



La dynamique des groupes restreints

Nathalie Delvigne

Plan de l'outil

Éléments de réflexions

- la dynamique de groupe
- les styles de leader

Éléments pratiques

- Critère pour une observation « scientifique »
- Grilles d'observation et d'analyse



Objectifs de l'outil

Champs de la gestion de groupe :

- Analyse de la dynamique de groupes restreints
- Mise en exergue des différents styles de leadership



Qu'est-ce qu'un « groupe » ?

- C'est un ensemble dynamique dont les performances dépendent principalement des interactions entre les membres.



Pourquoi travailler en groupe ?



- Nécessité sociale : « L'homme est un animal grégaire »
Buxant
- Synergie : La force d'un groupe est supérieure à l'addition de la force de ses individus.
- Motivation
- Communication

Comment fonctionne un groupe ? la dynamique de groupe

La dynamique est la manière dont le groupe

- fonctionne, interagit
- s'adapte aux situations
- modifie sa structure



Sur le plan des interrelations :

La structure sociale du groupe : un jeu de forces

La cohésion :

- force interne qui unit les membres du groupe en vue d'accomplir une tâche.

La tâche :

- force externe qui guide l'action collective du groupe

La dynamique implique donc la recherche d'un équilibre entre ces 2 forces :

la réalisation d'une tâche et la construction de lien socio-affectif

Bales (1957) :

si trop orienté sur la tâche, la structure sociale du groupe implose
si trop orienté sur les relations interpersonnelles, la tâche n'aboutit pas

La cohésion est influencée par

Facteurs socio-affectifs

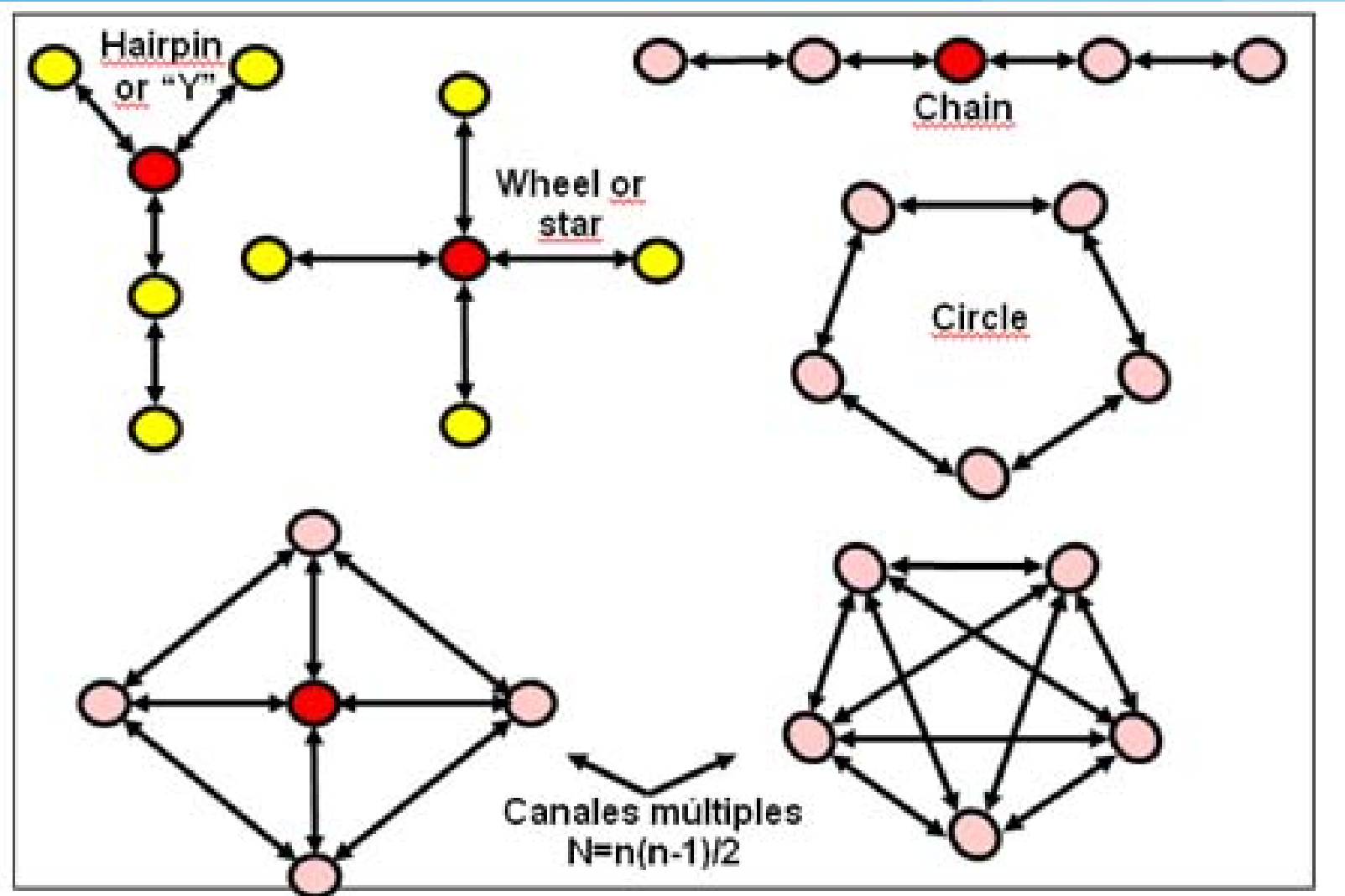
- Motivation par le but ou les contingences externes
- Motivation par la reconnaissance
- Motivation par le pouvoir
- Motivation par la socialisation
- Motivation par la communauté des valeurs
- Motivation par les réussites antérieures du groupe

Facteurs structurels

- Proximité (âge, milieu social, géographique, valeurs culturelles ou religieuses, besoins communs, ...)
- Réseau de communication
- Taille du groupe

La structure sociale du groupe (Bavelas et Leavitt)

- s'incarne dans un réseau structuré de communication interne



Influence de la taille du groupe

- 2 à 3 : dyade / triade
- Favorise la confiance et la coopération par une implication active
- 4 à 10 : groupes restreints
- Rend impossible la dissimulation
- Possibilité de motivation des plus faibles par les plus forts
- Scission du groupe peu probable
- Possibilité de créativité
- 10+ (groupes à grands groupes)
- Possibilité de se cacher
- Risque de scission spontanée
- Lutte fréquente pour le pouvoir



Du point de vue du pouvoir : La structure sociale du groupe restreint

- La dynamique de groupe place chaque participant dans un rôle :
- Richmond and Striley (1996) : émergence de rôles sociaux dans les groupes restreints :
- Leader : le membre du groupe qui le guide, parce qu'il a su mieux percevoir ses besoins et qui paraît le plus apte à les réaliser
- Facilitateur : coopère avec le leader dans l'élaboration des actions
- Non-contributeur actif : est actif à autre chose que la tâche
- Non-contributeur passif : entre très peu en interaction avec les autres

Les différents types de leader



- Participatif :

pousse à l'implication de tous dans la communication et la réalisation de la tâche
résout les conflits et les tensions de manière diplomate et pacifique

- Autoritaire / persuasif:

impose sa volonté, ses valeurs, dirige, prend les initiatives et les décisions, organise le travail, juge les membres

- Laisser-faire:

fait part de ses points de vue, quand on lui demande, sans pour autant vouloir convaincre les autres, ne guide pas le groupe, qui se pilote par lui-même. Peut déboucher sur un manque d'objectif car aucune implication des membres, aucune décision, aucune action

- Gestionnaire des ressources humaines

se focalise sur la satisfaction des membres et très peu sur la tâche

Emergence du leader

Le style de leader qui émerge dépend de la situation dans laquelle il est requis (Blake & Mouton, 1981)

- L'émergence dans un petit groupe se fait en 3 étapes :
 - 1) Les prétendants s'éliminent les uns après les autres par l'entremise des interactions au fur et à mesure que le groupe progresse.
 - 2) Au terme de ce processus, un leader émerge .
 - 3) Ce leader doit prouver aux autres qu'il a bien les compétences.



Qualités types de leader

Charismatique

Connaissance de la dynamique de
groupe

Capacité à réfléchir vite

Qualités langagières

Connaissance du sujet

Rôles des facilitateurs en fonction du style de leadership

On distingue 4 types de rôles parmi les membres

impulsif : s'identifie au leader plus qu'au groupe

routinier : sans initiative, il effectue les tâches qu'on lui assigne

subversif : fait la promotion de ses intérêts et participe tant que le groupe progresse dans un sens qui lui est favorable

constructif : prend part dans les tâches à responsabilité du groupe

En cas de leader autoritaire, les facilitateurs seront impulsifs, routiniers et subversifs

En cas de leader participatif, les facilitateurs prédominants seront constructifs

En cas de leader 'laissez-faire', on trouvera des facilitateurs impulsifs ou subversifs

Questions pour une analyse des observations

- Quels sont les rôles que l'on a pu distinguer dans le groupe observé ?
- Quel réseau de communication s'est mis en place ?
- Quel(s) type(s) de leader a/ont pris la main dans ce groupe ?
- Quel(s) type(s) de facilitateur a-t-on pu identifier ?

Grille d'observation des rôles joués dans un groupe

Vous trouvez ci-dessous sept propositions pour permettre une analyse argumentée de la dynamique des échanges. Votre travail consiste à cocher les propositions qui correspondent le mieux à la personne que vous observez.

Pour rappel, il vous est demandé de - - vous abstraire mentalement, - décrire sans généraliser
- décrire ici et maintenant, - cibler votre observation

Propositions	X	Commentaires
Tente d'harmoniser les actions envisagées.		
Prend les initiatives, oriente celles des autres.		
S'oppose, bloque activement les mécanismes, sabote.		
Evite de participer, de s'impliquer (timidité, passivité).		
Aide et encourage.		
Adopte une position conciliante.		
Détend l'atmosphère.		
Monopolise l'attention ou la parole.		
Suit les autres (passivité, inconsistance)		

Grille adaptée de Gruère (2002, pp123-124)