

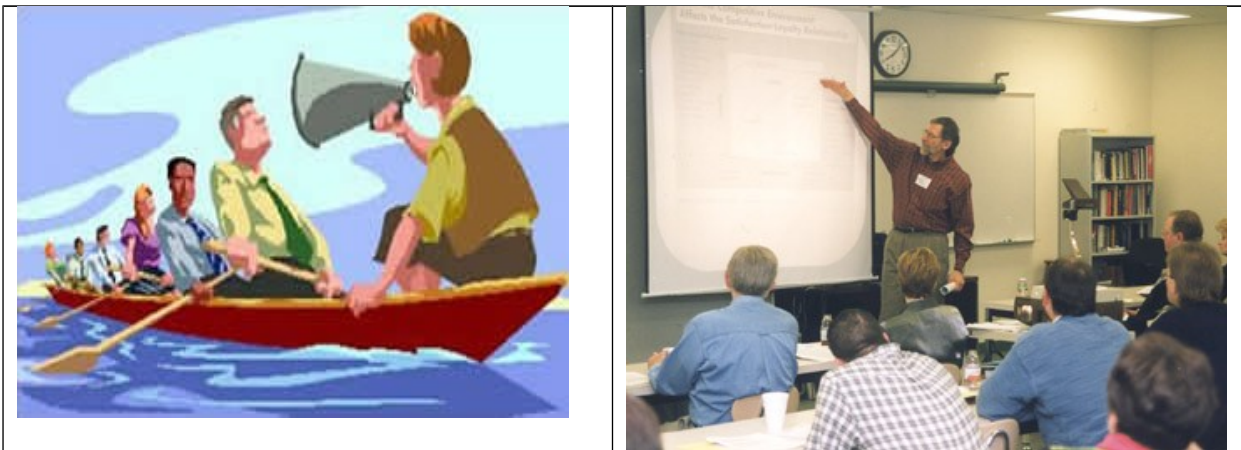
## LA DYNAMIQUE DU GROUPE

### Plan

- I . Les facteurs de la cohésion du groupe
- II Le leadership
- III La prise de décision

L'expérience sociale des individus passe par leur intégration au sein de différents groupes dont ils partagent les buts, les normes. Ils y établissent des relations avec d'autres personnes, que ce soit de l'attraction, de l'antipathie ou de l'indifférence.

Quelles sont les interactions qui s'établissent entre les membres d'un groupe ? Permettent elles d'atteindre les objectifs fixés ou empêchent elles la réalisation de la tâche assignée au groupe? Quel type de leadership s'établit, avec quels effets ? Comment se prennent les décisions dans les groupes ?



Monsieur Bill fait partie depuis six ans d'un club d'avirons, fidèle à son équipe composée de 4 rameurs et d'un chef d'équipe. Dans son entreprise, au titre de DRH, il assure l'accueil des nouveaux salariés lors de séminaires d'intégration. Il assure le suivi de leur carrière dans les différentes directions.

### QUESTIONS

- 1 Quels sont les groupes auxquels participe M Bill ?
- 2 Citez d'autres groupes auxquels M Bill peut vraisemblablement appartenir dans sa vie familiale, professionnelle, citoyenne...
- 3 Décrivez les liens qui s'établissent entre les individus dans chacun de ces regroupements ?

### Doc 1: Lien entre individu et société

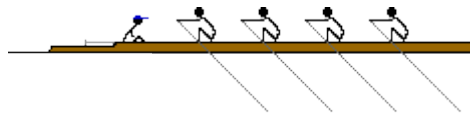
Les individus entrent en relation avec les autres en s'affiliant à différents groupes. Ils s'intègrent ainsi dans un réseau social complexe.

#### Questions

1 Pouvez vous citer les groupes auxquels vous avez pu appartenir, ceux auxquels vous appartenez aujourd'hui.

2 Etablissez la liste des groupes auxquels peuvent appartenir les personnes suivantes : votre plus proche voisin, un membre de votre famille (de votre choix), un camarade de classe

### Doc 2 : Cohésion d'un groupe



L'aviron est avant tout un sport de SYNCHRONISATION, avec les autres rameurs, mais aussi entre ses propres gestes et leurs enchaînements.

Ainsi, il est d'usage que chaque rameur suive le rythme du chef d'équipe, situé à l'arrière du bateau, en vue de tous. Concrètement, on suit le rythme du rameur devant soi, et ce, jusqu'au chef d'équipe. Avant tout départ, le chef d'équipe se doit de vérifier le bon état du bateau, ainsi que les différents réglages.

Lors de l'initiation, la technique de base est donnée. Au rameur après de l'entraîner de son mieux et à son rythme sous le contrôle du chef de rame. Selon ses capacités, une nouvelle recrue peut être autonome après 2 ou 3 séances. Notre but est que tout le monde s'amuse le plus vite possible et se sente libre, chez lui au club. Source : <http://www.cnf.ch/>

#### Questions

1 Les silhouettes présentées sur l'embarcation forment elles un groupe ?

2 Quels sont ses facteurs de cohésion ?

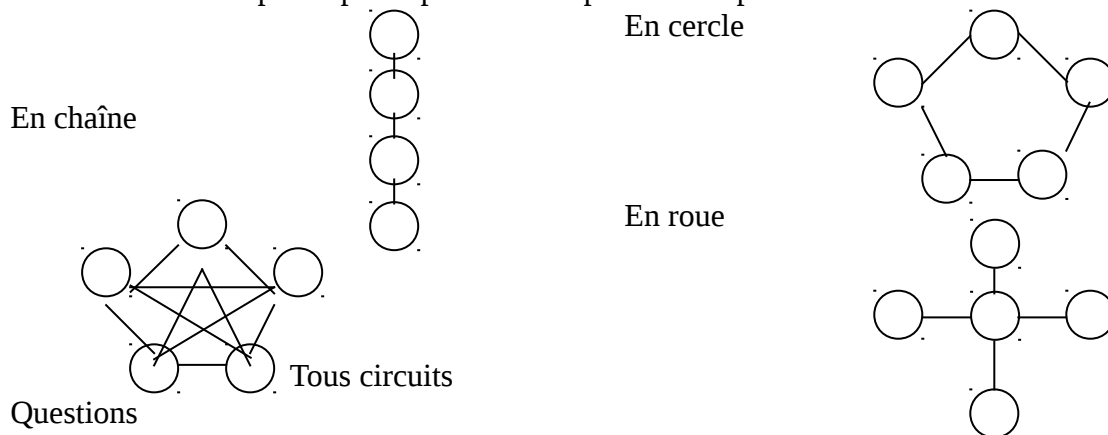
3 Quelle importance particulière prend la cohésion du groupe dans ce sport d'équipe ?

4 Comment se manifeste t-elle ?

5 Citez d'autres exemples de groupes, dans d'autres domaines, fonctionnant sur des principes similaires.

### Doc 3: Les réseaux de communication (d'après Leavitt 1951)

Leavitt en 1951 a proposé quatre modèles de description des processus de communication au sein des groupes qui restent d'actualité dans les organisations contemporaines. Ces modèles ont ensuite été complétés par la prise en compte des comportements individuels



#### Questions

1 Décrivez les processus de communication représentés

2 Quel type d'influence particulier le leader exerce t-il dans chacun de ces réseaux ?

La dynamique d'un groupe est la manière dont le groupe fonctionne, la façon dont il s'adapte aux différentes situations, modifie sa structure, c'est-à-dire les affinités, attirances, répulsions qui s'établissent entre ses membres. Chaque individu appartient à de multiples groupes (doc 1). La survie de tout groupe restreint est conditionnée par la cohésion qui unit ses membres. Son efficacité dépend de la façon dont s'exercent le leadership et la prise de décision.

#### I Les facteurs de la cohésion du groupe

**La cohésion** est le phénomène qui maintient unis l'ensemble des membres du groupe vers l'accomplissement de la tâche fixée et empêche sa désintégration. Elle traduit la volonté de ses membres à appartenir au groupe et y maintenir une participation active (doc 2).

Plusieurs facteurs contribuent à cette cohésion donc à l'efficacité du groupe.

#### A La motivation

Les individus qui intègrent un groupe avouent poursuivre des buts motivants, ceux que les membres sont censés partager. Cette motivation est renforcée dès lors que le groupe répond aux besoins individuels de ses membres.

Exemples : le bénévole actif d'une association caritative « les restos du cœur » déclare vouloir venir en aide aux plus démunis. Il trouve dans cette association loyauté, solidarité, estime.

#### B Les facteurs de cohésion socio affectifs

En fait, des motivations, moins avoués, varient d'un individu à l'autre. Ainsi, à travers son intégration dans un groupe, une personne pourra :

- trouver des avantages personnels à appartenir à un groupe influent qui lui donne du prestige,
- satisfaire un besoin de reconnaissance,
- chercher à exercer du pouvoir sur les autres,
- éprouver de la satisfaction à développer un réseau d'amitiés,
- vouloir s'engager dans l'action collective,
- souhaiter appartenir à une communauté qui partage des valeurs proches des siennes.

Ces motivations, moins apparentes, permettent d'expliquer les comportements individuels dans le groupe.

Exemple : deux personnes sont en perpétuel désaccord sur le type de décision à prendre parce qu'elles s'opposent pour prendre le pouvoir dans le groupe.

#### C les facteurs de cohésion structurels

##### 1- taille du groupe et proximité

La cohésion est généralement plus élevée :

- quand les membres du groupe sont proches (âge, milieu social, valeurs partagées, attitudes et besoins communs). La proximité géographique qui facilite la fréquence de rencontres physiques favorise également la cohésion.
- dans les petits groupes dont les personnes se respectent mutuellement pour leurs compétences respectives.

##### 2 - type de réseaux de communication

Le type de réseau de communication qui s'établit entre les membres d'un groupe influence largement sa cohésion. On oppose réseau de communication décentralisé à réseau de communication centralisé (doc 3).

## D Autres facteurs de cohésion

### 1- la réussite du groupe

Les membres d'un groupe qui réussit se sentent plus forts, plus soudés entre eux.

Exemples : équipes sportives

### 2 - les menaces extérieures

Les critiques venant de l'extérieur, la compétition avec d'autres groupes peuvent être ressenties comme des menaces et renforcer la solidarité des membres du groupe entre eux.

### 3 – Le comportement des membres du groupe

La disponibilité et l'énergie mises au service du groupe influencent la qualité de l'atmosphère de travail. Aux deux extrêmes, à une atmosphère chaleureuse amicale peut s'opposer une atmosphère conflictuelle remplie de désaccords, de provocations. La coopération pour atteindre les objectifs fixés est pourtant indispensable (doc 4).

## II Le leadership

### A Définitions

**Le leader** est celui qui guide le groupe parce qu'il a su *capter ses besoins et paraître le mieux à même de les réaliser*. Par sa position, il est susceptible d'exercer une influence prépondérante sur le groupe en lui indiquant la direction à prendre. Par son action, il contribue à la réalisation de tâches ou à l'entretien des relations interpersonnelles entre les membres du groupe (doc 5). La position de leader s'obtient grâce à

#### 1 – la personnalité,

Bien que difficiles à cerner, des traits particuliers de personnalité et des qualités personnelles caractérisent souvent le leader : autorité, charisme, rayonnement, contrôle de soi,... Le profil attendu varie en fonction des situations.

#### 2- la situation/la nature de la tâche

Certains types de situation peuvent provoquer l'émergence d'un leader qui ne conservera pas pour autant son statut dans d'autres contextes.

Exemple : Les situations de crise sont propices à l'apparition de leader notamment dans le domaine politique.

#### 3 – La place dans la structure de l'organisation

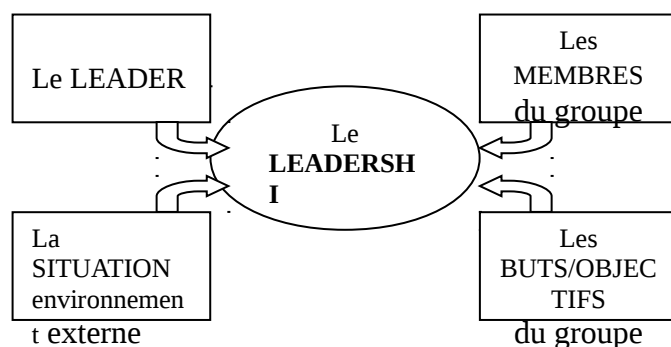
Dans les entreprises, la position hiérarchique détermine implicitement la position de leader (doc 6 et 7).

**Le leadership** est la façon dont s'oriente le groupe à partir de l'influence qu'exerce le(s) leader(s) : elle peut être positive ou négative, favoriser l'adhésion ou au contraire le rejet des buts poursuivis par le groupe.

Plusieurs styles de leadership sont reconnaissables. Par commodité

Style autoritaire, style participatif, style « laisser faire » (doc 6).

### B La composition du leadership



#### Doc 4 La communication non verbale dans les groupes

Comme dans les relations interpersonnelles, la communication entre les membres d'un groupe passe par le non verbal (posture, gestes, expression, mimiques).

Les huit copropriétaires d'un immeuble collectif sont convoqués en assemblée générale par le syndic. Celui ci leur demande de se prononcer sur le ravalement de la cage d'escalier dont le prix est estimé à 4 644 €. Les réactions sont les suivantes :

A trois locataires apportent leur soutien à l'intervenant

B deux locataires désapprouvent le montant de l'intervention, jugé trop cher.

C un locataire attaque, conteste la nécessité de faire ces travaux.

D un locataire ignore le syndic pour lui monter sa désapprobation

E un locataire n'a pas d'opinion

#### Question

Décrivez le comportement non verbal associé à chacune des positions adoptée lors de la discussion

#### Doc 5 Le leader :



#### Questions

1 Identifiez chacune de ces personnalités.

2 Dans quel domaine ont elles eu ou ont elle encore de l'influence ?

3 Rédiger en quelques lignes les faits marquants qui en font des personnalités influentes.

4 Donnez quelques traits de leur caractère.

Doc 6 Les styles du leader

Voici quelques exemples de prise de décision en fonction du style du manager :

A Le manager « vend » la décision qu'il a prise.

B Le manager présente un projet de décision sujet à des modifications en fonction des suggestions.

C Le manager demande au groupe de décider tout mais fixe néanmoins les limites à respecter.

D le manager prend sa décision et l'annonce aux membres du groupe sans consultation préalable.

E le manager présente le problème à résoudre, récolte des suggestions et prend sa décision seul.

F Le manager présente sa décision puis sollicite des questions.

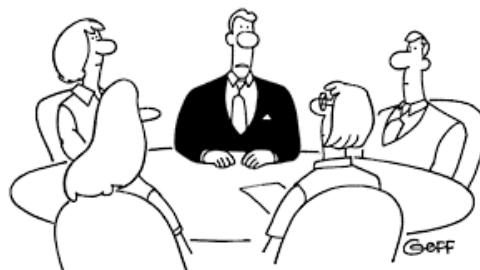
G Le manager se repose totalement sur la décision du groupe.

Question

Classer ces styles de 1 à 7 (du plus autoritaire au plus démocratique) en vous aidant de l'annexe.

annexe Les styles de leadership

Styles de leadership	Autoritaire	Participatif	« laisser faire »
Description	Un membre impose sa volonté, ses valeurs aux autres. Il dirige l'action, prend les initiatives et les décisions. Il évalue et juge les autres membres du groupe.	Chacun, dans la discussion, peut exprimer ses opinions sans être évalué ou jugé. Le niveau de participation est élevé. Les tensions et conflits font l'objet de tentatives de solutions pacifiques.	Sans leader, par manque d'objectif clairement identifié, par manque d'implication de ses membres, le groupe se relâche, n'agit pas, reporte ses décisions.
Effets	Le style «autoritaire » provoque une implication inégale, parfois de l'hostilité ou de l'agressivité voir du désengagement mais produit souvent des résultats importants.	Le style « participatif » procure de la satisfaction, stimule implication et créativité, renforce les liens. L'efficacité peut être moindre que celle d'un groupe dirigé de façon autoritaire.	Le style « laisser-faire » finit par générer de l'insatisfaction due à un travail insuffisant et à la faiblesse des résultats obtenus.



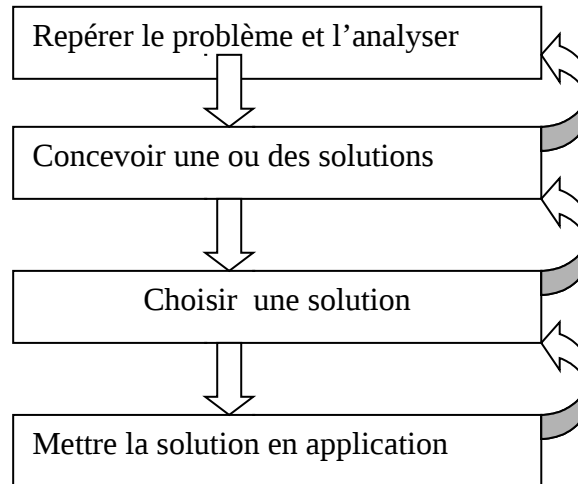
"Whew! That was close! We almost decided something!"

### III La prise de décision

Les décisions prises par un groupe ne sont pas identiques aux décisions individuelles que pourrait prendre chacun des membres s'il était seul à décider. Elles comportent des avantages mais aussi des risques (application 2)

#### A Les étapes de la prise de décision

Quand elle se prend par un individu isolé, la décision est souvent intuitive. Quand il est collectif, le processus de décision se déroule généralement en quatre étapes



#### B Le processus de décision au sein du groupe

##### 1 – les différents modes de prise de décision

Décision par absence de réaction	Le groupe finit par adopter une solution, sans discussion, ni analyse véritable, par manque de réaction.
Application de la règle de l'autorité	Le leader prend une décision autoritairement. La qualité du choix repose sur son propre niveau d'information.
Application de la règle de la majorité	Au moyen d'un vote, la solution qui compte le plus de suffrages est adoptée.
Application de la règle de la minorité	Un nombre restreint de personne amène le groupe à retenir la solution qui leur convient
Application de la règle de l'unanimité	La solution retenue convient à la totalité des membres.
La décision par	Après discussion, un accord général est trouvé. La solution

consensus

soutenue par la plupart des membres est finalement jugée acceptable par d'autres qui s'y rallient, sans qu'il y ait obligatoirement unanimité.





## APPLICATION 1 Groupe de travail sur la sécurité routière



DECOUVERTE

MAIRIE

ECONOMIE

DETENTE

TOURISME

### - GROUPE DE TRAVAIL : LA SECURITE -

#### **Président :**

M Bernard Vincent, adjoint.

#### **Membres :**

Mmes Nelly Cottet, Françoise Duval, Monique Hiniger, conseillères,

M Bernard Schindelé, Maire,

MM Michel Aizier, Pierre Andreux, Denis Filhine, Bernard Henry, conseillers municipaux.

#### **Missions :**

Le groupe de travail qui se réunit environ tous les 2 mois, au rythme des demandes formulées par les usagers, est chargé de maintenir, d'améliorer la sécurité routière mise à mal par des vitesses excessives, par l'augmentation de la circulation et le nombre croissant de véhicules.

La réflexion porte sur une modification adaptée de la signalisation routière verticale et horizontale : sens unique, stop, priorité, miroir, création de ronds-points.

Site officiel © Mairie de Saint-Nabord (88200) - 2003 - [info@saint-nabord.fr](mailto:info@saint-nabord.fr) - Réalisé par Ludovic Amet



#### Questions

1 Quelle est la composition du groupe de travail ?

2 Quels sont ses objectifs ? Ses modalités de travail ?

## APPLICATION 2 La prise de décision dans un groupe

Voici quelques affirmations énoncées à propos des avantages et des risques liés à la prise de décision en groupe:

A Un groupe dispose d'une plus grande quantité d'information et d'expertise qu'un seul individu.

B Un groupe peut envisager un plus grand nombre de solutions et ne s'enferme pas dans une seule voie.

C Les membres du groupe comprennent mieux et acceptent plus facilement une décision quand ils ont participé à son élaboration. Cela renforce leur implication personnelle au moment de sa mise en application.

D Une prise de décision en groupe prend plus de temps.

E Dans les groupes à très forte cohésion, il y a un risque de perte de sens critique, chacun évitant d'émettre des points de vue contraire à ceux qui s'expriment pour préserver la cohésion du groupe. On parle alors de **conformisme**.

F Un clan minoritaire peut imposer sa solution.



*"The dip in sales seems to coincide with the decision to eliminate the sales staff."*

© The New Yorker Collection 2002 Leo Cullum from cartoonbank.com. All Rights Reserved.

## QUESTIONS

1- Chacune des affirmations exprime t-elle un avantage ou un risque ? Votre raisonnement portera d'abord sur les groupes restreints, puis sur les groupes plus importants.

2- Trouvez deux autres avantages et deux autres risques liés à la prise de décision en groupe

## APPLICATION 3 Mauvaise communication au sein d'un groupe

A partir du texte suivant, construire une grille d'analyse qui permettra aux élèves chargés de la réalisation d'un exposé en groupe d'autoévaluer la qualité de leur communication lors de la réalisation de ce travail d'équipe .

Il existe plusieurs types de raisons pour lesquelles la communication ne s'établit pas entre les membres d'un groupe face à une tâche à réaliser :

### **L'existence de blocage provenant d'un participant :**

- un membre du groupe refuse la composition du groupe à laquelle il n'a pas été associé car il ne s'entend pas du tout avec d'autres membres du groupe,
- il se montre très critique et tourne tout en dérision,
- il refuse le rôle qui lui est confié : réaliser le compte rendu des réunions.

### **L'existence de blocage d'un participant face à toute participation de travail en groupe :**

- un participant a des difficultés personnelles d'intégration (difficultés d'expression face aux autres, timidité excessive), il observe sans s'impliquer dans aucune tâche,
- centré sur des problèmes personnels passagers, un participant est incapable de s'intéresser aux autres et à la tâche qu'il doit accomplir avec eux, il est absent
- un participant se replie systématiquement sur lui même face à la moindre remarque et finit par éviter toute communication avec les autres membres du groupe

### Des raisons communes à l'ensemble des membres du groupe :

- Les participants n'ont aucun intérêt pour la tâche prescrite qu'ils refusent implicitement, ils la trouvent inutile
- Le groupe rejette l'autorité du prescripteur. Ils le jugent incompetent

- Le prescripteur a une réputation de sévérité de plus il ne sait pas expliquer ce qu'il attend en termes de résultats.
- le groupe est divisé en plusieurs clans, conséquence d'un conflit non résolu extérieur au groupe.

### APPLICATION 3 : Réalisation d'un blog de la classe (travail en équipe)

Vous réalisez le journal de votre classe en respectant la démarche suivante :

- première étape : mise en place  
désigner le rédacteur en chef et définir son rôle de coordonnateur  
désigner le rédacteur du journal de bord de l'équipe  
définir le contenu de la publication (rubriques, reportage photo...)  
définir nominativement les sous groupes et les productions qu'ils s'engagent à réaliser  
arrêter un calendrier qui fixe les échéances des productions et les réunions du comité de rédaction
- deuxième étape : travail en sous groupes
- décider du contenu de la contribution du sous groupe et répartir les tâches,
- fixer les ressources dont il a besoin notamment d'éventuelles aides extérieures.

- troisième étape : réunion du comité de rédaction

Le rédacteur en chef fixe la date, le lieu, la durée et l'objectif des réunions nécessaires. Il fait le point avec chaque sous groupe sur l'avancement des contributions. Il relance en cas de non respect des délais

- quatrième étape : évaluation des contributions des sous groupes

Chaque sous groupe présente sa contribution à l'ensemble du comité de rédaction. Il prend en compte les suggestions et modifie éventuellement sa proposition. Il s'exprime sur les conditions de travail, méthodes, ambiance dans le sous groupe, les améliorations à apporter...

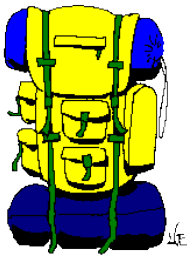
### APPLICATION 4 Processus de prise de décision dans un groupe



#### Mise en situation

Vous avez prévu d'effectuer une randonnée avec 3 copains , début juillet. Au programme : traversée de la CORSE par le GR 20 en 14 étapes, avec une moyenne quotidienne de marche de 7 heures. Cette randonnée suit un itinéraire très sportif, réservé aux randonneurs expérimentés. Véritable parcours de haute montagne, elle nécessite une excellente condition physique. Les conditions sont réputées difficiles : températures élevées le jour, mais il peut faire très froid la nuit, refuges souvent complets pour dormir, difficultés de ravitaillement en eau et en nourriture. Certaines étapes comportent des dénivelés importants qui nécessitent de l'escalade. Il va donc falloir établir des priorités concernant le contenu de votre sac à dos de 14 kg maxi Vous établissez en commun une première liste de l'équipement qu'il vous semble indispensable d'emporter (annexe).

## CONSIGNES



Vous travaillez en groupes (4 randonneurs + 1 observateur)

Etape 1 Individuellement, classez par ordre d'importance de 1 à 20 chaque objet à emporter.

Etape 2 Comparez votre classement avec celui de vos camarades.

Etape 3 Vous devez décider qui va se charger de quoi. Attention, vous ne devez pas emporter plus de 14 kg ! Etablissez une liste personnelle du contenu de votre sac en vous mettant d'accord sur une éventuelle répartition des objets à répartir.

## ROLE DE L'OBSERVATEUR

A l'issue de l'étape 1, l'observateur rassemble les fiches de classement et mesure les divergences. Il en fait part aux randonneurs.

Durant les étapes 2 et 3, l'observateur après avoir pris connaissance de la fiche (annexe 2), note ses observations .

### Annexe 1 : liste équipement

<p>Trousse de toilette (savon, dentifrice, brosse à dents, peigne, brosse à cheveux, eau de toilette, pince à épiler, crème solaire protectrice)            7 tee shirt,            3 jeans,            2 shorts,            10 paires de chaussettes épaisses, sous vêtements            Une paire de chaussures de marche de rechange            Sandales            Trousse de premiers soins avec kit piqûres et morsures            Cachets pour désinfecter l'eau</p>	<p>Couverture de survie            Sac de couchage            une paire de draps            un oreiller            Camping gaz avec 2 cartouches de recharge            25 litres d'eau            matériel de cuisine            couteau multifonctions            Guides, cartes et boussoles            Torche            Jumelles            Cordes et matériel d'escalade.            Nourriture déshydratée            Barres énergétiques</p>
---	--

### Annexe 2 : Fiche d'observation

Le climat dans le groupe	Y a t-il de la coopération ente les membres du groupe des randonneurs ? de la bonne humeur ?
Difficultés	Y a t-il des conflits, ouverts ou cachés ? Les divergences sont elles importantes ? Qu'est ce qui déclenche les conflits ? Quelles sont les réactions dans le groupe ?
Qualité de la communication	Les membres du groupe s'écoutent ils ? se comprennent ils Les idées, opinions sont elles acceptées ? si elles sont rejetées font elles l'objet d'un examen sérieux avant rejet ? Quels sont les points précis de ruptures ?
Attitudes facilitatrices	Y a t-il des contributions pour réduire les barrières à la communication dans le groupe ? Sont elles efficaces ?
Rétroaction	Les membres du groupe sont ils capables de corriger le fonctionnement du groupe pour que celui ci puisse atteindre ses objectifs ?

## APPLICATION 5 Jeu de rôles

Voici un jeu proposé lors d'un séminaire d'entreprise destiné à des cadres supérieurs. Il est destiné à renforcer la cohésion de l'équipe. L'animateur dispose de la fiche technique ci-dessous :

### INTITULE du JEU : INTEGRATION DANS LE GROUPE

#### 1 Objectifs

Amener un participant à exprimer physiquement son désir d'entrer dans un groupe.  
Développer la cohésion du groupe existant face à cette demande

#### 2 Déroulement

Les participants, en nombre restreint, forment un cercle en se tenant par les épaules, debout serrés les uns contre les autres. A tour de rôle, plusieurs participants vont essayer de forcer le passage pour entrer dans le cercle. Le groupe qui forme le cercle doit résister et l'en empêcher.

#### 3 Commentaires pour l'animateur

Cet exercice peut être plus ou moins violent selon le degré de fermeture du cercle, les participants apprécient ce jeu qui réussit à les motiver. Les réactions sont différentes suivant le participant qui souhaite intégrer le groupe. Le degré plus ou moins fort de résistance dévoile la perception du groupe à son égard. Cet exercice de détente peut se réaliser dès la première matinée du séminaire ou après un moment de tension. Il permet aux participants de libérer leur agressivité. Si le participant éprouve des difficultés à entrer dans le cercle l'animateur doit l'encourager et en aucun cas le laisser sur un échec. Cet exercice peut être fait avec un individu que l'on aura repéré comme exclu ou s'excluant du groupe  
En cas d'attitudes hostiles à ce jeu, prévoir un cercle élargi, plus facile à pénétrer

#### 4 Consignes aux participants

Aux membres du cercle : retirer montres, lunettes, bijoux et...chaussures. Ne pas défaire le cercle, rester debout.  
A celui qui souhaite intégrer le groupe : chercher tous les moyens comme ruse, persuasion, chatouilles dans les côtes etc...

#### Questions

- 1 Quelles critiques construites et argumentées (positives, négatives) faites vous sur ce jeu ?
- 2 Vous semble t-il de nature à remplir les objectifs visés ? A quelles conditions ?