

Cours magistral de L1 en Sciences de l'Information et de la Communication

La dynamique des groupes

Cours de Valérie Méliani
Département info-com
ITIC -Montpellier 3

Ecue E13IC3

Plan des CM

1. Le leadership
2. La dynamique des groupes
3. La communication d'influence dans les groupes
4. L'animation de groupe (Claire Noy)

Introduction

- Grands auteurs: K. Lewin (1939), J.L. Moreno (1954), R. Likert (1974), R.R. Blake et J.S. Mouton (1962)
- Repose sur l'appréhension des phénomènes de groupes et des phénomènes de relations entre les personnes et entre les groupes (ambiance, animation)
- Les questions des approches psychosociologiques sont : le problème de l'ambiance au sein du groupe, de la cohésion affinitaire et culturelle, le problème du leadership et des « bonnes attitudes » des leaders

1. Le leadership

Les styles de commandement et le leadership

Définition du leadership

- D'un point de vue externe, le leader est responsable de son secteur. D'un point de vue interne, le leader exerce une influence sur l'ensemble d'un groupe
- Le leadership que le responsable d'un groupe exerce résulte de l'ensemble des communications interpersonnelles par lequel il influence le comportement de ses subordonnés
- Il y a des leaders formels désignés, et des leaders informels qui jouent un rôle dans le fonctionnement des groupes

Les théories qui expliquent l'apparition du leadership

3 grandes catégories de théories qui se sont intéressées au leadership :

- l'approche par les traits de caractère
- L'approche situationnelle
- l'approche de la contingence

Les travaux de Kurt Lewin (1840 – 1947)

- Kurt Lewin s'intéresse à deux grandes questions : le mode d'exercice de l'autorité et de leadership ainsi que la dynamique des groupes
- Les travaux de Lewin sont essentiellement consacrés aux phénomènes de groupes humains restreints, aux problèmes de leadership, de climat social, de comportements de groupe.
- K. Lewin distingue trois formes de leadership ou de mode d'exercice du commandement:
 - le leadership **autoritaire**
 - le leadership **démocratique**
 - le leadership du **laisser-faire**

La grille "managériale" de Robert BLAKE et Jane MOUTON

- Cette grille a été conçue en 1962. Elle caractérise différents modes de commandement dans les entreprises.
- BLAKE et MOUTON prennent en compte de 2 variables :
 - intérêt du responsable pour la production;
 - intérêt des dirigeants pour le personnel.

Un bon manager doit prendre en compte à part égale la motivation du personnel et les soucis de production de l'entreprise

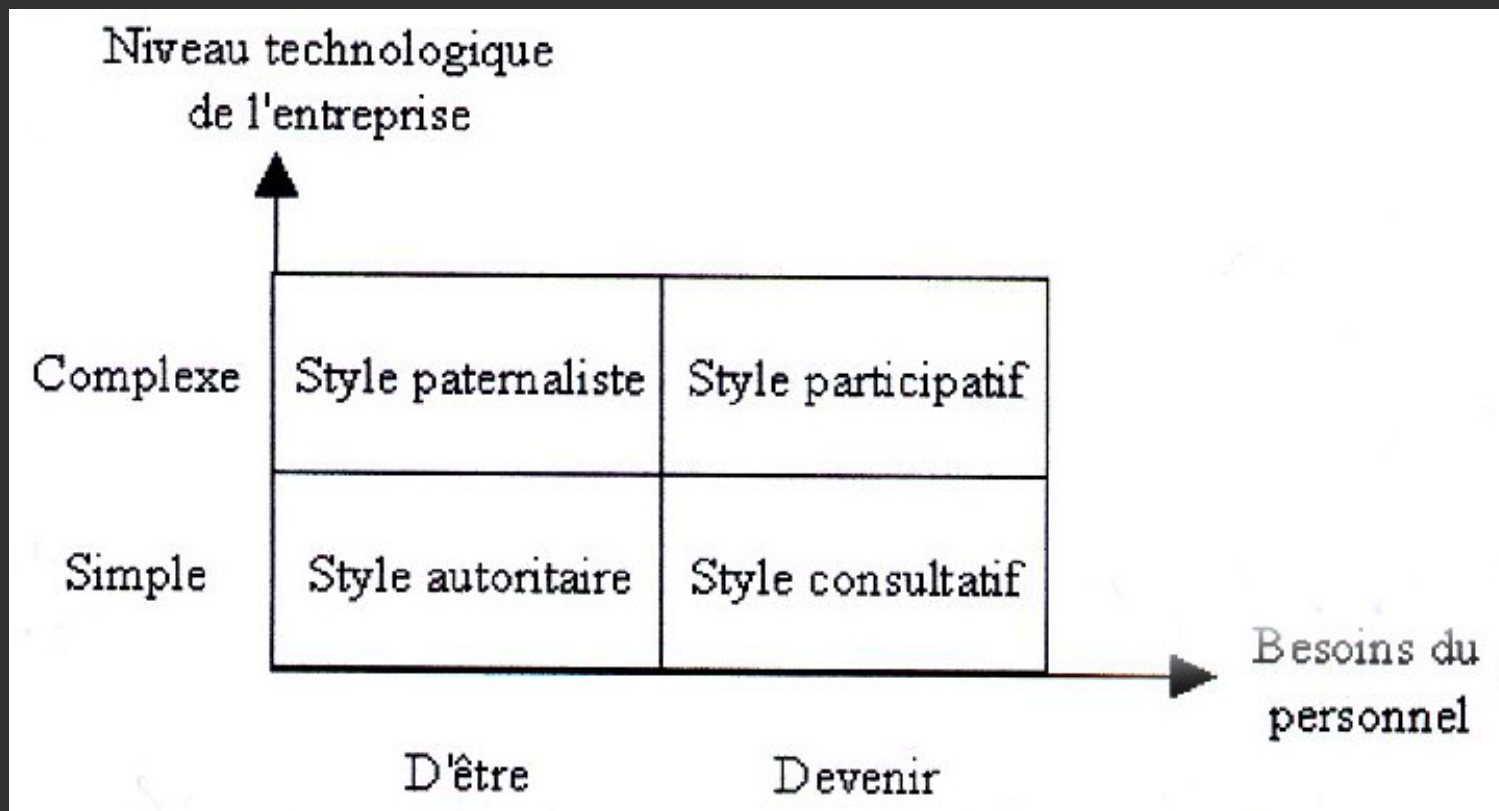
Rensis Likert (1903 – 1981) et le principe des relations intégrées

- Sur la base du même constat (autorité, contrôle vs écoute, confiance), Likert propose le principe des **relations intégrées**:

Dans une organisation, toute personne doit se sentir considérée et nécessaire dans l'entreprise pour travailler efficacement

- L'efficacité au travail nécessite la mise en œuvre d'une organisation par groupe de travail au sein duquel les problèmes rencontrés sont abordés et résolus collectivement. Il développe l'idée d'un mode de management participatif par groupe de travail

Le modèle de LIKERT

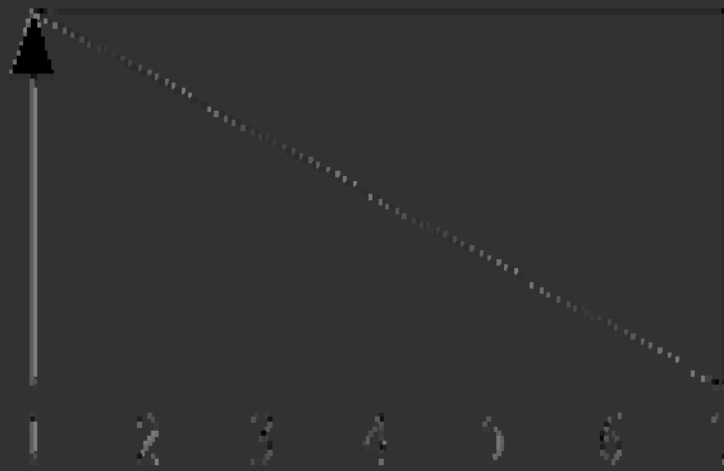


L'analyse de Tannebaum et Smidt

- Ils identifient 7 styles de commandement des groupes dans l'entreprise allant d'une grande autorité du responsable à une grande liberté d'action des subordonnés

Autorité du
responsable

Liberté d'action
des subordonnés



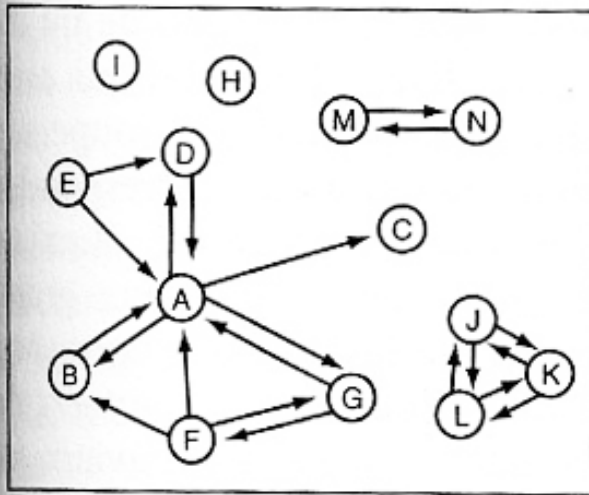
2. La dynamique des groupes

Les travaux sur les groupes: La sociométrie de Moréno

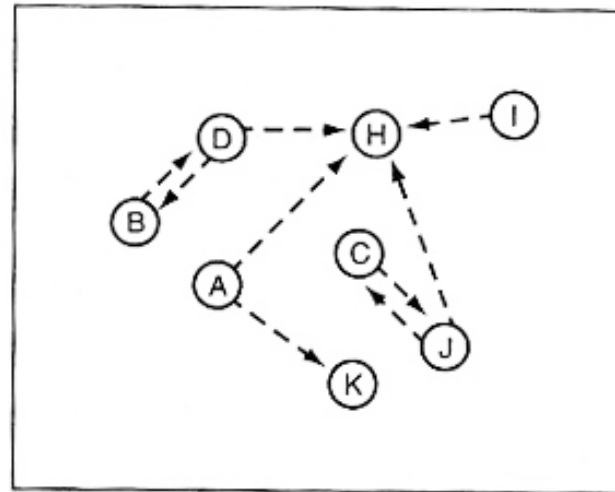
- La dimension sociale est l'essentiel de la personnalité :
On joue perpétuellement un rôle
 - **Naissance du psychodrame (1928)**
- Tout groupe humain a une structure affective informelle qui détermine les comportements des individus du groupe les uns par rapport aux autres
 - **Naissance de la sociométrie (1935)**
- L'organisation des relations vécues est à la fois une expression :
 - de l'affectivité, de ses formes et de sa distribution dans le groupe,
 - des représentations (perception et connaissance) que chaque participant a du groupe, des autres et de lui-même dans le groupe.

Les principes de la sociométrie

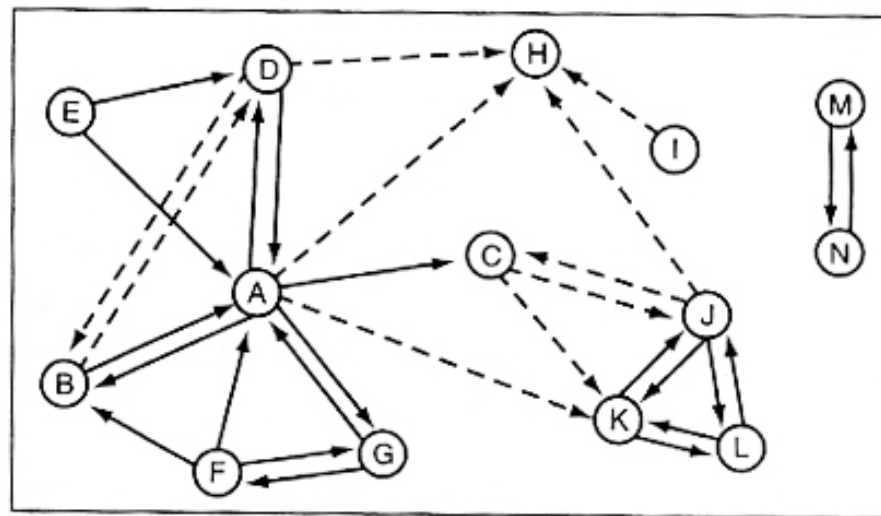
- L'ensemble socio-affectif et socio-cognitif « vécu » du groupe est appelé par Moreno le **télé**.
- Moreno organise ses expériences en trois temps :
 - Le **test sociométrique** : questionnaire permettant de repérer la structure latente d'un groupe.
 - Le **sociogramme** : En fonction des réponses obtenues, construction d'une carte sociométrique du groupe ou sociogramme
 - Le **diagramme sociométrique individuel** : « profil » individuel construit à partir du test sociométrique.



1^{re} étape : Sociographe des choix



2^e étape : Sociographe des rejets



Étape finale : Sociographe des choix et des rejets

Kurt Lewin et la dynamique des groupes

- Kurt Lewin est l'inventeur du terme dynamique de groupe en 1944
- Etude sur la consommation des ménagères américaines

Constats:

- Toutes les personnes d'un groupe agissent et réagissent les unes par rapport aux autres ou par rapport au groupe.
- La dynamique de groupe, c'est l'analyse de l'ensemble de ces interactions existant entre les différentes personnes composant un petit groupe et les lois qui les régissent.
- On estime que les phénomènes de groupe n'apparaissent véritablement qu'à partir de quatre personnes.

Les différents types de groupes

- On distingue classiquement 5 types de groupes :
 - La foule
 - La bande
 - Le groupement
 - Le groupe primaire (ou restreint)
 - Le groupe secondaire (ou organisation)

Différentes démarches sont utilisées pour cerner la réalité des petits groupes. Les plus pratiquées sont :

- *L'approche empirique et descriptive*
- *L'approche expérimentale*

Les différents groupes primaires (ou restreints)

- L'expression « groupe primaire » désigne les ensembles humains, caractérisés par une association ou une coopération de face à face

On distingue:

1/ Les groupes primaires naturels

2/ Les groupes primaires artificiels ou occasionnels

3/ Les groupes primaires durables ou persistants

4/ Les groupes primaires momentanés

Les caractéristiques psychologiques des groupes primaires

1/ Les Interactions

2/ Emergence de normes

3/ Existence de buts collectifs communs

4/ Existence d'émotions et de sentiments collectifs

5/ Emergence d'une structure informelle

6/ Existence d'un inconscient collectif

7/ Etablissement d'un équilibre interne et d'un système de relations stables avec l'environnement.

Le développement des groupes primaires

Roger Mucchielli

- 1^{er} niveau: les groupes nominaux
- 2^{ème} niveau: les groupes fusionnels ou phatiques
- 3^{ème} niveau: les groupes conflictuels
- 4^{èmes} niveau: les groupes unitaires

Le pouvoir normatif des groupes primaires

1/ La pression de conformité

On peut définir la pression de conformité comme l'ensemble des pressions conscientes ou inconscientes qu'exerce un groupe (ou ses représentants) sur une personne en vue de lui faire accepter les normes du groupe.

2/ Le marginal et le déviant

Le marginal est celui dont les valeurs ou le comportement sont différents du groupe. Le déviant rejette en bloc les modes d'être et de penser du groupe

3/ Groupe d'appartenance et groupe de référence

Groupe d'appartenance : celui dont on est issu

Groupe de référence: celui sur lequel on prend exemple

L'équipe: un type de groupe particulier

Classiquement on distingue:

- 1/ le groupe centré sur le groupe
- 2/ le groupe centré sur la tâche

5 styles de groupes d'après Roger Mucchielli

Groupe centré sur :	5 styles de groupe :
- le groupe	1/ groupe s'analysant sans but d'amélioration du système interne.
	2/ groupe ayant pour but un progrès des attitudes et de compréhension des processus en vue de la formation au travail en groupe.
- le groupe autant que la tâche	3/ équipe de travail : un juste équilibre entre le groupe et la tâche.
- la tâche	4/ groupe travaillant ensemble pour améliorer la communication et la coopération en vue des tâches à accomplir.
	5/ réunion de professionnels centrés sur la tâche en évitant toute analyse du vécu groupal (réunion de travail).

L'esprit d'équipe: loyauté envers le groupe, engagement personnel, identification au groupe.

Double engagement:

- > interpersonnel
- > dans le travail commun

Le problème de la taille des équipes de travail

Plus le groupe est nombreux:

- moins les membres sont satisfaits : les difficultés de communication s'accroissent.
- plus il y a de chance pour que se forment des sous-groupes et des cliques.
- plus les problèmes interpersonnels prennent d'importance, au détriment de l'unité d'action dans la réalisation de la tâche.

La productivité du groupe est fonction inverse du nombre.

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

La taille des équipes

- **Les équipes de deux:** les plus sûres, maximum d'intimité et d'interconnaissance. Elles évoluent vers la séparation ou la soumission de l'un des deux.
- **Les équipes de trois:** les plus efficaces pour la résolution de problèmes précis.
- **Les équipes de quatre:** ici, les missions réalisées par l'équipe sont nettement supérieures qu'à trois ou deux. Début de structuration.

➔ **La taille optimale serait de cinq ou six**

La communication d'influence dans les groupes

Définition de l'influence sociale

- **L'influence sociale** ou **la pression sociale** est l'influence exercée par un groupe sur chacun de ses membres aboutissant à lui imposer ses normes dominantes en matière d'attitude et de comportement.
- Elle correspond à la modification des attitudes, croyances, opinions d'un individu ou d'un groupe suite au contact avec un autre individu ou groupe.

2 points communs aux expériences sur l'influence sociale:

- Elles sont basées sur l'étude des changements obtenus des individus (comportements, jugements) en leur faisant connaître le point de vu ou le comportement d'autrui.
- Elles utilisent la méthode expérimentale

3 Approches expérimentales de l'influence sociale

Construire une situation « en laboratoire » pour valider ou non les hypothèses de travail.

- Conformisme de groupe (Asch 1951-1956)
- Soumission à un groupe et à l'autorité (Milgram, 1956 et 1974)
- Rôle des minorités et innovation (Moscovici, 1979)

Le conformisme de groupe: l'expérience de Solomon ASCH (1951-1956)

- La recherche de Solomon Asch met en évidence le rôle joué par un sous-groupe au sein d'un groupe plus important. Ce sous-groupe, selon son mode d'influence, ses objectifs et en fonction du contexte peut-être appelé « groupe de pression » ou « minorité agissante ».
- L'expérience montre que certains membres du groupe sont influencés par le sous-groupe au point de fournir des réponses identiques tout en étant pleinement conscients de commettre une erreur en répondant de la sorte.

Description de l'expérience

Étudier le comportement d'un sujet confronté à un groupe unanime en désaccord avec lui.

- Environ 8 personnes (dont 7 complices), retrouver l'équivalent de la ligne étalon (de longueur donnée) parmi trois autres lignes. Par un tirage au sort truqué, le sujet naïf donne son avis en avant-dernière position, ce qui permet aux complices de donner avant des réponses délibérément fausses.
- Les sujets se retrouvent alors en situation de conflit sociocognitif: cognitivement, ils perçoivent la bonne réponse et sociologiquement, ils sont seuls à la percevoir.

Résultats de l'expérience

- Seuls 23% résistent à l'influence du groupe.
- L'effet Asch : dans une situation où des sujets sont confrontés à une majorité humaine, le taux d'influence sociale est de 32%.
- Avec un second sujet naïf: 10,4%

Résultats de l'expérience

- Seuls 23% résistent à l'influence du groupe.
- L'effet Asch : dans une situation où des sujets sont confrontés à une majorité humaine, le taux d'influence sociale est de 32%.
- Avec un second sujet naïf: 10,4%. L'isolement du sujet dans le groupe est un facteur essentiel au conformisme = l'effet de l'unanimité.
- L'effet de conformisme est au maximum dès que le sujet naïf est confronté à 3 compères.
- 62% avec le rôle de l'autorité.
- Solution de compromis.

Analyse des résultats

L'effet de conformisme s'explique par deux types d'influence:

- une dépendance informationnelle (le groupe a raison contre l'individu): conflit cognitif.
- une dépendance normative (il est plus risqué de subir la désapprobation du groupe que de se conformer): conflit social.

**La soumission à l'autorité :
l'expérience de Stanley
Milgram (1956-1974)**

La soumission à l'autorité : l'expérience de Stanley Milgram (1956-1974)

- Le conformisme en acte, ou la soumission à la pression sociale.
- « Pour étudier l'obéissance, il faut créer une situation dans laquelle une personne donne l'ordre à une autre d'accomplir une action observable et noter le moment et les circonstances où il y aura soumission ou révolte ».

Description de l'expérience

3 individus:

- Le moniteur, sujet naïf de l'expérience qui répond à une annonce
- L'élève, comédien complice du Pr. Milgram
- Le Professeur, autorité reconnue et acceptée par le sujet.

Voir l'extrait du film d'Henri Verneuil « I comme Icare »

<http://youtu.be/5sLrx-gN7MY>

(début de l'expérience 1/2)

http://youtu.be/lw_LyQIKHjY

(fin de l'expérience et explication 2/2)

Par injonctions successives, l'autorité influence le sujet.

Résultats de l'expérience

- 62,5% des sujets se révèlent obéissants et administrent la décharge de 450 volts tant que l'autorité leur apparaît homogène.
- La pression du groupe, comme la présence d'une autorité reconnue parviennent à neutraliser efficacement l'influence des règles morales et l'éthique des individus.

L'innovation : l'expérience de S. Moscovici, E. Lage et M. Naffrechoux (1976)

- Chaque membre est à la fois émetteur potentiel et récepteur potentiel d'influence.
- C'est le style de comportement qui est la source principale de réussite de l'influence.
- C'est la consistance qui crée l'influence (plus que la majorité).

La consistance doit être diachronique et synchronique.

Résultats de l'expérience

- Dans cette expérience, la tâche consiste à juger la couleur et l'intensité lumineuse de 6 diapositives bleues. Les groupes expérimentaux sont composés de 4 sujets naïfs et de 2 complices. Dans le groupe contrôle la réponse est massivement bleue (21/22).
 - 1/ La réponse verte passe de 0,36% à 8,42%: influence minoritaire.
 - 2/ Réponse verte par les complices que 2 fois sur 3, l'influence passe à 1,25%: absence de consistance.

Travaux plus récents

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

L'influence sociale et la communication

L'influence structure le champ social selon trois dimensions:

Normative, Cognitive, Sociale

L'influence a 4 fonctions principales:

- La création de normes
- La socialisation de l'individu
- Le contrôle social
- L'innovation