

LA DYNAMIQUE DES GROUPES

2015

1. L'ÉVOLUTION DU GROUPE

Un groupe suit un système évolutif en 6 phases :

La phase de l'engagement :

= l'affiliation des membres au groupe.

Des craintes de ne pas être accepté, d'être mal jugé sont souvent observées chez des membres. Activer la cohésion du groupe calme ces craintes.

La phase de différenciation :

= position conflictuelle des membres favorisant des points de vue radicaux dans le groupe.

Phase de test sur la capacité du groupe à gérer les conflits.

Les mécanismes de négociation et de résolution de conflit sont alors activés.

La phase d'individuation :

= confrontation du sujet aux problèmes personnels des autres.

Des mécanismes d'introspection sont activés chez chaque membre.

La phase de transfert :

= rapprochement relationnel des personnes composant les groupes.

Il faut faire attention à cette phase car il y a un risque de fusion et de perte d'identité dans le groupe.

La phase de réciprocité :

= la question de l'autonomie et de la responsabilité des membres dans le groupe.

Il est essentiel alors, de veiller à bien structurer le groupe pour que chacun puisse y trouver sa place. Les membres prennent des rôles et des statuts différents et établissent des normes. Il y a une possibilité de réorganisation selon la pratique du groupe.

La phase de résolution

= désengagement du groupe en bénéficiant d'une influence positive et durable.

Lors de cette phase les participants sont souvent anxieux mais ressentent aussi de la libération par rapport à leurs responsabilités vis-à-vis du groupe.

Cette séparation doit être organisée et structurée.

2. INFLUENCE

L'influence dans les groupes est **permanente**.

Cependant, les groupes tendent à résister à l'influence venant de l' «extérieur»

→ Plus la pression externe est forte, plus la résistance est forte.

3 types d'influences :

La résistance au changement

Un groupe résiste au changement car tout changement déséquilibre ses fonctions habituelles et le contraint à les réorganiser.

L'influence dont la source est extérieure au groupe ne peut s'opérer que si elle est relayée par des membres du groupe.

Expérience de Bavelas :

Consommation de cœurs de bœuf, de tripes et de rognons par les ménagères aux Etats-Unis en période d'économies de guerre.

Les premiers groupes ont eu droit à des exposés leur montrant les aspects diététiques et économiques de ces aliments. On fit également des exposés sur les modes de préparations et sur les techniques qui peuvent être utilisées pour estomper les aversions courantes (odeurs, texture, aspect, ...)

→ **Pas de discussions, juste des exposés, pas d'influence du groupe → 3% des femmes se sont dites prêtes à cuisiner ces aliments.**

Les autres groupes ont eu un bref exposé montrant les aspects diététiques et économiques suivi d'un temps d'échanges et de discussions en groupes. Les femmes ont pu exprimer leurs craintes et les réticences auxquelles elles allaient faire face (maris et enfants, ...)

On leur proposa alors les mêmes recettes et techniques à utiliser pour estomper ces aversions.

→ **Discussion en groupe, influence → 32% des femmes se sont dites prêtes à essayer.**

Le fait qu'elle ait pu participer à la discussion sur le changement leur a fait accepter plus facilement ce changement.

De plus, le changement a pu s'opérer car cette expérience était conçue dans le but de changer les habitudes « des ménagères comme elles » et pas, particulièrement le comportement du groupe concerné.

L'influence majoritaire :

Normalisation (Sheriff): on établit une référence commune qui permet de communiquer ses perceptions, impressions, sentiments et opinions en parlant le même langage.

→ Construction d'un savoir partagé cohérent avec des normes et des valeurs communes.

Conformisme (Asch) : on adopte la position de l'ensemble à l'égard d'un problème donné, ce qui conduit à l'uniformisation des pensées des membres du groupe.

→ Le sujet minoritaire donne un avis contraire à ce qu'il pense tout en étant conscient de commettre une erreur en répondant de la sorte.

Tous rejoignent la majorité même s'ils sont d'un autre avis.

Soumission à l'autorité (Milgram) : on devient l'instrument, exempt d'esprit critique, des décisions du groupe.

→ Un conformisme en acte ou la soumission à la pression sociale.

L'influence minoritaire :

L'influence minoritaire, plus rare que l'influence majoritaire, mais tout de même existante, est exercée par un individu (ou un petit groupe) à l'encontre de l'ensemble du groupe auquel il appartient et avec lequel il manifeste un conflit.

Un effet de négociation se produit. La minorité agissante doit faire attention à continuer à faire partie du groupe et à convaincre celui-ci de rejoindre son avis. La minorité fait preuve de fermeté et de constance jusqu'à ce que la majorité adopte son point de vue.

Pour que cette influence puisse agir, il faut que le groupe minoritaire :

- Soit en conflit avec la majorité ;
- Soit vécu par la majorité comme appartenant pleinement au groupe ;
- Soit vécu par la majorité comme indépendant (ni manipulé ni soumis) ;
- Fasse preuve de fermeté dans l'énoncé de ses arguments et opinions ;
- Soit flexible en faisant quelques concessions ;
- Expose un point de vue cohérent avec les normes latentes de la majorité.

→ L'influence minoritaire ne donc peut s'exercer que dans des conditions limitées.

Conclusions

L'influence majoritaire implique un changement temporaire et de façade et l'influence minoritaire induit un changement beaucoup plus profond et plus durable pouvant amener à une conversion brutale.

3. EFFICACITE

Si l'on donne un même problème à un individu et à un groupe, le groupe se montre en général meilleur que l'individu.

Mais qu'en est-il si on compare la performance des groupes avec la performance des membres qui les composent ?

Les groupes engendrent chez nombre de leurs membres des connaissances qu'aucun ne possédait avant d'entrer en interaction.

La façon dont un groupe travaille, l'atteinte de ses objectifs et le type de décisions prises dépendent de **3 facteurs** :

Le type de tâche

C'est le facteur le plus déterminant car il commande le modèle d'interactions des membres du groupe et produit les effets les plus importants.

Le type de tâche est donc la façon dont les participants contribuent au résultat final. Les tâches qui comportent un nombre fini de résolution du problème favorisent l'émergence des structures organisées alors que les tâches qui comportent un nombre infini de solutions (créativité) favorisent une répartition homogène.

La taille du groupe

Plus le groupe est nombreux,

- Moins les membres sont satisfaits : les difficultés de communication s'accroissent.
- Plus il y a de chances pour que se forment des sous-groupes et l'émergence d'un leadership.
- Plus les problèmes interpersonnels prennent de l'importance (les conflits), au détriment de l'unité d'action dans la réalisation de la tâche.

La productivité dans un groupe est fonction inverse du nombre.

Cependant, si le groupe est trop petit, l'expression des désaccords est plus difficile et la tension augmente malgré les apparences.

La taille idéale serait entre 3 et 13 personnes en fonction du stock de connaissances amenées (3 experts peuvent suffire là où il faut être 6 ou 10 personnes qui maîtrisent moins le sujet).

La cohésion du groupe

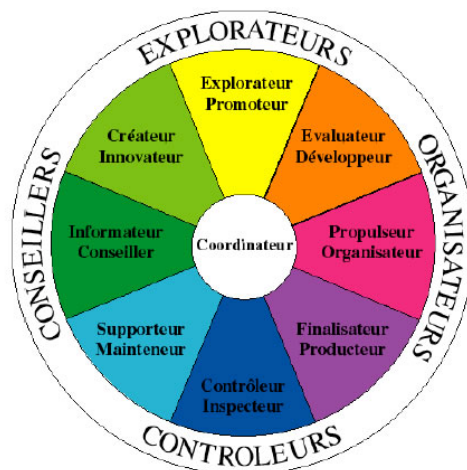
La cohésion est le phénomène qui maintient uni l'ensemble des membres du groupe vers l'accomplissement de la tâche fixée et empêche sa désintégration.

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

- **la motivation** : elle est renforcée dès lors que le groupe répond à des besoins individuels des membres.
- **les facteurs de cohésion socio affectifs** : motivations moins apparentes comme par exemple, avoir du prestige, avoir besoin de reconnaissance, développer son réseau d'amitiés, ...
- **les facteurs de cohésion structurels** : la cohésion est plus élevée quand les membres du groupe sont proches (âge, milieu social, valeurs, ...) mais cela est également vrai au niveau de la proximité géographique.
- **Autres facteurs** comme la réussite du groupe, les menaces extérieures et le comportement des membres du groupe.

Différents « rôles » doivent apparaître pour avoir une équipe « gagnante » :

La roue de l'équipe gagnante



4. CONFLIT

Il est destructeur et amène des comportements dysfonctionnels et des décisions défectueuses, mais il peut aussi être un ingrédient productif qui stimule les échanges et l'efficacité d'un groupe.

Les conflits productifs dans un climat coopératif : ce climat s'instaure quand les individus placent les buts du groupe avant leurs objectifs personnels.

→ Les différences d'opinions mènent à une contribution du membre élevé, des messages pertinents, des tentatives d'influence et des propositions de projets plus amicales et attentives.

Les conflits destructifs dans un climat compétitif : ce climat s'instaure quand les désirs individuels priment sur les buts généraux.

→ Les prises de décision se font dans un climat de méfiance et font l'objet de dilemmes gérés à travers les jeux de pouvoirs des dominants. Les décisions qui émergent sont souvent inefficaces.

La nature des conflits se décline sous trois formes : contenu – personnes - procédures

- **Le contenu** : ce type de conflit est issu d'une différence d'opinions sur les tâches du groupe. Il émerge dans l'étape de la prise de la décision souvent quand les personnes confondent les étapes de production d'idées et d'évaluation d'idées. Ces conflits peuvent donc être gérés par un rappel des procédures établies. Ils tendent à élever la qualité de la décision.
- **Les personnes** : le conflit de personnes naît à la suite de vexations ou d'attaques interpersonnelles visant à satisfaire des besoins individuels. Ces conflits tendent à stopper la progression du groupe vers ses buts.
- **Les procédures** : ces conflits sont la conséquence de désaccords quant au mode de fonctionnement du groupe : structure forte ou souple dans le contexte de travail, planification, mise en place de délais, ...

Le conflit est **donc vital pour le processus groupal** : il stimule les interactions et accroît la qualité des décisions prises à condition qu'il n'entrave pas les relations interpersonnelles ni ne menace la coopération globale du groupe.

Plus il y a de conflits, plus il y a de discussions, plus il y a d'implication des membres qui conduisent à prendre des positions et des décisions extrêmes.

En groupe, la prise de risque est plus forte qu'individuellement.

5. LE LEADERSHIP

Conduire un groupe consiste à aider un groupe à atteindre ses buts. On adopte donc une position de « **leader** ».

Les fonctions de « leader » et d'« animateur » ne sont pas les mêmes.

Le leader est celui qui guide le groupe parce qu'il a su capter ses besoins et paraît le mieux à même de les réaliser.

Les groupes ayant un leader dit « permissif », qui encourage les membres du groupe à donner leur opinion, obtiennent de meilleures performances.

La position de leader s'obtient grâce à la personnalité, la nature de la tâche et la place dans la structure de l'organisation.

On distingue trois styles de leader:

- **le leader autoritaire** : Il décide des buts, des moyens et de la répartition des tâches entre les membres du groupe sans tenir compte de ce qu'ils pourraient penser.
→ Climat agressif et groupe peu cohésif
- **le leader démocratique** : Il propose des objectifs et des moyens pour les atteindre et négocie une répartition des rôles avec les membres du groupe.
→ Satisfaction des membres et groupe très cohésif
- **le leader du laisser-faire** : Il se conçoit comme un « système ressource » du groupe sans intervenir en quoi que ce soit sur son évolution.
→ Insatisfaction des membres et groupe encore moins cohésif que pour le leadership autoritaire

Le leadership est la façon dont s'oriente le groupe à partir de l'influence du leader qui peut être négative ou positive.

6. L'ANIMATEUR

Le travail de l'animateur consiste à :

- **diagnostiquer le bon déroulement** de la fonction de **production** (progression vers les buts des groupes) et de la fonction de **régulation** (aider le groupe à comprendre son fonctionnement)
- **intervenir** si nécessaire
- rendre **les interventions acceptables** par le groupe

Pour cela, il est amené à :

Gérer un système

Favoriser l'articulation entre l'expression des membres du groupe et la cohésion du groupe afin que le groupe soit actif dans la réalisation de ses objectifs tout en évitant les conflits destructifs.

Pour se faire, l'animateur est invité à :

- ne pas prendre position personnellement sur le problème
- éviter les jugements et les questions autoritaires
- reformuler pour favoriser la prise de parole critique et constructive

- définir clairement le cadre
- souligner les actions et logiques communes du groupe
- avoir une gestion égalitaire des tours de parole

Attention qu'un excès de cohésion entraîne l'uniformisation des positions et donc une baisse de l'innovation et de la créativité du groupe.

Intervenir ou ne pas intervenir

L'intervention d'un animateur ne se justifie que si elle correspond à un besoin ou une demande implicite du groupe.

En revanche, lorsqu'un groupe progresse vers ses buts en utilisant les ressources de chacun, la non-intervention s'impose. Cependant, la non-intervention ne veut pas dire ne rien faire. L'animateur est alors amené à écouter, diagnostiquer et réguler les prises de parole.

Etre directif ou non directif

La directivité est différente de l'interventionnisme ou l'influence.

Voici un exemple pour expliquer le concept :

- (1) « Jean, ferme la fenêtre ! » = intervention directive
 (2) « Jean, tu ne sens pas des courants d'airs ? » = intervention non directive

L'effet sur Jean est différent selon la formulation. Dans l'exemple (1), Jean ne peut pas ne pas répondre alors que, dans l'exemple (2), il a la liberté de ne pas répondre.

La non-directivité permet de faire en sorte que le groupe collabore tout en gardant des initiatives dans les gestions des affaires du groupe.

C'est une position d'écoute et de participation indirecte.

Adopter une position « Meta »

Elle consiste à éviter de prendre parti sur les contenus et à intervenir sur les processus et les relations.

Pour cela, il faut appliquer quatre principes :

- **La distanciation** : l'animateur est neutre dans les discussions, c'est ce qui donne du poids dans ses interventions. L'animateur est donc différent tout en faisant partie du groupe. Cette position lui permet de contrôler et d'influencer les activités du groupe.
- **L'adaptation** : la fonction de l'animateur dépendra du groupe dans lequel il est. L'animateur s'adapte en fonction des initiatives apportées par le groupe.
- **L'activation** : l'animateur stimule la recherche d'informations, des explications et l'approfondissement des positions. Il active donc les discussions et provoque les conflits constructifs.
- **L'organisation** : l'animateur est garant du cadre opérationnel.

La reformulation est un outil précieux pour mener à bien le rôle d'animateur.

Références bibliographiques

La psychologie des groupes – Alain Blanchet et Alain Trognon – Ed. Armand Colin – 2008
www.enseignons.be/upload/secondaire/.../dynamique-groupe-ok.docx
www.univ-montp3.fr/infocom/wp.../CM-dynamique-de-groupe.pdf