

# FONCTIONNEMENT DE GROUPE ET D'EQUIPE AU TRAVAIL

Intro .....	1
I. Caractéristiques des différents types de groupe .....	1
A. Définitions .....	1
B. Définition selon Anzieu et Martin.....	2
C. Définition de Fisher.....	3
D. Phases d'intégration du groupe .....	3
II. Cycle de vie d'un groupe primaire.....	4
A. Naissance d'un groupe primaire .....	4
B. Croissance du groupe .....	4
C. La fin d'un groupe .....	5
III. Organisation et fonctionnement d'un groupe, d'une équipe .....	5
A. Organiser une équipe.....	5
B. Favoriser le processus de production = participation.....	5
C. Favoriser le processus de solidarité = communication.....	5
D. Notion de leader / leadership.....	5

## Intro

Nous faisons tous partis de groupes

L'exercice du métier de cadre le met en position de gestion des hommes et des groupes.

## I. Caractéristiques des différents types de groupe

### A. Définitions

Robert: "ensemble de personnes ou de choses qui ont une caractéristique commune. Ensemble de personnes réunies dans un lieu". Equipe: "Groupe de personnes réunies dans une tâche commune.

- ⇒ Notion de nombre
- ⇒ Notion de lien entre les personnes.

## **B. Définition selon Anzieu et Martin**

5 catégories à partir de trois personnes car à 3, apparition de phénomène de rejet ou de coalition.

Les phénomènes de groupes ne se manifestent qu'à partir de 4 personnes => car apparition de liens, interactions ... (quand nombre de relations possibles > nombre de personnes)

Groupe = ensemble de personnes réunies qui peuvent ou qui veulent se réunir.

Cf. Tableau.

- ⇒ Foule:
  - La foule génère de la passivité, peu de contact. Mais possibilité de contagion d'émotion
  - Manifestation préparée n'est pas foule.
  - Foule Conventiionnelle (soldes...): heure et lieu de réunion fixés.
  - Foule Spontanée : rassemblée suite à un incident avec réaction imprévisible et dangereuse. Mais pas de règles de départ. (=coupe du monde Champs Elisés.
  - Phénomène de foule ≠ Phénomène de masse. Foule= réunion spontanée ou conventionnelle. Masse = personnes qui ne sont pas physiquement rassemblées et rassemblables (mode, auditeurs radio...).
  
- ⇒ Bande
  - Si la foule a la solitude en commun, la bande a la similitude en commun
  - Très faiblement structurée
  - Réunion volontaire pour le plaisir d'être ens.
  - Bande de jeunes => permet d'échapper aux contraintes parentales.
  - Bande d'adultes socialisés: s'autorisent des activités à la limites de l'ordre social.
  - Le BUT est d'être ensemble
  - Peut devenir un groupe I<sup>aire</sup> si affirmation de valeurs communes, rôles dissociés et but autre que le fait d'être ensemble
  
- ⇒ Groupement
  - Fréquence de réunion définie et permanence relative des objectifs.=> les buts répondent à un intérêt Commun. (assoc. loi 1901, colonie de vacances, collectivités, Cercles , amicale...)
  - Entre foule et groupe II<sup>aire</sup>.
  
- ⇒ Groupe Primaire (cf. polycop.)
  - Ex: Famille
  - Nombre restreint permet échanges.
  - Relation affective intense
  - Interdépendance, structuration forte, normes, croyances, signaux, rites du groupe

- Toutes ces caractéristiques ne sont pas présentes à la fois dans le même groupe.
  - Le groupe développe des conduites d'entretien pour la continuation du groupe et des conduites de progression
- ⇒ Groupe Secondaire
- Système social qui fonctionne selon des institutions (ex. E<sup>se</sup>, Hal, parti politique...)
  - Ensemble de personnes avec objectifs de fonctionnement qui règlent les rapports des parties qui le composent. Liens entre individu plus impersonnels que dans groupe primaire.

### **C. Définition de Fisher**

Etude de petits groupes

Classification en trois niveaux:

- ⇒ Groupes primaires / secondaires :
- G. Primaire : unité restreinte dans laquelle les ind. ont des relations directes. Cohésion, valeurs communes. Relations directes et immédiates
  - G. Secondaire : les relations sont déterminées par des codes. Les relations sont plus impersonnelles, moins directes.
- ⇒ Groupes Formels / informels/
- G. formel : organisation définie, rôles assignés.
  - G. informel : Emergence imprévue, de plein gré. Ne repose sur structure hiérarchique.
- ⇒ Groupe d'appartenance / de référence
- G. d'appartenance : R. Mucchielli: "On appelle groupe d'appartenance, le groupe dans lequel l'individu a des relations directes de face à face avec les autres membres. C'est donc le groupe primaire dont il fait partie effectivement et physiquement à tel moment de sa vie.
  - G. de référence : R Mucchielli: " On appelle groupe de référence le groupe dont le sujet considéré ne fait pas partie actuellement ou physiquement, mais dont il tire d'une manière +/- consciente ses opinions, ses principes, ses valeurs, ses buts. => une fonction comparative et une fonction normative (= évaluer ses comportements //groupe)

### **D. Phases d'intégration du groupe**

Selon Fisher : l'intégration dépend des interactions groupe/ind.. Le groupe met en place des pressions pour capter ou rejeter l'individu. L'ind. met en place des moyens pour faire baisser cette pression et intégrer le groupe.

Chaque étape correspond à une forme de relation/

- ⇒ L'investigation : évaluation de la situation des uns et des autres. Si OK  
=> Rentre dans le groupe.
- ⇒ La socialisation : Intégration des valeurs du groupe
- ⇒ Le maintien : phase de stabilisation de l'individu et du groupe et des positions de chacun (ajustement, négociation). si divergence: resocialisation.

- ⇒ Resocialisation : Mise à l'écart de l'ind. qui l'oblige à redéfinir son rôle  
=> dével. des capacités d'adaptation.
- ⇒ Souvenir : Pers. en dehors du groupe mais toujours souvenir de l'expérience.

## II. Cycle de vie d'un groupe primaire

Y. Saint Arnaud : Théorie du groupe optimal (= primaire) : Le groupe est un organisme qui naît, croît, et meurt.

### A. Naissance d'un groupe primaire

2 conditions : Perception d'une cible commune ET établissement de relations entre les pers.

La cible commune (≠objectif ind.) répond à 3 conditions :

- ⇒ Si chacune des personnes réunies se sent concernée par l'objet de la rencontre
- ⇒ La cible justifie la mise à contribution de plusieurs pers.
- ⇒ Cible commune si perçue comme telle et valorisée par le groupe

Relations entre les membres : lien de dépendance ou d'influence réciproque entre personnes => entraîne phénomène de groupe (communication, leadership...)

Mucchielli : L'équipe est un cas particulier du groupe primaire où ce qui est essentiel est la dimension de l'activité. (= œuvre commune.)

### B. Croissance du groupe

cf. photocopié page 3

4 principes:

Le groupe dispose d'une quantité d'énergie => l'utilisation permet au groupe de grandir ou pas. L'énergie est ce qui rend capable de produire un comportement. C'est **l'énergie disponible** (= transformation des énergies ind. en énergie groupale.)

**L'énergie résiduelle** est celle que les personnes décident de ne pas utiliser pour le groupe.

Si pas d'obstacles //énergie => processus de production par rapport à la cible de façon spontanée. C'est **l'énergie de production**.

**L'énergie de solidarisation** est une conversion de l'énergie socio affective de chacun. (S'exprime par la subjectivité de la personne). Le développement du groupe est issu de l'énergie de production qui alimente spontanément un processus de production dès lors qu'il y a perception d'une cible commune. L'énergie de solidarisation alimente spontanément un processus de solidarité, dès lors qu'il y a un processus de relation.

**L'énergie d'entretien** : il n'existe pas de processus naturel d'autorégulation => le groupe doit être vigilant à repérer les obstacles qui peuvent venir entraver l'énergie de production ou l'énergie de solidarisation.

Un groupe qui croît normalement est un groupe où il y a des obstacles, des conflits, MAIS qui sait les résoudre.

La maturité d'un groupe est toujours partielle, jamais constante, et rarement définitive. Indices de maturités => cohésion du groupe et productivité. MAIS, la cohésion peut être un indice insuffisant parce que facteurs de cohésion trop nombreux. La productivité est souvent entendue comme performance. Et trop variée aussi pour être le seul indice de la maturité d'un groupe.

D'où le cinquième principe : **l'indice de consensus** : Anzieu et Martin distinguent trois types de consensus: (c. en surface, c. en profondeur et c. de compréhension.)

### **C. La fin d'un groupe**

Trois chemins mènent à la fin d'un groupe:

- ⇒ Quand la solidarité interne au groupe augmente de façon démesurée => on s'éloigne de la cible commune.
- ⇒ Quand la difficulté de la tâche est majeure : cible inaccessible.
- ⇒ Quand l'objectif est atteint.

## **III. Organisation et fonctionnement d'un groupe, d'une équipe**

### **A. Organiser une équipe**

Définir:

- ⇒ Pourquoi on se réunit
- ⇒ Qui est intéressé par la cible? => composition du groupe
- ⇒ Quelles sont les relations des personnes entre elles?
- ⇒ Combien de personnes (4 à 20) : Plus le nombre augmente, plus il faut d'énergie d'entretien, plus la croissance est lente.
- ⇒ Etablir la cible commune
- ⇒ Définir les rôles (qui est expert, qui est modérateur, qui est rapporteur???)

### **B. Favoriser le processus de production = participation**

Favoriser l'interaction des membres avec la cible commune.

### **C. Favoriser le processus de solidarité = communication**

### **D. Notion de leader / leadership**

cf. photocopié

Influence au sein d'un groupe non liée à la position hiérarchique  
Pour Lewin, le leader est une production du groupe.

Leader formel (= de droit) / leader informel (influence tirée des qualités perso. reconnues par les autres.)

**Leader positif / leader négatif.**

**Plusieurs types de leadership : (cf. Anzieu) :**

- ⇒ Autocratique
- ⇒ Coopératif fonctionnel (= participatif)
- ⇒ Laisser-faire.