

Le comportement de groupe : les fondamentaux

Objectifs du chapitre

- Différencier les groupes formels des groupes informels.
- Décrire le développement d'un groupe.
- Expliquer en quoi les rôles changent en fonction des situations.
- Décrire l'influence des normes sur le comportement individuel.
- Énumérer les forces et les faiblesses de la prise de décision collective.
- Comparer l'efficacité des groupes d'interaction, de « remue-méninges », nominaux et électroniques.

L'analyse du comportement individuel, ne peut se comprendre que dans la perspective plus large du ou des groupes dans le(s)quel(s) s'insère chaque personne.

La vie des organisations est conditionnée par celle des individus et des groupes qui les composent.

1. Qu'est-ce qu'un groupe ?

Groupe

Deux ou plusieurs individus qui, de façon interactive et interdépendante, s'unissent en vue de réaliser des objectifs précis.

Il faut le distinguer d'une foule, qui comprend des individus ayant parfois le même objectif mais qui ne cherchent pas à se coordonner.

Au contraire, dans un groupe organisé, les personnes entretiennent des relations structurées en fonction d'un objectif commun, où le rôle de chacun est déterminé de façon à atteindre l'objectif commun.

Qu'est-ce qu'un groupe ?

Chacun de nous appartient à divers groupes, qu'il s'agisse :

- de nos familles,
 - d'associations de toutes sortes ou encore ,
 - de groupes de travail.
-

Dans le dernier cas, celui qui nous intéresse ici, l'appartenance de l'individu à un (et souvent plusieurs) groupe(s) vient encore complexifier la tâche de celui ou celle qui cherche à comprendre comment manager les hommes.

Qu'est-ce qu'un groupe ?

Groupe formel

Groupe de travail « officiel » désigné par une autorité formelle pour atteindre un objectif précis (gérer les nouveaux clients, vérifier les comptes, etc.).

Les rôles et statuts y sont clairement déterminés. D'une certaine manière, l'entreprise est un réseau coordonné de groupes formels.

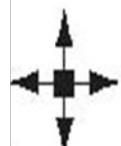
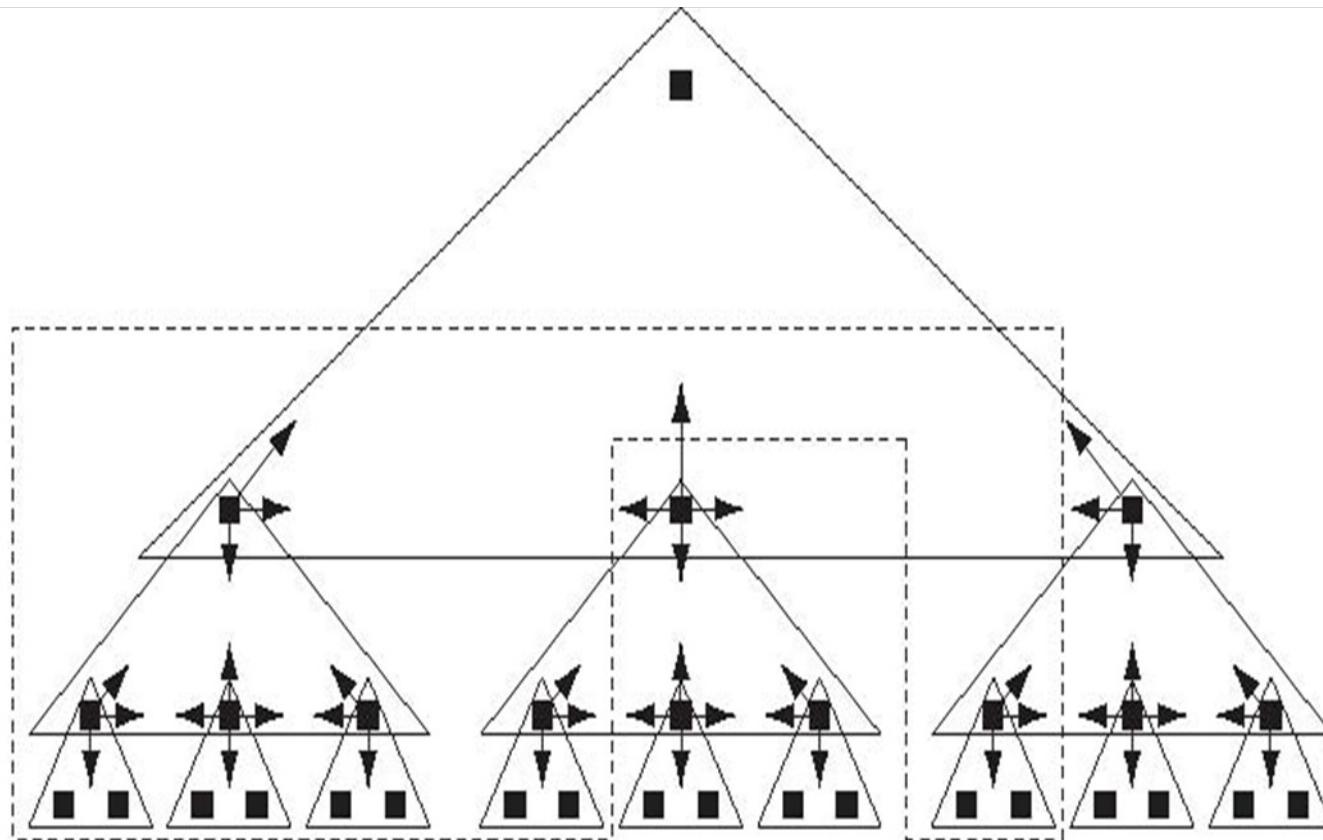
Groupe informel

Groupe qui n'a pas de structure formellement définie et n'est pas établi au niveau organisationnel ; se forme en réponse à un besoin de contact social.

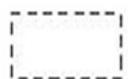
Ce groupe émerge naturellement au gré des interactions répétées entre individus, sans intervention directe de l'autorité formelle.

Les groupes informels dépassent les repères hiérarchiques voire même les frontières de l'entreprise.

Qu'est-ce qu'un groupe ?



Manager interface inter-groupes



Groupe informel



Groupe formel (hiérarchie)

Classification des types de groupe

Groupe hiérarchique

Groupe composé d'individus qui réfèrent directement à un responsable déterminé.

Groupe d'intérêt

Personnes travaillant ensemble pour atteindre un objectif spécifique qui les concerne toutes.

Groupe de travail

Personnes travaillant ensemble afin de réaliser une tâche ou un projet spécifique.

Groupe d'affinité

Personnes se réunissant pour partager un ou plusieurs points communs.

Pourquoi les individus se rassemblent-ils en groupe ?

- Sécurité
- Statut
- Estime de soi
- Appartenance
- Pouvoir
- Réalisation d'objectifs



2. La dynamique d'un groupe

La dynamique des groupes désigne les étapes successives de l'évolution d'un groupe, depuis sa constitution jusqu'à sa disparition.

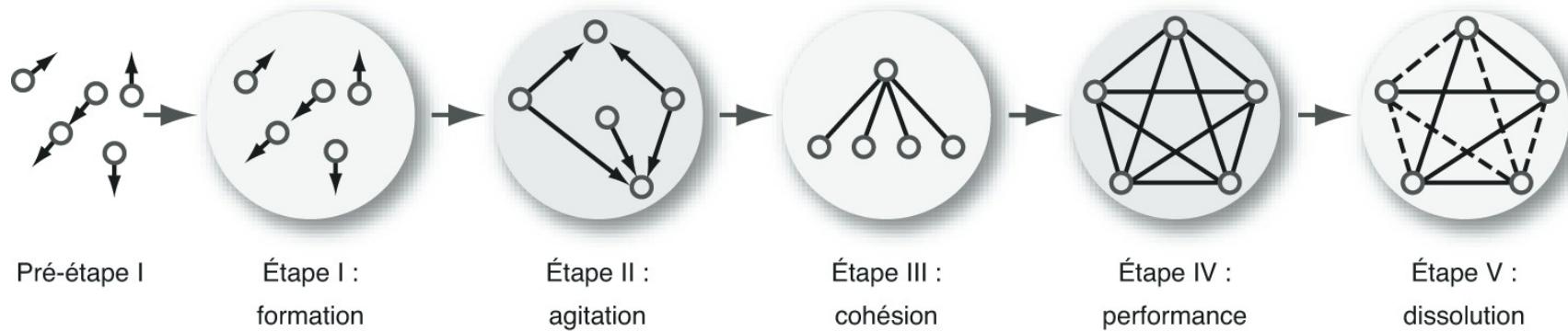
Comme tout ensemble dynamique, les groupes ont un cycle de vie avec plusieurs phases présentant chacune des enjeux différents pour le manager.



Les étapes de la dynamique d'un groupe

Le modèle à cinq étapes (Tuckman)

Lors de leur formation, les groupes passent par cinq étapes distinctes.



Le modèle à cinq étapes

Étape 1 – Formation

Grande incertitude concernant le but, la structure et les leaders du groupe.

Les membres ont différents niveaux de connaissance les uns par rapport aux autres, certains ayant déjà eu des contacts professionnels ou personnels, d'autres étant totalement étrangers.

Au stade de la formation, les membres du groupe commencent à s'identifier aux autres coéquipiers et à l'équipe elle-même.

Il est question d'apprendre à se connaître , de nouer des liens interpersonnels, de découvrir quels sont les comportements jugés acceptablesetc.

Le modèle à cinq étapes

Étape 2 – Agitation

Conflits au sein du groupe.

Les membres commencent à être en confiance, cherchent à « marquer leur territoire », opposent leurs ambitions et opinions.

Des coalitions ou des cliques peuvent se former autour d'une personnalité dominante ou d'intérêts particuliers.

L'enjeu est de gérer ces tensions pour éviter une escalade dans le conflit et ainsi passer à la phase suivante.

Étape 3 – Cohésion

Relations étroites entre les membres du groupe ; normalisation et stabilisation du fonctionnement.

Les membres commencent à travailler de manière concentrée et établissent des règles de conduite valable pour tous.

Les étapes de la dynamique d'un groupe

Étape 4 – Performance

Pleine efficience du groupe, avec une structure totalement opérationnelle et acceptée par les membres.

Le groupe est parvenu à maturité et fonctionne de façon relativement autonome, concentrant son énergie à la tâche.

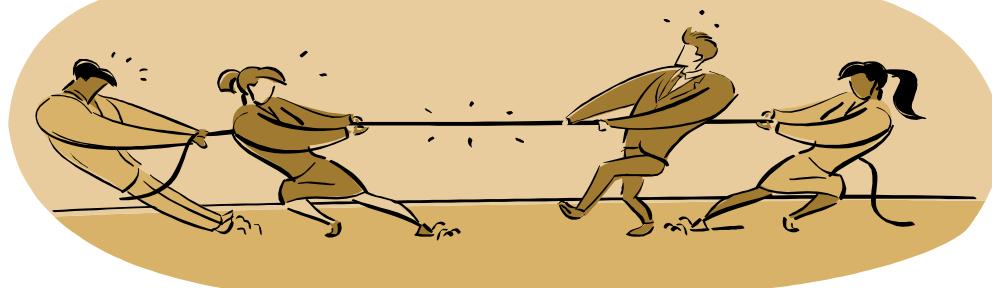
Étape 5 – Dissolution

Étape finale pour les groupes temporaires, précédant le démantèlement et la dispersion ; fin des activités du groupe.

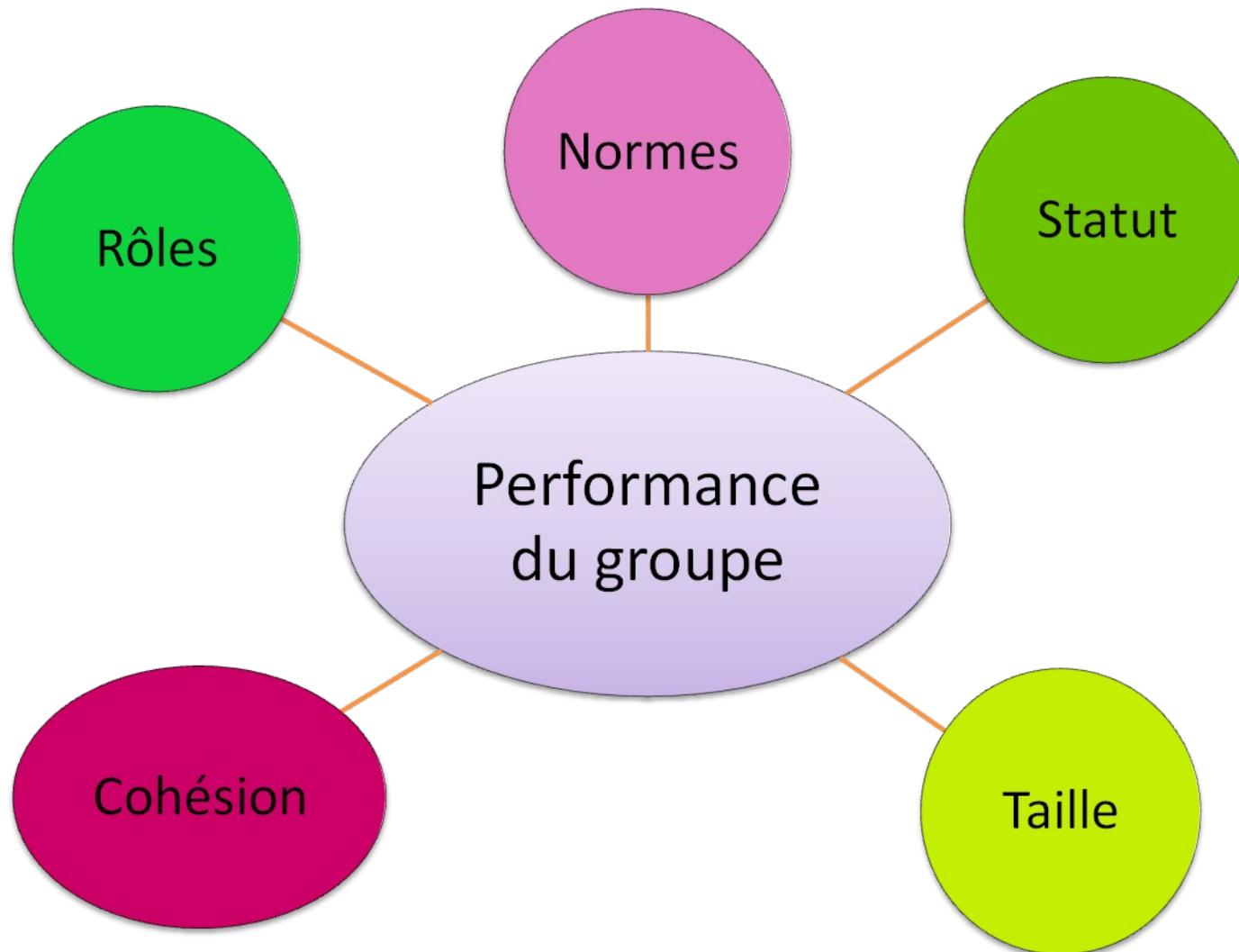


Les limites du modèle en cinq étapes

- Présupposé de base : le groupe deviendrait plus efficace au fur et à mesure de la progression dans les étapes.
 - Ce n'est pas toujours le cas, la dynamique des groupes est un phénomène complexe.
 - Un niveau de conflit important peut déboucher sur une performance.
 - Le processus n'est pas linéaire.
 - Les groupes peuvent vivre plusieurs étapes en même temps.
 - Les groupes peuvent régresser.
- Ne tient pas compte du contexte organisationnel.



3. Les caractéristiques d'un groupe



Caractéristiques d'un groupe : les rôles

Rôle

Comportement prévisible d'une personne qui occupe une position donnée dans un contexte social donné.

Identité de rôle

Attitudes et comportements attendus d'un rôle.

Perception de rôle

Idée qu'un individu se fait de la façon dont il est censé se comporter dans une situation donnée.



Caractéristiques d'un groupe : les rôles (suite)

Attentes de rôle

Idée que se font les autres quant au comportement qu'une personne doit adopter dans une situation donnée.

Contrat psychologique

Accord tacite qui définit ce qu'un employeur attend de ses employés et vice versa.

Conflit de rôle

Situation dans laquelle les attentes correspondant à des rôles différents divergent.

Caractéristiques d'un groupe : les normes

Normes

Règles de conduite ou critères de comportement acceptables au sein d'un groupe et adoptés par tous ses membres.

Catégories de normes :

- Performance
- Apparence
- Interactions sociales
- Attribution des ressources

Les normes et l'expérience de Hawthorne

- Séries d'études supervisées par **Elton Mayo** dans les usines de Hawthorne de la Western Electric Company à Chicago entre 1924 et 1932.
- Conclusions:
 - Le comportement des travailleurs et leurs sentiments sont étroitement liés.
 - Les normes du groupe exercent une influence sur les comportements individuels.
 - Les standards du groupe (normes) optimisent le degré de performance de chacun.
 - Les normes du groupe, la sécurité et les sentiments sont un facteur plus important que l'argent.

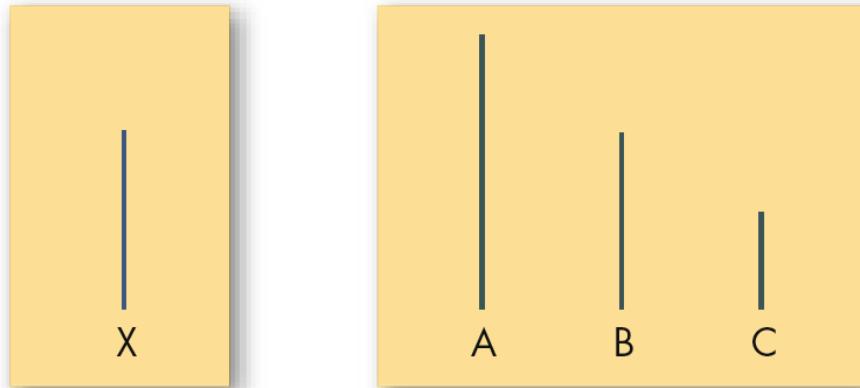


Caractéristiques d'un groupe : les normes (suite)

Expérience
d'Asch

Conformité

Action d'ajuster son comportement afin de s'aligner sur les normes du groupe.



Groupes de référence

Groupes les plus importants auxquels les individus appartiennent ou souhaitent appartenir, et pour lesquels ils acceptent de se conformer aux normes.

Caractéristiques d'un groupe : les normes (suite)

Comportements professionnels déviants

Actes antisociaux de certains membres de l'organisation qui violent intentionnellement les normes établies et nuisent à l'organisation ou à ses membres, voire aux deux.



Typologie des comportements professionnels déviants

Catégorie	Exemples
Production	Vitesse de travail
Propriété	Sabotage, vol
Politique	Favoritisme, rumeur
Agression personnelle	Harcèlement

Caractéristiques d'un groupe : le statut

Statut

Place ou rang occupé au sein d'un groupe et conférant un certain prestige.

Théorie des caractéristiques de statut

Les différences de statut créent une hiérarchie de statut au sein du groupe.

- Le statut est basé sur l'une de ces trois sources :
 - le pouvoir exercé sur les autres ;
 - la contribution aux objectifs du groupe ;
 - les caractéristiques de l'individu.

Statut et interactions au sein du groupe

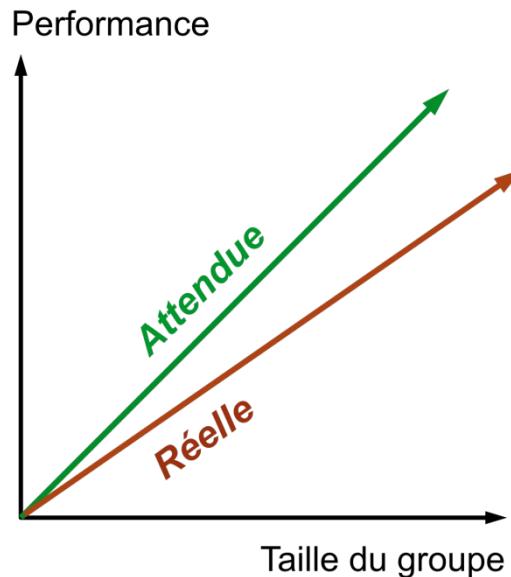
- Statut et normes de conformité
 - Les membres du groupe qui ont un statut plus élevé sont moins contraints par les normes et les pressions à la conformité.
 - Un certain degré de conformité est toléré par les membres au statut élevé, pour autant que cela n'affecte pas l'accomplissement des objectifs.
- Statut et interactions au sein du groupe
 - Les membres au statut plus élevé sont plus sûrs d'eux.
 - Les grandes différences de statut limitent la diversité des idées et la créativité.
- Statut et (in-)équité
 - Si le statut est perçu comme inéquitable, des comportements correctifs vont se mettre en place.

Caractéristiques d'un groupe : la taille

Les groupes plus restreints atteignent plus rapidement leurs objectifs, les groupes plus larges parviennent mieux à résoudre un problème.

« Paresse sociale »

Tendance à fournir moins d'effort et à diminuer son rendement au sein d'un groupe.



Principales conclusions:

- Les groupes en nombre impair fonctionnent mieux.
- Les groupes de 5 à 7 membres sont les plus efficaces.
- Les groupes de plus de 12 membres semblent avoir tendance à se diviser pour constituer des sous-groupes.

Caractéristiques d'un groupe : la cohésion

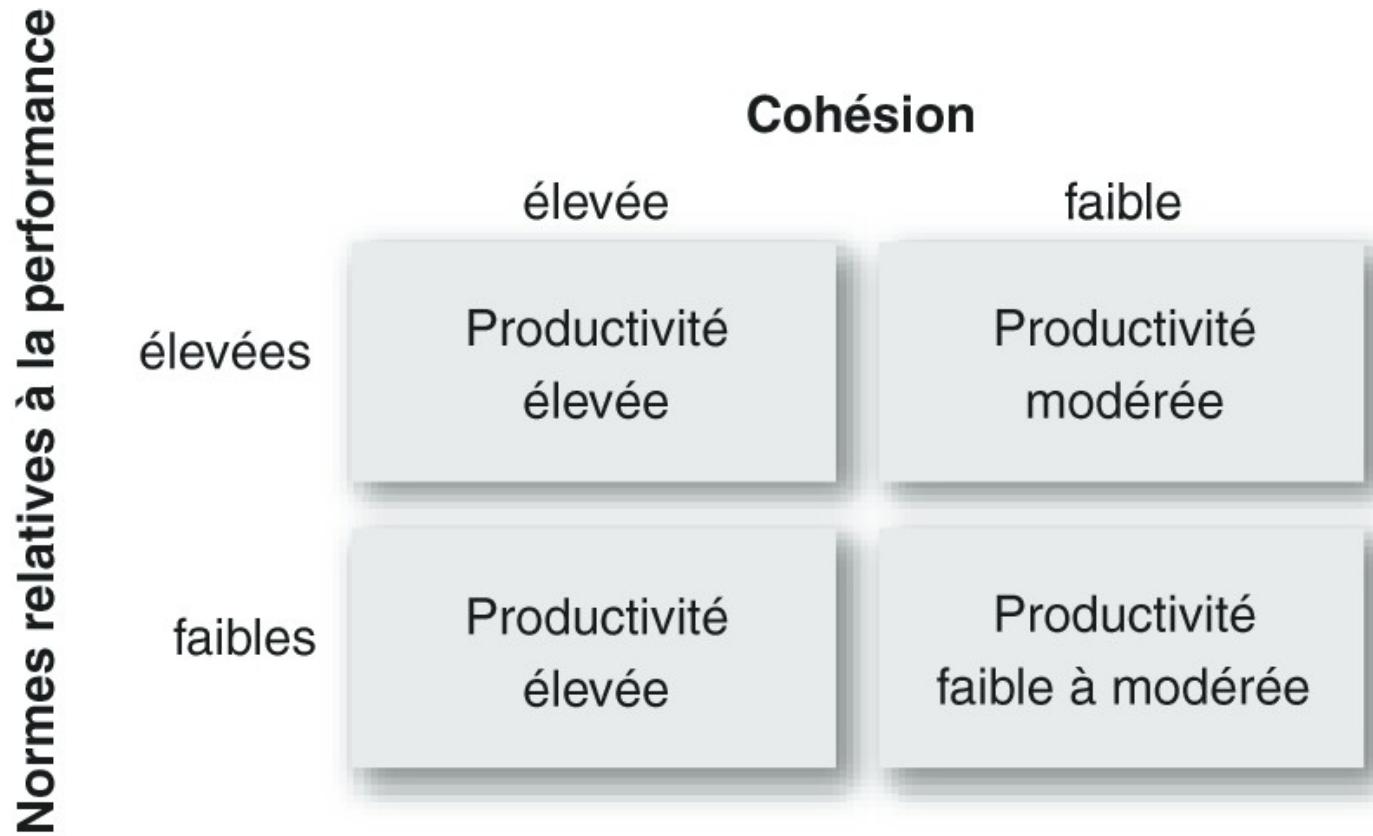
Cohésion

Force qui unit les membres d'un groupe et les incite à y demeurer.

Comment améliorer la cohésion de groupe ?

1. Réduire la taille du groupe.
2. Faire adhérer à des objectifs communs.
3. Augmenter le temps passé ensemble.
4. Rehausser le statut du groupe (difficile à intégrer).
5. Stimuler la compétition avec d'autres groupes.
6. Récompenser le groupe, et non les individus.
7. Isoler physiquement le groupe.

Liens entre cohésion du groupe, normes relatives à la performance et productivité



4. La prise de décision collective

- Les grands groupes facilitent la production et l'échange d'idées dans le cas de tâches complexes (résolution de problèmes).
- Les petits groupes sont meilleurs pour coordonner et réaliser les tâches complexes.
- Les tâches simples ou de routine sont moins pertinentes à traiter en groupe.

La prise de décision collective

Forces

- Information plus complète
- Diversité d'opinions
- Décisions plus pertinentes
- Solutions mieux acceptées

Faiblesses

- Temps nécessaire
- Pressions de conformité
- Domination par un ou quelques membres
- Ambiguïté quant à la responsabilité

Pensée de groupe et polarisation collective

Pensée de groupe

Tendance des membres d'un groupe à dissimuler une opinion divergente ou minoritaire, voire à perdre tout sens critique (normes de conformité).

Polarisation collective

Différence entre l'orientation d'une décision collective, plutôt conservatrice ou plutôt risquée, et celle des décisions prises individuellement par les membres du groupe.

Symptômes de la pensée de groupe

- Le groupe neutralise toute résistance allant contre ses idées en la rationalisant.
- Les membres font directement pression sur ceux qui émettent des doutes sur l'une des idées ou qui remettent en cause les arguments soutenus par la majorité.
- Les membres qui doutent ou ont des points de vue différents restent silencieux.
- Il règne une illusion d'unanimité.

Décider en groupe

Groupes interactifs

Groupes traditionnels où les membres communiquent en face à face.

Technique du groupe nominal

Technique de prise de décision collective où les membres, en face à face, émettent leurs idées, mais de façon indépendante.



Décider en groupe

Remue-méninges (*brainstorming*)

Processus de génération d'idées qui encourage toutes les solutions envisageables, sans en autoriser la critique.



Travail de groupe assisté par ordinateur (TGAO)

Réunion où les membres discutent par ordinateurs interposés, avec des commentaires anonymes et des votes collectifs.



Perspectives internationales

- Statut et culture
 - Le statut ne revêt pas la même importance d'une culture à l'autre.
 - Il est essentiel pour les managers d'être sensibles à ces différences.
- Paresse sociale
 - Elle semble l'apanage des cultures individualistes.
- Diversité des groupes
 - La diversité accroît les conflits.
 - Sur la durée, si les groupes surmontent cette difficulté initiale, ils peuvent être plus créatifs et performants.