

VI- La dynamique du groupe

Introduction

Les gens se joignent souvent à un groupe par ce qu'ils croient que leur adhésion va leur procurer de la chaleur et de soutien cependant, les groupes peuvent faire vivre à leurs membres, des moments positifs comme de moments négatifs.

La question clé est la suivante : Quels sont les facteurs qui contribuent à des sentiments positifs entre les membres d'un groupe et quels sont ceux qui produisent de l'opposition ?

Les psychologues sociaux qui ont étudié ces questions ont développé un concept appelé; **La dynamique de groupe**, qui est un domaine d'étude qui explore comment les individus interagissent au sein d'un groupe et comment cette interaction influence non seulement leur performance collective, mais aussi le bien-être individuel. Comprendre cette dynamique est essentiel, que ce soit dans un cadre académique, professionnel ou social.

1. Définition et importance

La dynamique de groupe se réfère aux processus psychologiques et sociaux qui se produisent lorsque des individus se rassemblent. Ces processus incluent la cohésion, le commandement et le leadership, et la communication dans les groupes restreints. Une bonne compréhension de ces éléments peut aider à améliorer la collaboration et l'efficacité au sein du groupe.

2- La cohésion du groupe

Elle désigne le degré d'attraction des membres entre eux et envers le groupe comme entité.

2-1 Les facteurs influençant la cohésion

2.1.1 La hiérarchie :

L'augmentation du nombre de personnes dans un groupe crée des obstacles à la cohésion. Un de ces obstacles découle de la nécessité de distribuer diverses fonctions entre les membres du groupe ; certaines, se chargent des tâches de prise de décisions pour le groupe, d'autres qui dirigent, d'autres facilitent la tâche, etc. Il peut même y en avoir ceux qui n'ont aucune fonction.

Lorsque les fonctions sont distribuées entre les membres d'un groupe, le pouvoir l'est également. Il en résulte que les groupes tendent à devenir hiérarchisés et que les membres qui occupent un rang élevé sont en mesure de contrôler ou d'influencer les événements.

2.1.2 Les sous groupes :



Plus le groupe est grand, plus il est probable que des sous-groupes se forment car il est difficile d'être en relation avec plusieurs personnes, ce qui engendre des différences dans la sympathie entre les gens, où les membres d'un groupe préfèrent inévitablement certains individus et en aiment moins d'autres. Ceux qui s'attirent mutuellement peuvent former des sous-groupes à l'intérieur d'un grand groupe. Ainsi la cohésion globale peut se détériorer lorsque certains membres d'un groupe choisissent d'autres comme amis intimes ou comme alliés.

Les sous-groupes sont souvent cachés. Les psychologues sociaux ont bâti un instrument qui révèle l'existence de ces groupes. L'outil de mesure le plus utilisé a été conçu par **Moreno en 1943**. Voir figure : (6)

La sociométrie est une méthode pour étudier la structure du groupe à partir des préférences individuelles des membres.

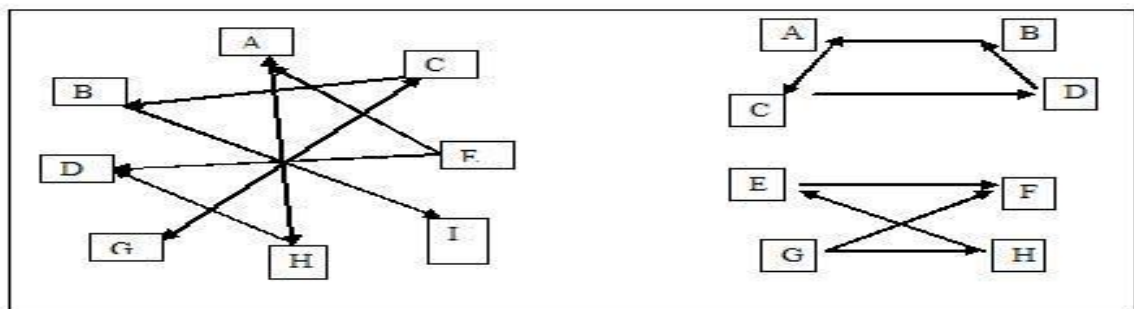


Figure : (6) Chaque flèche de ce diagramme montre une préférence en termes d'amitié, le groupe de gauche devrait avoir plus de cohésion que celui de droite (Gergen et Gergen, 1984).

2.1.3 La réussite :



Léon Festinger (1951) a proposé que la cohésion puisse être augmentée par tout facteur qui rehausse (augmente) la valeur du groupe aux yeux d'un membre individuel. De cette façon le fait d'attendre des buts devrait rendre les groupes plus cohésifs. Il semble que les membres se valorisent mutuellement davantage lorsqu'ils comprennent que le bénéfice de chacun dépend de l'investissement de tous. Cependant un échec peut également augmenter l'attraction si les membres d'un groupe sont en mesure de rejeter la responsabilité de leur échec sur des conditions du milieu.

2.1.4 Les menaces extérieures (la compétition)

Des menaces extérieures peuvent augmenter la valeur des membres des groupes les uns pour les autres et améliorer la cohésion (ex : les catastrophes naturelles, un nouveau produit dans une petite ville) la compétence provenant de l'extérieur du groupe agit un peu comme une menace, elle augmente la possibilité que le groupe soit cohésif. Cependant même si la compétition de l'extérieur peut augmenter la cohésion, la compétition à l'intérieur même du groupe produit souvent l'effet inverse.

2.2 Les effets positifs et les effets négatifs de la cohésion

Les membres d'un groupe cohésif prouvent une considération affectueuse les uns pour les autres, cependant, les conséquences de cette considération ne sont pas toujours favorables à d'autres aspects de la vie du groupe, tel que les attitudes et les comportements des membres du groupe et sur le fonctionnement du groupe lui-même.

Les groupes cohésifs montrent des niveaux plus élevés de morale (le respect de la loi, et l'application de ces normes et de ces sanctions) de satisfaction et d'intérêt au travail ainsi que de confiance en soi. Les groupes fortement cohésifs peuvent être sujets à la pensée du groupe, c'est-à-dire avoir tendance à rechercher un niveau d'accord élevé pendant qu'une appréciation réaliste des autres possibilités est sacrifiée.

En revanche adhérer à un groupe limite fréquemment la liberté individuelle, en effet, les groupes peuvent exiger à leurs membres qu'ils obéissent à des règles qui garantissent la satisfaction des autres membres et ils peuvent être particulièrement punitifs envers le déviant.

De plus les groupes proposent et défendent un sens de réalité sociale et exigent l'obéissance à des règles fixées pour permettre au groupe d'attendre ses buts (Gergen et Gergen, 1984).

D'une part on peut penser que le groupe n'est rien d'autre qu'une somme d'individus. Si on arrive à bien expliquer le comportement des individus, un à un, on devrait alors pouvoir expliquer le comportement des groupes puisqu'ils sont composés de ces individus. De ce point de vue le groupe peut-être réduit aux individus qui le composent et la psychologie sociale est une partie de la psychologie individuelle. Ainsi F.H. Allport écrit en 1929 : « il n'y a pas de psychologie du groupe qui n'est pas essentiellement et entièrement une psychologie d'individus. La psychologie sociale ne doit pas être vue en opposition à la psychologie de l'individu ; *c'est une partie de la psychologie de l'individu* ».

Il existe une seconde perspective dans l'étude des groupes selon laquelle le groupe est plus que la somme des individus qui le composent (Oakes, Haslam, Turner, 1994). De cette perspective, des phénomènes nouveaux émergent lorsqu'on se trouve en groupe, des phénomènes qui ne peuvent pas être bien compris si on étudie uniquement les individus pris séparément. Comme ils l'ont montré les expériences de (Sherif 1936) Serge Guimond (2010)

p17

Il y a plusieurs années, Kroeber (1917) a présenté deux arguments importants pour soutenir ce point de vue (que la culture est un phénomène collectif et non pas individuel) :

- Les individus passent mais la culture reste. Malgré le va-et-vient au niveau de la population, malgré les changements au niveau des individus qui composent chaque nouvelle génération, la culture et ses institutions demeurent relativement stables et inchangées. Par conséquent, la culture ne dépend pas de la présence de certains individus particuliers pour exister, elle a une vie autonome au niveau collectif du groupe.
- Aucun individu ne possède toute la culture du groupe dont il est membre. La culture dans son ensemble est portée par la collectivité. Aucun individu ne connaît toutes les lois, ou toutes les institutions politiques ou économiques existantes même si elles ne représentent qu'un secteur limité de la culture.

3. Le commandement, le leadership

On peut définir le leader comme « la capacité d'une personne à influencer d'autres personnes en vue d'atteindre les objectifs organisationnels ». Cette définition prend en compte deux types de leadership :

Le leader formel : il exerce son influence par l'autorité qui lui est attribuée dans l'organisation hiérarchique.

Le leader informel : il détient une autorité de fait par ses compétences personnelles indépendamment de l'organisation hiérarchique et de la reconnaissance des autres membres de l'organisation.

Thiébaud et Rousson ont donné une définition au commandement comme étant « une activité stratégique visant à résoudre des problèmes de coopération nés de l'obligation d'atteindre des objectifs dans un environnement structuré et changeant ». Là on est loin de la simple transmission d'un ordre à un exécutant.



Le terme manager atténue aussi l'idée de diriger, d'ailleurs on ne dirige plus des gens mais des ressources humaines. Pour ça des nouveaux termes viennent afin de remplacer les anciens, on parle aujourd'hui de motiver, d'animer et d'organiser. Le contremaître est remplacé par le Leader ou un chef d'équipe qui se trouve sur le terrain en contact direct avec les opérateurs. Le leader **transformationnel** qui stimule et pousse au changement remplace le leader **transactionnel** qui contrôle.

Comportement du Leader transactionnel	Comportement du Leader transformationnel
- s'assurer que le travail est bien fait - Mettre en place les stratégies - Introduire des plans de promotion - Gérer les ressources disponibles - Contrôler les coûts - Gérer, structurer et contrôler les systèmes - Penser à court terme - Veiller au respect des valeurs - Sanctionner les comportements	- expliquer les raisons de faire les choses - concevoir une vision et une mission - créer et inculquer des valeurs - développer de nouvelles ressources - innover une vision pour le changement - gérer les processus et faire confiance aux personnes - penser à long terme

dysfonctionnels - Orienter les subordonnés vers des tâches - organiser	- mobiliser les employés autour d'idées - Amener les employés à assimiler la vision et les nouvelles valeurs - Réorganiser
--	--

L'objectif est donc de coopérer dans une relation plus réciproque est moins inégalitaire.

Depuis longtemps les études de psychologie sociale ont visé à trouver le bon leader à partir d'une personnalité précise. Mais elles n'ont pas abouti. Car c'est plutôt une affaire de statut, de reconnaissance institutionnelle, et c'est aussi un problème de méthode et de style d'organisation. On peut avancer que les formes d'autorité dépendent des modes d'organisation, il résulte que le leader devra adapter sa fonction selon l'entreprise où il se trouve et apprendre à gérer son autorité en se référant au style existant.

3.1 La nouvelle approche du leader

Le leader, dans le monde moderne suppose forcément un style de commandement démocratique. Son influence sur les autres repose sur une combinaison de savoir, de savoir-faire et de savoir-être. Si dans le passé le pouvoir et l'autorité institués au sein de toute organisation constituaient les clés des rapports d'influence et de soumission, aujourd'hui il est essentiel d'accéder à une maîtrise de la gestion et de la stratégie

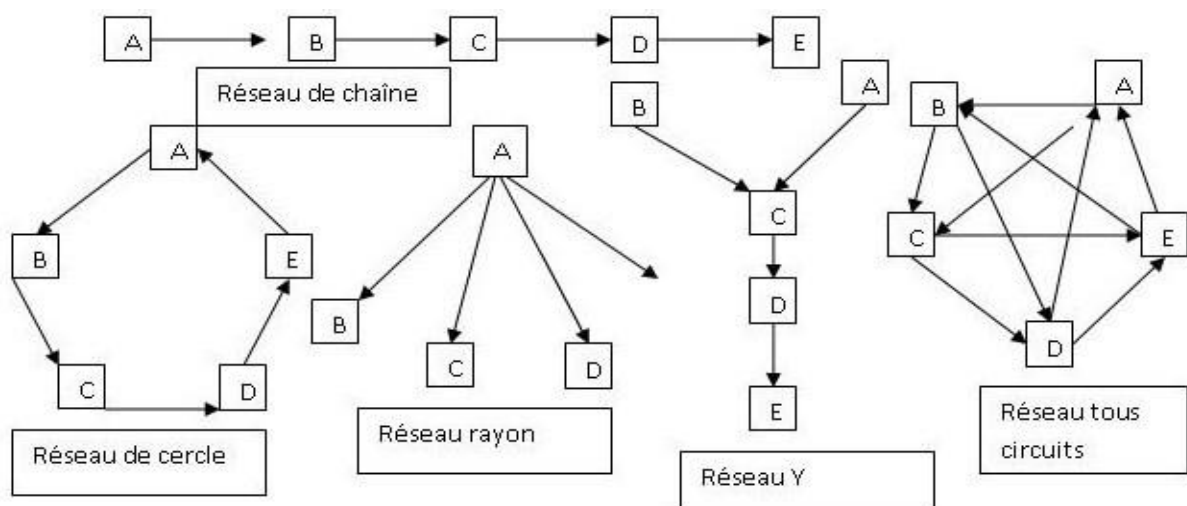
Le travail du leader	Style démocrate	Style autoritaire
La participation au travail	Il participe comme l'un de membre de groupe	Il s'isole et il se contenté de donner des ordres
L'orientation et le guidage	Il donne des propositions et il laisse le choix	Il n'est y a ni d'orientation ni de guidage mais des directives a exécutées
La façon d'accomplir le travail	Flexible et suggérer de la part du leader	Rigoureuse, et imposer par le leader
La critique, le blâme et l'éloge	Introuvable	Existant
Les comportements	Collectif	Individuel
Les ordres	Introuvable	Répétitifs
L'aide (matériel, psychique)	Elle existe sous toutes ses formes	Introuvable
Les relations entre les membres	bonne	Elle est caractérisée par l'individualisme et les conflits
L'influence du leader	Indirecte avec des conséquences positives	Directe avec des conséquences négatives

4. La communication dans les groupes restreint

Le but d'étudier les divers modèles de communication est de préciser les conditions nécessaires à la coopération la plus efficace au cours de l'accomplissement d'une tâche.

On trouve des situations analogues dans : les jeux de type divers, les transmissions militaires, les communications commerciales entre tel ou tel service d'une même entreprise, ou d'une même administration.

Bavelas (1948) suppose que la structure de réseau de communication affectait la performance d'un groupe de cinq personnes. Il a remarqué que certains individus occupaient des positions centrales leur donne un avantage dans la communication avec les autres, ces individus jouaient plus facilement le rôle du leader au cours de la réalisation d'un problème par le groupe, et que certains réseaux étaient plus efficaces que d'autres en raison d'utilisation éventuelle de modes opératoires différents.



Leavitt (1951) a repris ce dispositif expérimental avec quatre types de réseaux pour évaluer le **degré de satisfaction du groupe** suivant la forme du réseau qui constitue. IL a constaté que les personnes en position de centralité ont le maximum d'influence sur le fonctionnement du groupe et aiment mieux leur travail et ils sont les mieux satisfaits. Quoique moins efficace, soit celui qui communique suivant le réseau circulaire car tous les membres ont en effet une occasion égale de participer au fonctionnement du groupe.

Shaw et Gilchrist (1956) ont donné aux sujets périphériques plus d'informations qu'au sujet central (réseau rayon) et ils ont constaté que :

Au niveau des individus : chez les périphériques la rapidité de résolution et le moral sont plus élevés, chez le sujet central on observe un certain **seuil de saturation** lié au nombre croissant des messages, sa rapidité et son moral tendent à diminuer.

Conclusion

La dynamique de groupe est un aspect fondamental des interactions humaines qui mérite d'être étudié en profondeur. En comprenant comment fonctionnent les groupes, leurs rôles, leur développement et leur communication, nous pouvons améliorer notre capacité à travailler ensemble efficacement. Que ce soit dans un contexte académique ou professionnel, ces compétences sont essentielles pour réussir dans notre vie quotidienne. En tant qu'étudiants, apprendre à naviguer dans ces dynamiques vous préparera non seulement pour votre avenir professionnel, mais aussi pour vos interactions sociales tout au long de votre vie.