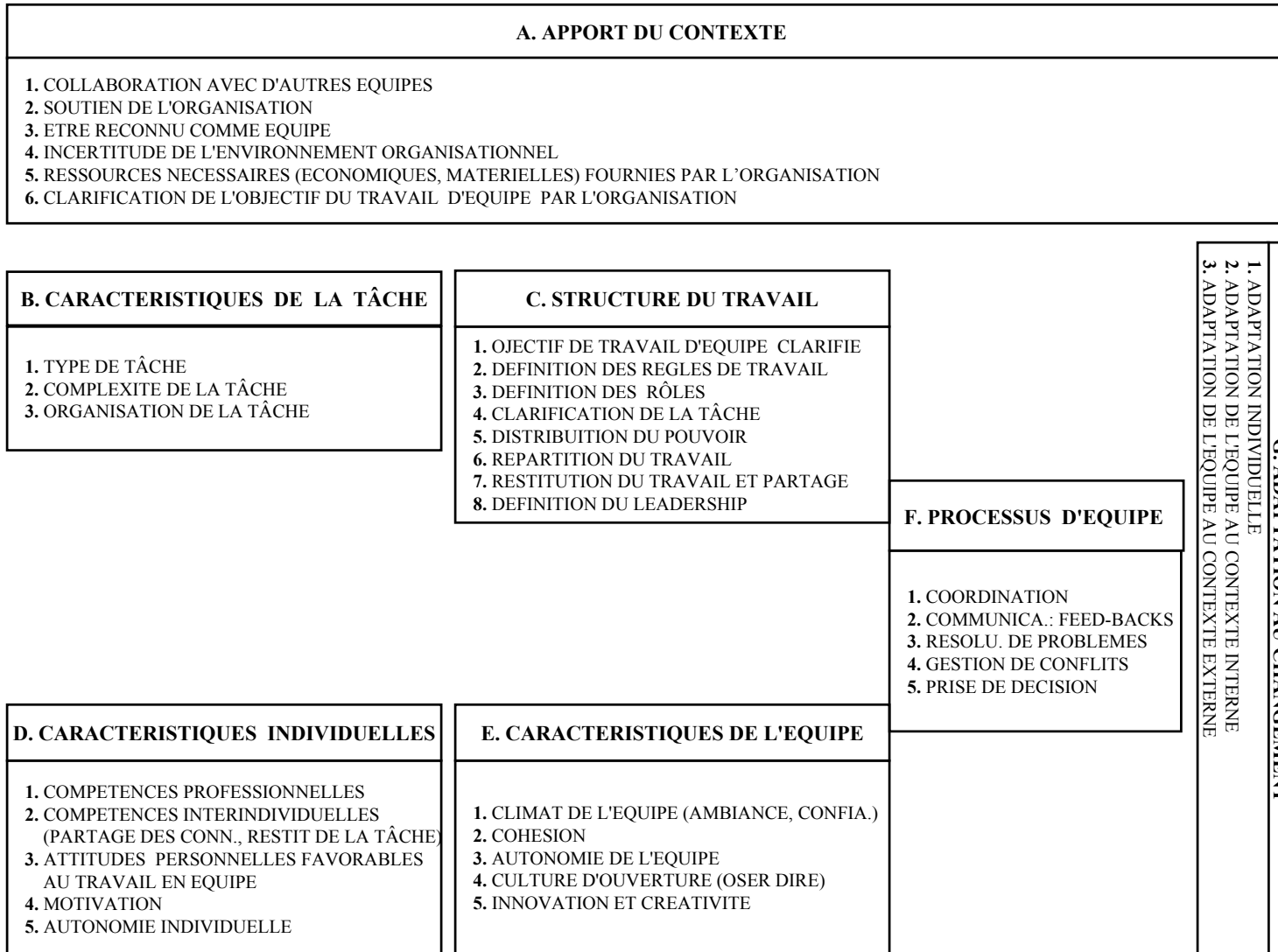


Schéma adapté des catégories de variables importantes pour l'efficacité d'équipe (Gori, A., Rigaux, N. & Heunert, S. 2000)

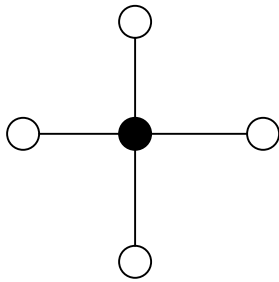
Diagnostic

Intervention



Schémas de communication dans une équipe

selon Katzenbach et Smith (1994)



Toutes les communications passent par le responsable

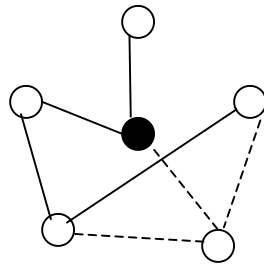
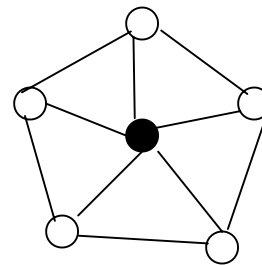
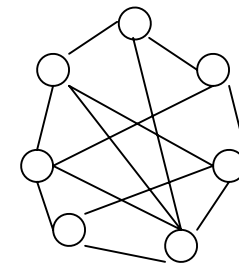


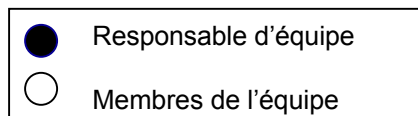
Schéma déséquilibré (cliques) de communication



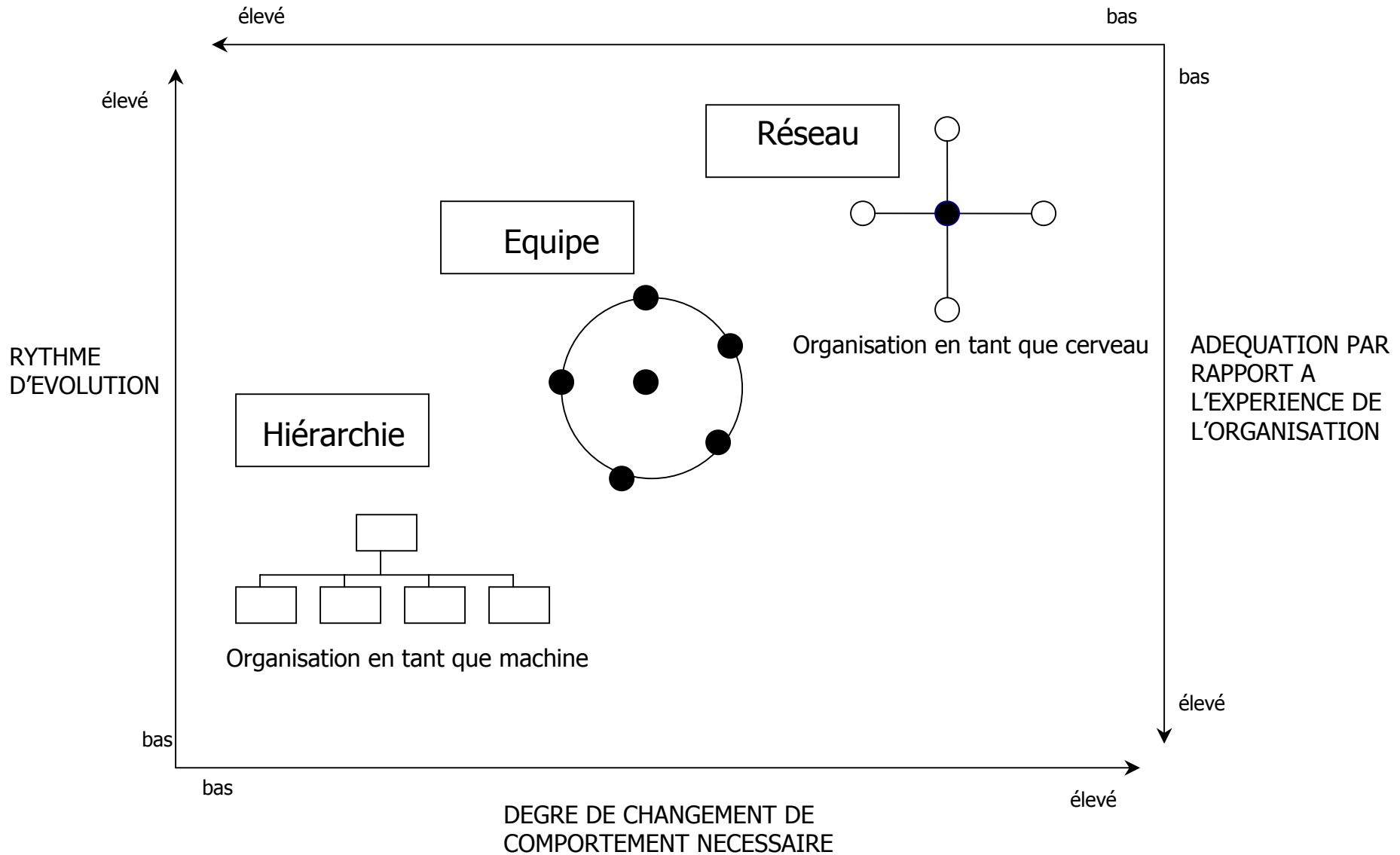
Ouvert, tous canaux fonctionnant



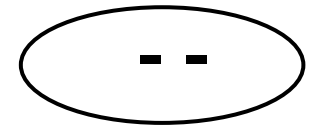
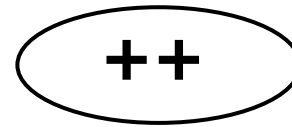
Equipe théoriquement auto-gérée sans responsable



Equipes et hiérarchie *selon Katzenbach et Smith (1994)*



Décisions en équipe (Leclerc, 1999)



Mode consensuel

Tous sont d'accord et chacun « lâche » un peu.

La décision est acceptée par tous

La créativité est étouffée

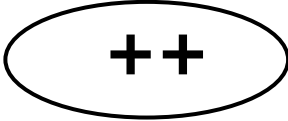
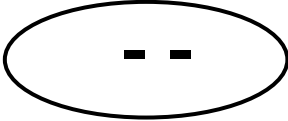
Mode hiérarchique

Le responsable décide.

La décision est rapidement prise

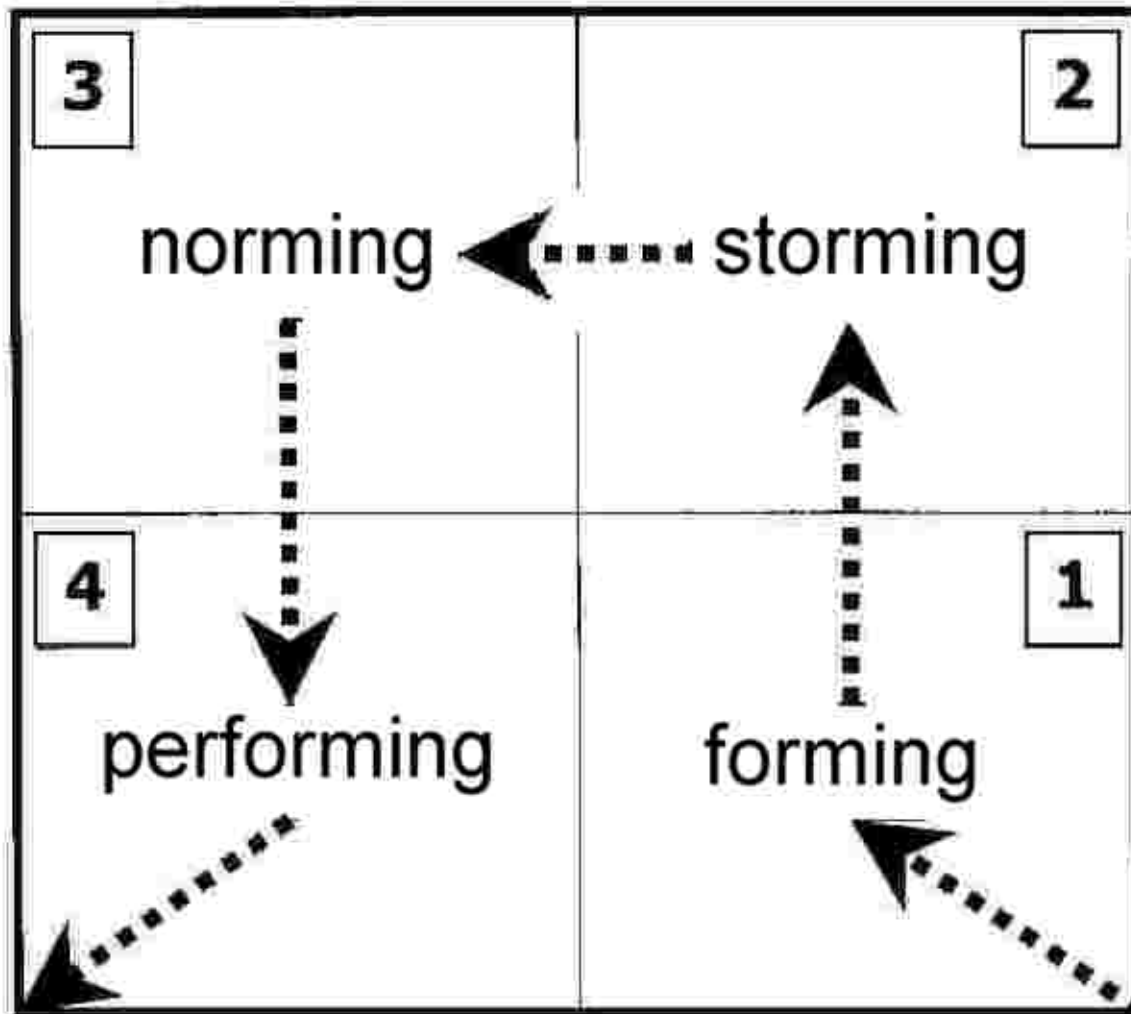
L'application doit être vérifiée par le responsable

Décisions en équipe (Leclerc, 1999)

		
Mode majoritaire La majorité décide.	Ce mode est communément connu et facilement accepté.	Les minorités ne sont pas considérées (la créativité est étouffée)
Mode de critères préalablement établis Les critères sont définis dans les équipes – la décision est prise.	L'application de la décision est assurée sur un long terme.	La prise de décision prend du temps

Phases de développement d'une équipe

selon Tuckman



Caractéristiques de la phase FORMING

Dépendance au leader qui apporte une structure.

Questions sur l'objectif du travail d'équipe, sur les étapes, les stratégies et sur les aspects organisationnels.

Caractéristiques de la phase STORMING

Focus sur les relations interpersonnelles dans l'équipe.

Recherche de ressemblances entre les membres (clans, affinités,...).

Recherche de son rôle, de son influence et de son apport au travail d'équipe.

Potentiellement source de conflits et de désordres.

Caractéristiques de la phase NORMING

Cohésion au sein de l'équipe (sentiment d'appartenance à une entité).

Définition des normes et des valeurs d'équipe.

Echange d'idées, de sentiments.

Feed-back effectué sur une base de confiance mutuelle.

Caractéristiques de la phase PERFORMING

Travail très intense et productif.

Travail en sous-groupe possible (sans sentiment de perte).

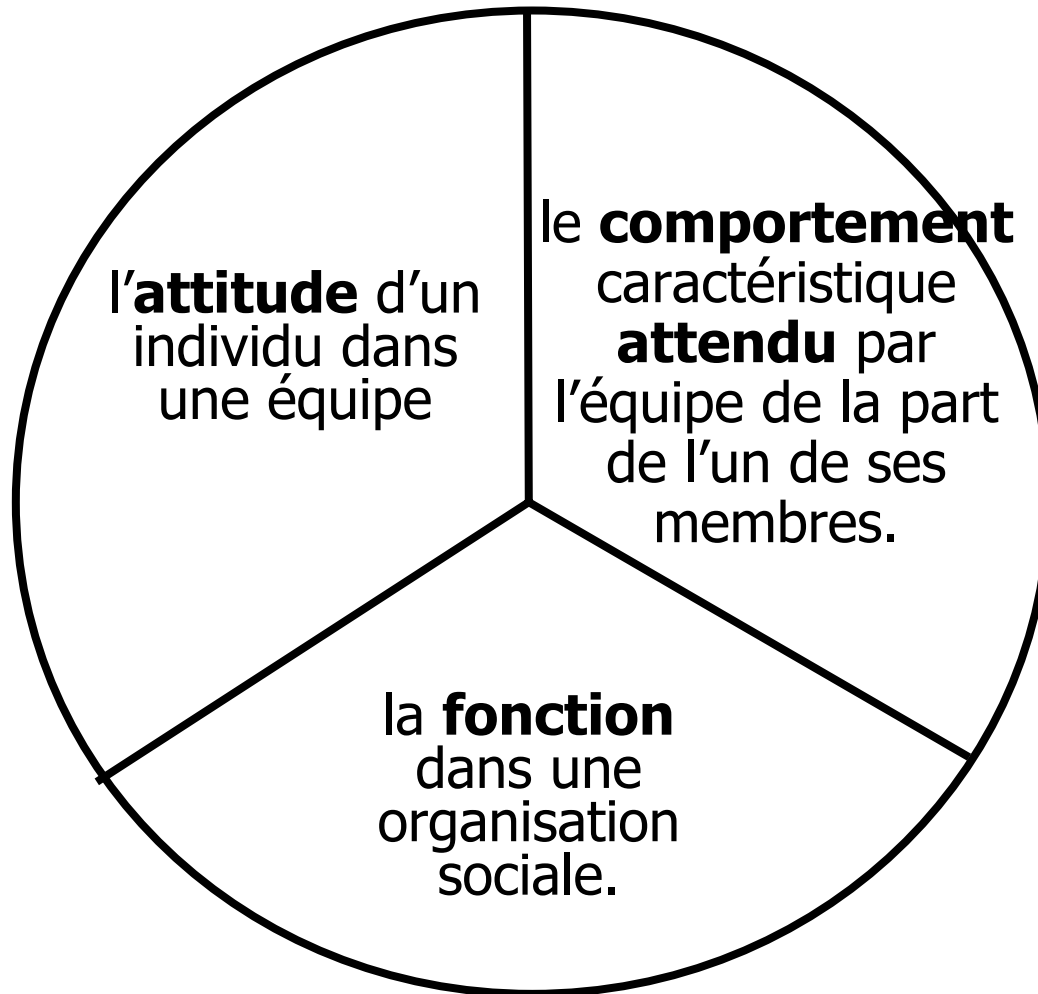
Entraide et échange très productif entre les membres.

Rôle dans une équipe

Ce n'est **pas vraiment l'individu lui-même qui décide de son rôle !!** Car il y a souvent confusion entre :

- Le rôle qu'il a décidé de jouer d'avance
- Le rôle qu'il croit jouer
- Le rôle que les autres attendent de lui
- Le rôle qu'ils lui imputent
- Le rôle qu'il va effectivement jouer

Rôle dans une équipe



Rôle dans une équipe

La fonction au sein d'une organisation implique un statut et un système de relations, elle dépend de l'organisation. Ainsi, un secrétaire de séance a un rôle fonctionnel.

L'attitude d'un individu dans une équipe à un moment donné dépend de la relation de ce sujet avec l'équipe, et de ce que vit l'équipe ; ainsi, à un moment précis, une personne peut être amenée à jouer un rôle de conciliateur.

Le comportement attendu par l'équipe: le groupe a des attentes qui s'exercent sur chacun des membres. L'équipe représente une nouvelle entité dans lequel l'individu est amené à jouer un rôle en fonction de l'objectif de l'équipe.

Rôles possibles dans un groupe

(relatifs à la tâche) selon De Vito, 1993

Le lanceur d'idées :

il présente de nouvelles idées ou fait voir les contributions antérieures sous un jour différent ; il suggère de nouveaux objectifs, de nouvelles manières de procéder ou de nouvelles stratégies d'organisation.

L'enquêteur :

il sollicite des faits ainsi que des opinions et il demande des éclaircissements sur les questions traitées.

Le sondeur :

il tente de découvrir les valeurs sous-jacentes à la tâche du groupe.

L'informateur :

il présente des faits et des opinions aux membres du groupe.

L'apporteur d'opinions :

il offre des valeurs ainsi que des opinions et il essaie de définir les valeurs que l'équipe devrait adopter.

Le coordinateur :

il fournit des exemples et tente d'élaborer des solutions possibles à partir des suggestions faites par d'autres.

Rôles possibles dans une équipe

(relatifs à la tâche) selon De Vito, 1993

- L'orienteur :** il résume ce qui a déjà été dit et examine la voie dans laquelle l'équipe s'engage.
- L'évaluateur critique :** il évalue les décisions de l'équipe, remet en cause la logique ou le caractère pratique des suggestions émises et offre ainsi à l'équipe une rétroaction aussi bien positive que négative.
- L'instigateur :** il pousse l'équipe à se montrer plus active.
- Le spécialiste de la procédure:** il se charge de diverses tâches mécaniques, comme la distribution de documents aux membres et l'attribution des places.
- Le secrétaire :** il prend note des activités, des suggestions et des décisions, servant de mémoire à l'équipe.

Les formes de pouvoir dans une équipe

(Leclerc, 1999)

- Pouvoir de **récompense**
- Pouvoir de **coercition**
- Pouvoir **légitime**
- Pouvoir d'**expertise**
- Pouvoir de **référence**
- Pouvoir de l'**information**
- Pouvoir de **relation**
- Pouvoir de la **majorité**

Les normes et valeurs d'équipe

- Les normes d'équipe sont des normes qui soutiennent ou sanctionnent les comportements individuels :

Aller dans la cafét non-fumeurs pour ne pas être « out »

Les problèmes privés ont la priorité dans l'équipe

- Les valeurs d'équipe sont les valeurs qui soutiennent ou sanctionnent les valeurs individuelles

Avoir des ambitions n'est pas perçu comme « in ».

Apporter de nouvelles connaissances est perçu comme ringuard

L'équipe comme unité de base dans les organisations

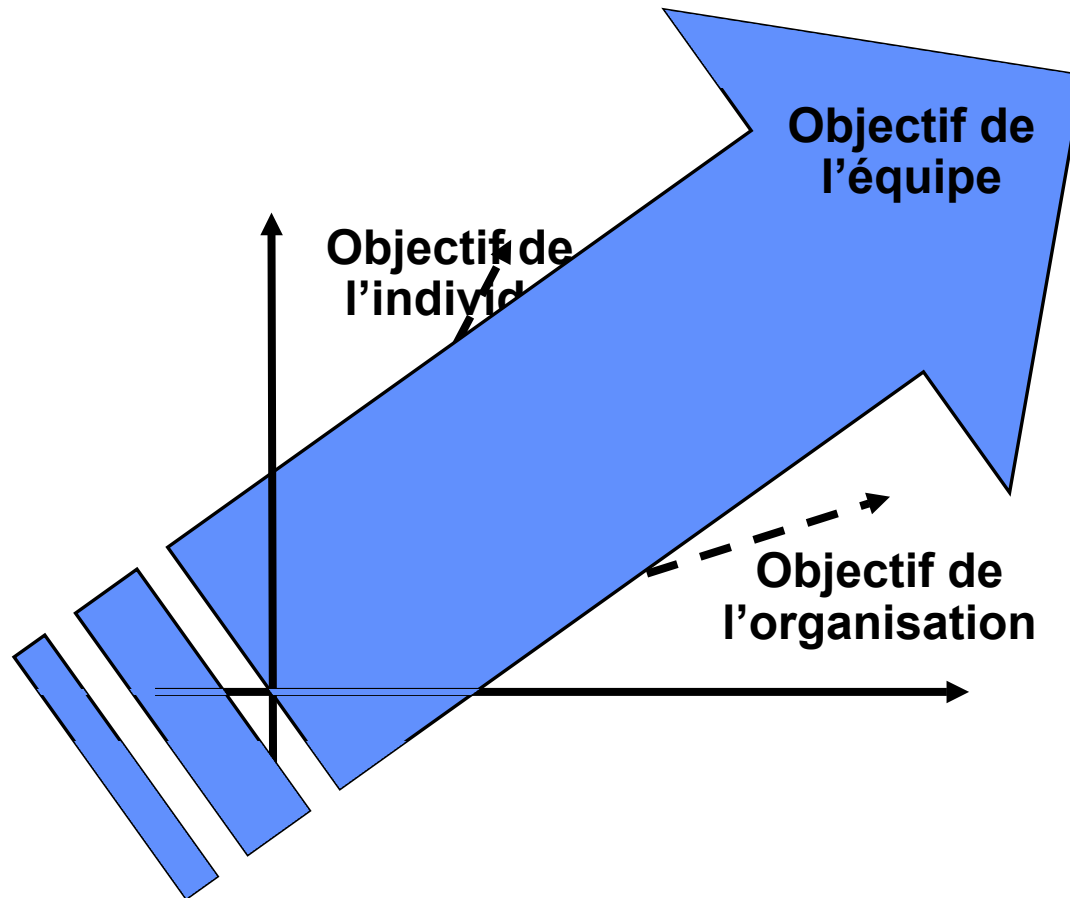
- Approche traditionnelle au sein d'organisations : individu comme unité de base
- Approche novatrice au sein d'organisations : équipe comme unité de base.

S'intéresser à l'équipe permet de **démultiplier son impact**, de mieux **répartir sa gestion** et de **soutenir** tant **l'objectif** de l'individu que celui de l'organisation, et ainsi de permettre un **développement des compétences individuelles et organisationnelles**.

L'EQUIPE c'est :

- Equipe = agent d'**innovation** au sein d'organisations
- Equipe = organe de **survie** de petites organisations (grâce à l'échange au niveau des compétences individuelles)
- Equipe = lieu de **reconnaissance** des compétences individuelles
- Equipe = lieu de **développement** des compétences organisationnelles

Savoir ajuster les objectifs



Les compétences collectives :

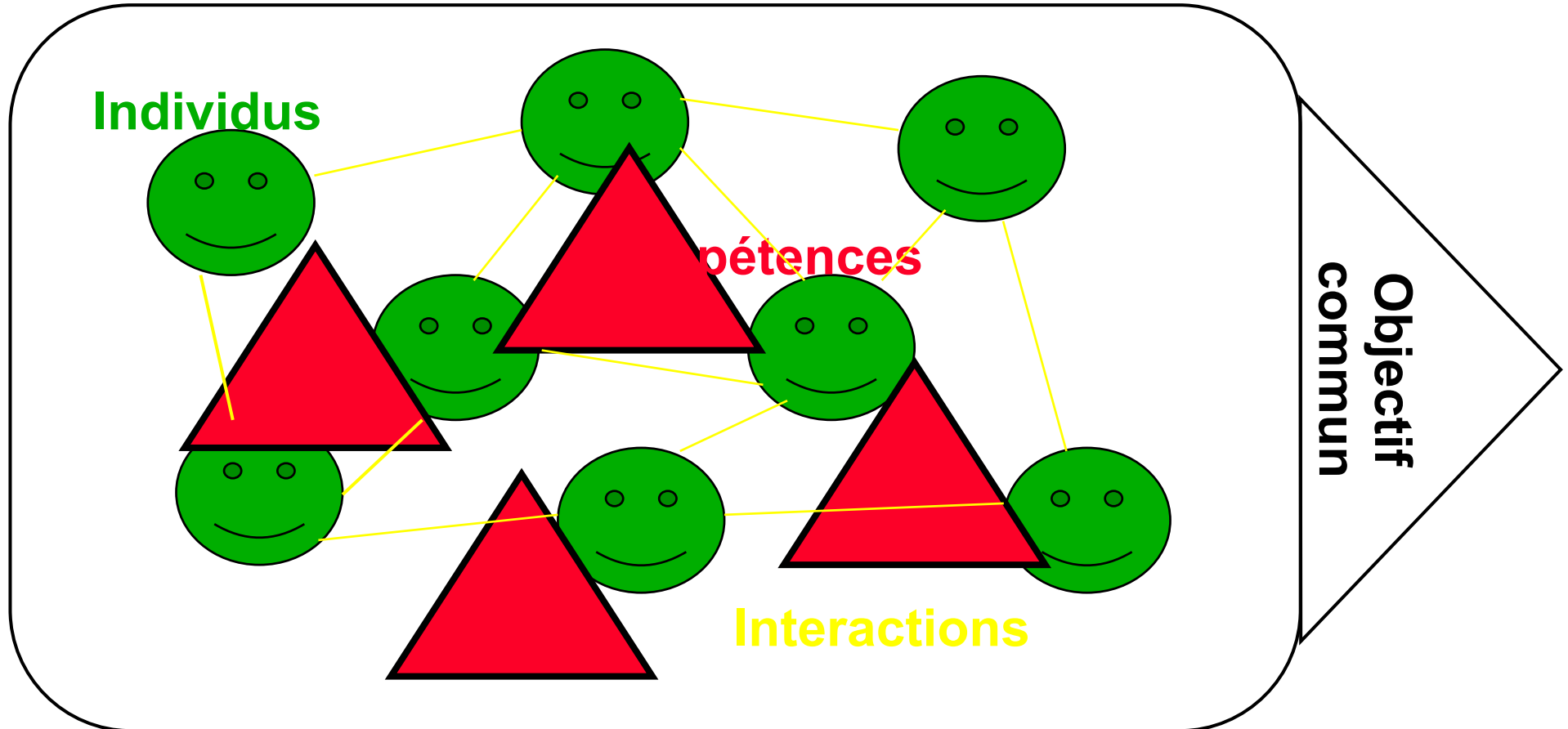
- sont **plus que la somme des compétences individuelles**
- se situent à l'**interface entre l'individu et l'organisation**
- émergent dans l'**activité** de l'équipe
- ne peuvent pas être atteintes une fois pour toute (**évolutif**)
- évoluent de manière **dynamique** à travers le **temps**
- font référence à des **processus cognitifs et affectifs** qui s'insèrent dans un **contexte** précis (contraintes internes et externes de l'équipe)

Comment promouvoir les compétences d'équipe ?

- Selon Boterf (1994), la compétence collective dépend largement de la qualité des interactions s'établissant entre les compétences individuelles. Il s'agit d'un entraînement collectif.
- C'est une mise en relation de savoirs, savoir-faire et savoir-être, détenus par les différents membres de l'équipe dans le but d'une action collective par le biais de processus cognitifs et affectifs, individuels et collectifs.

*Renforcer les **INTERACTIONS** à l'aide d'**ACTIVITES**, en vue d'un **OBJECTIF**.*

Un pool de compétences



Promotion des compétences collectives

■ **Analyse de la situation et de l'objectif**

Structure de l'entreprise : est-ce que l'unité « équipe » est pertinente pour l'activité de l'organisation ?

Type d'activité de l'organisation : est-ce que l'activité requiert des compétences collectives ?

Equipes existantes : quels types d'équipes sont en place actuellement ?

Culture d'entreprise : est-ce que les valeurs de l'entreprise soutiennent le collectif ?

Promotion des compétences collectives

■ **Ressources de l'équipe**

Compétences individuelles

Compétences inter-individuelles

Normes et règles de communication (« vaches sacrées », « cadavres dans les placards »,...)

Type d'activité (regroupée, séquentielle, réciproque, intensive)

Conditions-cadre et ressources proposées par l'environnement

Leadership

Promotion des compétences collectives

■ **Stratégies ou types d'intervention**

Développement d'équipe pour renforcer les processus relationnels et organisationnels.

Coaching d'équipe pour répondre à une situation exigeante, liée à un nouvel objectif d'équipe.

Supervision d'équipe pour répondre à une disharmonie interpersonnelle au sein de l'équipe.

Construction d'une équipe performante à partir d'individus pour répondre à l'objectif de l'organisation.

Circle management ou intervision pour développer « on the job » les savoirs, savoirs-faire et savoir-être des collaborateurs à l'interne.

Promotion des compétences collectives

■ **Mise en place de diverses structures de travail à l'interne de l'organisation.**

Projets transversaux

Maintenir la diversité des compétences au sein d'une équipe

Mettre en place une structure d'information qui promouvoit la mémoire collective (gestion de l'info)

Faciliter les relations d'aide entre les divers collaborateurs et auprès d'experts (gestion d'un réseau de collaboration interne et externe)

Créer des relations de solidarité et de convivialité (pauses café, expériences communes de réussite comme d'échec)

Favoriser la responsabilité collective

Soutenir les initiatives de type relationnel favorisant les échanges affectifs.

Le responsable d'une équipe c'est :

→ Un pilier flexible dans un chaos dynamique

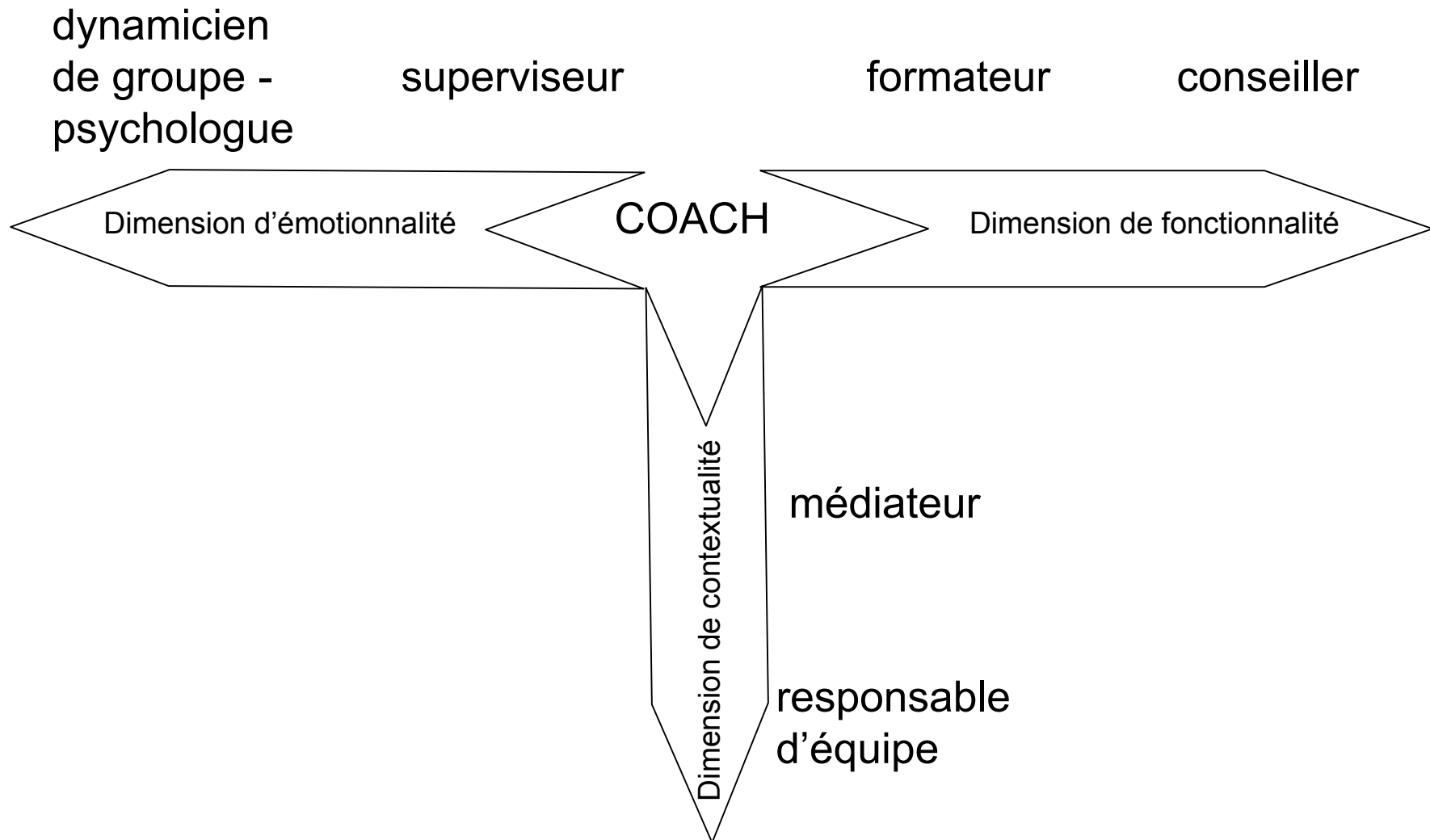
- Un manager = celui qui coordonne le travail
- Un leader = celui qui donne les visions
- Un médiateur = celui qui soutient les interactions entre les membres
- Un formateur = celui qui soutient le développement des compétences professionnelles
- Un coach = celui qui soutient le développement de compétences interpersonnelles
- Un conseiller = celui qui conseille sur la base de ses propres expériences

Comment garder le cap ?

- Connaître et savoir gérer ses propres RÔLE et FONCTION au sein de l'équipe
- Connaître et savoir gérer l'OBJECTIF
- Connaître et savoir gérer les RESSOURCES de l'équipe

A partir de ces données, le responsable met en place une STRATEGIE permettant de soutenir les ressources existantes pour atteindre au mieux l'objectif.

Continuum du rôle de l'intervenant



Compétences pour intervenir en relations humaines (selon, St-Arnaud, 1999)

Compétences disciplinaires	Expertise Information sur le contenu
Compétences relationnelles	Utilisation Réception Facilitation
	Gestion Entretien de la relation
	Activation Réception Facilitation

Etudes de cas

Un pont entre le front et le back !

Objectif : Une équipe d'un service téléphonique veut améliorer sa cohésion interne ainsi que les rapports entre le front office (réception des appels) et le back office (gestion et suivi des dossiers), tant au niveau relationnel qu'organisationnel.

Situation : Les activités et priorités de chaque office rendent la communication difficile entre les deux services. Des préjugés et des tensions commencent à voir le jour, notamment au niveau cadre (8 personnes au total).

La stratégie a consisté :

- 1) à faire reconnaître le sentiment d'incompréhension entre les deux équipes.
- 2) à mettre en évidence les objectifs communs.

Résultats : +++ De ces deux points ont surgi la mise en place d'une nouvelle organisation mettant en valeur le travail de chaque personne et des deux équipes, notamment par un système de pool de compétences au sein de l'équipe. Ceci a eu une influence bénéfique sur les 7 teams au sein du service entier.

Comment canaliser les compétences existantes en vue d'un nouvel objectif ?

Situation : Dans une phase de restructuration, une entreprise de courtage florissante désire développer les compétences relationnelles de ses collaborateurs (vendeurs). Elle prévoit de nombreux changements durant l'année à venir.

Objectif : Renforcer et canaliser les compétences existantes vers la nouvelle stratégie d'entreprise (démarche proactive vers la clientèle, sans perdre l'aspect conseil et les connaissances spécifiques).

Analyse : Audit est effectué pour déterminer les compétences professionnelles et relationnelles au sein de l'équipe, ainsi que les objectifs individuels.

Comment canaliser les compétences existantes en vue d'un nouvel objectif ?

Stratégie :

- ✓ Coaching individuel pour la direction, lui permettant de se repositionner par rapport à ses exigences envers ses collaborateurs.
- ✓ Développement d'équipe, focalisé sur les relations interpersonnelles, les compétences de chacun (reconnaissance et définition des compétences au sein de l'équipe).
- ✓ Atelier-formation sur l'accueil à la clientèle (renforcer la cohérence et l'image vers l'extérieur).
- ✓ Système d'intervision et de formation interne pour renforcer les compétences existantes à l'interne.

Résultats :

- 1) le « savoir-être » des collaborateurs est meilleur
- 2) une nouvelle structure de travail a été mise en place tenant compte des forces et faiblesses de chaque collaborateur (vente, conseil, administration)
- 3) les différences entre secteurs sont canalisées sur la nouvelle stratégie d'entreprise

Bibliographie

■ **Equipe :**

Carré C. (1999). Savoir communiquer avec un groupe, Retz, Paris.

De Visscher, P. (2001). La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui, PUF, Paris.

Leclerc, C. (1999). Comprendre et construire les groupes, Chronique sociale, Les Presses de l'Université Laval.

West, A.M. (1999). Effective Teamwork, 2ème édition, BPS Books, GB.

West, M. (1996), Handbook of workgroup psychology, Chichester J. Wiley and Sons.

■ **Organisation :**

Palazzoli, M. S. (1984). Dans les coulisses de l'organisation, ESF, Paris.

■ **Stratégie :**

Bellenger, L. (1998). Être stratège : éduquer l'esprit de compétition, édition ESF, Paris.

■ **Général :**

Watzlavick, P. (1967). Une logique de la communication, Editions Seuil, Paris.

St-Arnaud, Y (1999). Le changement assisté : compétences pour intervenir en relations humaines, Gaëtan Morin Editeur, Montréal.

Contact

Psihologie & **C**onseil
Heunert & Parteraies Sàrl
Maison des Saulniers,
Rue des Salines, CP 71,
CH-1852 ROCHE (VD)
tél: +41 21 968 33 55,
fax: +41 21 968 33 57,

