

## **LEÇON 4. LES FACTEURS DE LA DYNAMIQUE DE GROUPES.**

### **L'INTRODUCTION**

La dynamique de groupe étudie les phénomènes du groupe, c'est-à-dire ceux qui se produisent à l'intérieur des groupes. La dynamique d'un groupe est constituée par l'ensemble des phénomènes inhérent à un groupe spécifique. Il s'agit spécifiquement des phénomènes relatifs aux comportements des membres du groupe, à leurs interactions, à l'évolution du groupe et à leur fonctionnement.

Notons que les éléments facteurs de la dynamique d'un groupe sont à la fois conséquence de la dynamique du groupe.

### **1. LE FONCTIONNEMENT DU GROUPE**

Le climat qui se dégage dans chaque groupe reflète les éléments de son fonctionnement. Ainsi, nous pouvons percevoir d'un groupe son esprit, son ambiance et son énergie.

#### **❖ L'esprit de groupe :**

On appelle esprit de groupe, le sentiment qu'on les membres d'appartenir à une même entité. C'est ce phénomène qui pousse chaque membre à agir et même au plus fort prix à maintenir le groupe durablement. L'esprit du groupe est une prise de conscience de la réalité du groupe. Aussi il se rend compte des relations qui les lient les uns avec les autres et chacun au groupe. Il participe à sa cohésion car plus l'esprit est fort, plus les interactions sont intenses, plus la solidarité à l'entraide est élevée.

#### **❖ L'ambiance**

C'est le ton de l'atmosphère général qui prévaut dans un groupe. Cette ambiance varie selon le degré de maturité des membres du groupe, la fréquence des rencontres, l'efficacité, etc.... Cette ambiance peut être harmonieuse, chaleureuse, vivace, morose, gaie, hostile etc.... Au contraire, lorsqu'il existe des tensions à l'intérieur du groupe la participation des membres s'amunie.

A cause du climat de méfiance l'animateur doit favoriser une bonne ambiance.

#### **❖ L'énergie du groupe :**

Le groupe et ses membres entretiennent une étonnante source d'énergie. Cette énergie prend sa source dans chacun des individus et dans la complicité qui s'établit entre eux dans leurs diverses collaborations. C'est donc l'ensemble qui procure au groupe sa force, sa puissance l'empêchant ainsi d'être détruit par toute autre force que se soit en interne ou en externe.

### **2-LES NORMES**

Ce sont des règles de comportements que le groupe a accepté ou s'est imposé, il existe trois(3) catégories de normes de groupe.

#### **2-1.les normes sociales**

Elles concernent la façon de communiquer dans le groupe.

**Exemple** : le respect des normes envers les autres tels que la franchise et les contacts de qualité envers les autres.

### **2-2.les normes de procédures**

Ces normes indiquent la façon dont le groupe doit fonctionner.

**Exemple** : être à l'heure, prendre des décisions démocratiques.

### **2-3.les normes de travail**

Elles concernent la façon dont les tâches doivent être accomplies.les normes définissent le comportement accepté par le groupe. Le non respect des normes peuvent entrainer l'exclusion du groupe ou l'imposition d'amende.

## **3. LES ROLES**

Les rôles concernent la répartition des membres du groupe. Certains rôles sont reconnus de façon officielle et sont accompagnés de titre.

**Exemples** : le secrétaire général, le trésorier etc....

D'autres rôles sont officieux.les rôles officieux sont dits informels car ils ne sont pas reconnus de tous.les rôles se repartissent en deux categories.il y a ceux qui se rapportent à la tâche et ceux qui se rapportent à l'entretien et au bien être du groupe.

### **3-1.les rôles liés à la tâche**

Ils aident le groupe à réaliser ses objectifs.ils sont dits formels.

**Exemple** : rôle de coordination, de gestion, de planification etc....

### **3-2.les rôles liés à l'entretien des relations ou rôles sociaux**

Ils aident à garder les rapports harmonieux entre les membres du groupe.

**Exemples** : les médiateurs.

La façon dont les membres tiennent leurs rôles dépendra de la solidarité à tout point de vue, la défense des intérêts à tout pris.

- L'esprit du groupe agit sur la cohérence du groupe : c'est-à-dire du désir qu'on les membres du groupe de rester dans le groupe, plus l'esprit du groupe est fort, plus nombreux sont des interactions à l'intérieur du groupe.
- Quant à l'esprit de groupe, il favorise l'entrée d'autres membres dans le groupe. L'esprit de groupe peut-être cultivé en développant l'esprit d'interdépendance, en donnant une identité au groupe, en faisant la concurrence à d'autres groupes . on peut cultiver l'esprit de groupe par deux procédés.

#### **3-2-a. le serment**

C'est obligé les membres du groupe à prêter serment de façon formel ou pas. Ainsi quitter le groupe devient une trahison.

#### **3-2-b. La fraternité terreur**

Elle consiste à faire planer une terreur sur le groupe. Ici il y a une institutionnalisation excessive (lois-dogmes). C'est le cas de certains partis politiques ou des sectes. Dans ces groupes l'on introduit une atmosphère difficile à supporter et contraignante : seuls les durs arrivent à supporter.

## **4. LA COMMUNICATION DANS LE GROUPE**

Elle permettra le bon fonctionnement du groupe, sa cohésion, l'entente d'assurer la coordination, l'exécution et le contrôle des activités du groupe. Sur le plan moral et psychologique, le groupe a aussi besoin de communication harmonieuse. La communication du groupe sera influencée par la structure du groupe.

#### **4-1. la communication dans une structure à étoile**

Il y a une centralisation de l'information car l'ensemble des communications est contrôlé par les leaders. La capacité de contrôle de communication agit sur le groupe. Lorsque l'étoile est efficace, le groupe a un rendement élevé.

#### **4-2. La communication dans une structure linéaire**

Ici le système de relais fait que la communication est moins efficace. Il y a transformation du message parfois même blocage, le délai de circulation de l'information est plus long.

#### **4-3. la communication dans la structure démocratique**

Dans cette structure, la communication est plus efficace en ce sens qu'il y a plus de liberté dans la parole. Un groupe où il y a absence de communication sera un groupe à faible cohésion, les membres ne se connaîtront pas assez. L'ambiance sera froide, la morosité va s'installer, la méfiance gagnera du terrain et le rendement du groupe prendra un coup.

## **II- L'ANALYSE DES STYLES D'ANIMATION**

Un groupe s'organise en différenciant les fonctions en son sein. Pour que ces fonctions soient assurées, il faut que les membres du groupe en remplissent les rôles. Ces rôles sont associés à des processus mais sont influencés par la personnalité de celui qui les tient.

Dans un groupe, l'autorité dépend du statut de celui qui en a la charge. Pour cela, il convient d'examiner les démarches impliquées dans l'exercice de leadership et de l'animation du groupe.

## **5. LE LEADERSHIP**

Le leader est celui qui est à la tête d'un groupe, qui l'entraîne et le dirige.

Dans un groupe certaines personnes ont plus d'influence que les autres. L'on désigne cette influence par le thème de leadership. La notion de leadership regroupe à la fois une action et une relation avec les autres. L'autorité au sein d'un groupe, la vie d'un groupe dépend du leadership. En un mot, c'est un système d'influence au sein d'un groupe qui agit sur les décisions et les objectifs des membres du groupe. Le leadership au sein du groupe peut être plus ou moins concentré entre les mains de un ou de deux individus. Il peut y avoir un leader formel et un leader informel et même les deux types peuvent exister dans un groupe, ce qui entraîne la cacophonie.

### **5-1. les sources de leadership**

Pour exercer une influence sur les autres, un leader doit satisfaire un ou plusieurs besoins éprouvés par ceux-ci. L'efficacité d'un leader dépend de l'acceptation de ces directives par ceux à qui il s'adresse. Les sources de leaderships sont diverses :

### **5-1-a. le pouvoir de récompense**

Le pouvoir de récompense provient de l'aptitude manifesté par le leadership à fournir quelque chose que désirent les exécutants en contrepartie des comportements qu'il souhaite obtenir de ses exécutants.

**Exemple** : la promotion – prime ou augmentation de salaire, la gratuité de logement etc...

### **5-1-b. Le pouvoir issu de la légitimité**

Le pouvoir provient de la position du leader dans le groupe. Ce qui veut dire que le pouvoir est reconnu et grand.

### **5-1-c. le pouvoir de coercition**

Il provient de la capacité de sanctionner ou de contraindre les autres par la force physique ou autre.

**Exemple** : l'emprisonnement.

### **5-1-d. le pouvoir d'expertise ou de compétence**

Il est basé sur le savoir faire, le savoir ou la compétence du leadership. (Savoir être, savoir faire, et le savoir faire faire...)

### **5-1-e. le pouvoir dû à la personnalité ou charismatique**

Ce pouvoir est généralement présent chez certains individus par certains traits de leur caractère, pour leur éloquence et surtout pour la fascination qu'il exerce autour d'eux.

**Exemple** : DIDIER BLEOU – RICARDO ZAMA etc....

### **5-1-f. le pouvoir à base d'identification**

A ce niveau, le leader devient le modèle pour les autres car il a les qualités que l'on voudrait avoir soi-même.

### **5-1-g- le pouvoir par délégation**

Ce pouvoir provient de quelqu'un d'autre en termes de représentation ou d'absence fondée ou excusée.

## **5-2. la naissance du leadership**

Trois(3) situations émotionnelles entraînent la naissance du leadership dans un groupe.

### **5-2-a. L'attaque-fuite**

Cette étape émotionnelle se rencontre dans les groupes où les membres se sentent menacés. Dans ce cas le groupe a tendance à prendre pour leader celui qui est le plus angoissé. Ce dernier décidera s'il doit attaquer ou fuir. Lorsque le groupe aura à affronter ces états de choses, il se débarrasse de son leader.

### **5-2-b. la dépendance**

L'affectivité tient une place importante dans le groupe et peut avoir pour base la crainte, l'agressivité, la peur des situations conflictuelles, l'angoisse et la culpabilité.

Elle peut-être source de naissance du leadership. Un tel groupe attend d'être guidé, sécurisé d'où le choix de leadership porte sur celui qui est à même de sauver le groupe.

### **5-2-c. le couplage**

C'est lorsque dans un groupe ; les membres ont tendance à constituer des paires négligeant le reste du groupe. Dans de tel groupe, les membres s'accrochent d'un leader faible.

## **6. LE STYLE DU LEADERSHIP DU CHEF OU DE L'ANIMATEUR**

Ils existent globalement trois(3) styles de leadership dont chacun compte les avantages et inconvénients.

### **6-1. Le premier style autocratique ou directif (le leadership autocratique)**

Il se caractérise par une communication unilatérale et verticale, le chef ou l'animateur monopolise tous les pouvoirs au sein du groupe (pouvoir d'information, d'organisation, et d'évaluation), toutes les décisions sont prises par lui seul. Le pouvoir est donc difficilement partagé sauf par délégation temporaire ou exceptionnelle. L'adoption de ce style peut se justifier par les arguments suivant la peur de perdre les avantages, les soucis d'efficacité, (source de progression rapide), le désir de performance et de domination, peur de la remise en question, le désir de sauvegarder son pouvoir à tout prix, la force des habitudes ou des conservatismes, la peur du désordre, influence de l'éducation de base ou de la formation initiale, enfin les difficultés d'application du style démocratique. Ce type autocratique à des conséquences sur le groupe.

#### **▪ Aspects positifs**

- rapidité dans l'exécution des tâches.
- instauration et maintien de la discipline.
- transmission d'un grand nombre d'information dans un temps limité.

#### **▪ Aspects négatifs**

- la révolte des membres vis-à-vis du chef
- inhibition des compétences et des personnalités.
- le développement des frustrations et l'infantilisation des membres qui deviennent dépendant vis-à-vis du chef de l'individualisme.

### **6-2. Le deuxième style démocratique ou participatif**

Il se caractérise par une communication réciproque, bilatérale, multilatérale au sein du groupe. Le chef ou animateur joue le rôle d'organisateur, les membres participent à toutes les activités, au prise d'initiative et partage aussi le pouvoir avec le chef.

-les conséquences du leadership démocratique :

#### **• Les avantages :**

- la libéralisation des opinions.
- le sentiment d'appartenance.
- l'identification au groupe.
- le groupe est vivant et prend plaisir.
- les conflits au sein du groupe sont limités.
- la motivation des membres est plus forte.

- **Les limites**

- la lenteur dans l'exécution des tâches.
- le risque d'anarchie.
- le programme d'activité trop dense et donc surchargé.
- l'effectif du groupe (effectif pléthorique).

### **6-3.le style paternaliste, débonnaire ou laisser faire**

Il consiste à accorder une liberté absolue au membre du groupe. Appliquer raisonnablement il permet de se prendre en charge et de faire l'apprentissage de l'autonomie, ce qui peut constituer un pas important vers la maturité. Mais dans son application extrême le chef renonce totalement à son statut, le groupe est désorganisé il s'agit là en fait d'un fonctionnement illusoire qui ne peut être de longue durée ne répondant, ni aux intérêts des membres, ni aux intérêts de la société. Le chef ou l'animateur ne doit y avoir recours que temporairement et non de façon permanente.

- **Aspects positifs**

- développe la spontanéité.
- l'autonomie des membres du groupe (il peut donc favoriser une certaine autonomie).

- **Aspects négatifs**

- l'aspect externe de style débonnaire aboutit à une anomalie.
- les personnalités les plus fortes finissent par s'imposer.
- certains membres supportant difficilement l'absence de coordinateur se retirent du groupe.

### **REMARQUES**

Le choix de l'un de trois(3) styles est fonction de la nature des tâches, de la nature des membres et les objectifs visés.

De ces trois(3) styles de leadership, lequel l'animateur doit-il instaurer dans son groupe ?

Aucun de ces trois(3) styles présentés n'est mauvais dans l'absolu puisque chacun d'eux à des avantages et des limites.si l'on fait exception du style débonnaire dont le recours permanent paraît inefficace, le choix entre les deux(2) autres doit être guidé par une analyse minutieuse de la situation du groupe concerné. Cela suppose une identification des objectifs poursuivis, de la nature du groupe, des problèmes matériels etc....

Toutefois le développement des idées, de libertés, de participations et l'évolution des rapports sociaux incitent à pencher plus pour le style démocratique.il faut donc une alternance des styles avec une prédominance du style démocratique.

### **CONCLUSION**

Comme on le voit, la dynamique d'un groupe est influencée par un grand nombre de facteur qui est difficile de passer en revue de façon exhaustive. Mais les éléments présentés peuvent constituer une base pour une analyse plus approfondie.

