

Question de gestion 8 : En quoi la dynamique d'un groupe peut-elle construire sa cohésion ?

Chapitre 11 : La dynamique de groupe au service de la cohésion

Notions :

- **La dynamique de groupe :** Leadership, Phénomènes d'influence, Décision de groupe
- **La cohésion des groupes :** Facteurs de cohésion

Finalités :

- Caractériser le style de leadership ;
- Repérer et analyser les phénomènes d'influence ;
- Identifier les particularités de la prise de décision en groupe ;
- Apprécier le niveau de cohésion d'un groupe à partir de phénomènes relationnels simples

1. La dynamique de groupe

Situation :

Un projet d'urbanisation en périphérie de la ville est discuté au cours d'une réunion à la mairie d'une petite commune du littoral. Divers participants apportent leur vision de ce projet qui risque de dénaturer le bord de mer.

Une réunion de leaders

L'élu délégué à l'Urbanisme : Maintenant, je laisse à chacun le soin de se présenter. Jean, si vous voulez bien commencer...

Jean : Bonjour, je suis Jean Hoarau. Je représente aujourd'hui les habitants du quartier La Petite Ile, où ma famille habite depuis des générations. J'ai été désigné par mes voisins car j'ai été avocat. Je connais le droit et je suis un bon porte-parole.

Dolaine : Bonjour, je m'appelle Dolaine Payet. Je préside depuis 3 ans l'association La Baliste dans le lagon, qui œuvre pour la préservation de la biodiversité sur l'île.

Nicolas : Bonjour. Nicolas Duran. J'ai repris l'entreprise familiale il y a maintenant 5 ans. C'est une entreprise de menuiserie qui se situe dans le quartier de La Montagne. J'ai 17 salariés.

- Précisez, pour chacun des invités à la réunion, la ou les sources de son autorité. Justifiez

	L'élu	Jean	Dolaine	Nicolas
Fondée sur les règles, sur le droit				
Fondée sur le charisme, les qualités personnelles				
Fondée sur les traditions, la coutume				
Fondée sur l'expertise, la compétence				

- Classez les participants à la réunion selon qu'ils sont leaders de fait ou leaders de droit.

Suite à la réunion, une campagne d'affichage sur l'île est proposée. Il s'agit de sensibiliser aussi bien les habitants que les touristes à la préservation de l'environnement. 3 groupes de projet sont à pied d'œuvre : « Eau » avec Christophe, « Terre » avec Léa et « Air » avec Myriam. Voici les échanges relevés à l'issue de leur travail :

Groupe « Terre » :

Léa : J'ai décidé de prendre une photo aérienne de l'île pour représenter le thème qui nous avait été attribué. J'ai réalisé le slogan et le texte ci-dessous pour expliquer ma démarche. Gilles avait envisagé de choisir une photo du cirque de Cilaos, au centre de l'île, mais j'ai trouvé que c'était une mauvaise idée !

Groupe « Eau » :

Christophe Nous avons décidé de mettre en évidence la richesse de la faune et de la flore sous-marine de l'île. *Virginie* a pensé à une image sur les coraux, *Nathalie* a trouvé un slogan assez percutant et puis, en groupe, nous avons envisagé quelques gestes simples à respecter, par exemple...

Vincent : « Ne pas jeter vos déchets sur la plage ! »

Christophe : Oui, c'est ça ! *Vincent* a toujours de très bonnes idées !

Groupe « Air » :

Sylvie (gênée) : *Myriam* n'est pas là et c'est elle qui a l'affiche, nous n'avons pas eu le temps de finir... Elle n'est pas très aboutie...

Laila : Nous nous sommes rencontrés seulement deux fois dans le mois. Nous avons eu du mal à prendre les décisions, nous étions rarement d'accord...

- Indiquez le style et le leader de groupe correspondants.

	Le leader est passif. Il prend le minimum d'initiatives, le groupe est totalement libre.	Le leader prend seul les décisions, les autres membres du groupe ne participent pas.	Le leader écoute, coordonne et prend en considération les autres membres du groupe.
Style de leadership			
Leader			

- Quel style de leadership permet la plus grande efficacité du groupe ? Pourquoi ?

- En quoi le leadership influence-t-il la dynamique du groupe (fonctionnement, cohésion, efficacité, motivation) ?

2. Les phénomènes d'influence

Consultez la vidéo "Le top 5 des études de psychologie sociale qui vous feront questionner les choses" (de 0'47 à 11'38) : <https://www.youtube.com/watch?v=pkM9MYiARM8>

- Présentez différentes expériences sur l'influence aux sein des groupes.

N°	Nom de l'expérience	But de l'étude	Description	Conclusion
1				
2				
3				
4				
5				

Vidéo Comment apprendre de ses erreurs : <https://www.youtube.com/watch?v=mRBrOuexmnl>

- Comment rendre une erreur apprenante ?
- Par quelles étapes passe l'innovation dans l'erreur ?
- Pourquoi devrait-on "partager les flops" ?

Vidéo de Christian Morel « Décisions absurdes – Comment les éviter »

- Listez des solutions proposées pour contrer les décisions absurdes et justifiez leur utilité. /3
- Il s'agit de :

3. La prise de décision en groupe

La réunion de concertation pluridisciplinaire : quelle place dans la décision médicale en cancérologie ?

En France, la politique de santé publique du Plan Cancer vise à structurer et harmoniser sur l'ensemble du territoire la prise en charge des patients atteints de cancer. Le Plan Cancer définit les modalités du processus décisionnel pour les démarches diagnostiques et thérapeutiques s'appuyant sur la Réunion de Concertation Pluridisciplinaire (RCP).

Le CHRU de Lille a réalisé une étude pour évaluer la place de la RCP dans la décision. Pour cela, ils ont observé l'organisation des réunions, le déroulement de la discussion, la place des différents intervenants et ont recueilli le point de vue des médecins participant aux RCP. Au total, 29 séances ont été observées : 11 en orthopédie, 11 en gastro-entérologie et 7 en pneumologie. Le nombre moyen de médecins présents par séance, toutes spécialités confondues, varie de 11 à 17. Les spécialistes habituellement présents sont : les chirurgiens spécialistes, les médecins spécialistes d'organe, les radiologues les anatomopathologistes, les oncologues médicaux et les radiothérapeutes. Seuls des médecins assistent aux séances de RCP et il est intéressant de souligner que le médecin traitant (généraliste de ville) n'est jamais présent. Il n'y a pas d'infirmière ni d'attaché de recherche clinique ni de psychologue.

Voici les résultats obtenus :

Tableau A. Qui anime le débat ?

Pneumologie	Gastro-entérologie	Orthopédie	
21%	21%	21%	Chef de service
22%	19%	22%	Médecin référent
12%	8%	4%	Autre médecin
45%	52%	52%	Pas d'animateur

Tableau B. Caractérisation de la délibération entre intervenants

Total	Pneumologie	Gastro-entérologie	Orthopédie	
9 %	11 %	8 %	7 %	Aucune discussion
76 %	71 %	72 %	90 %	Discussion harmonieuse
12 %	14 %	17 %	1 %	Discussion contradictoire
3 %	4 %	3 %	1 %	Discussion avec tension

Tableau C. Caractéristiques de la décision en fonction des référentiels

Total	Pneumologie	Gastro-entérologie	Orthopédie	
40 %	38 %	45 %	32 %	Décision avec application stricte d'un référentiel
19 %	19 %	19 %	19 %	Décision avec adaptation du référentiel
33 %	39 %	25 %	40 %	Décision hors référentiel thérapeutique
2 %	1 %	3 %	0 %	Décision d'inclusion dans un essai clinique
7 %	3 %	9 %	9 %	Pas de décision

- Quelle était la raison d'imposer aux médecins des Réunions de Concertation Pluridisciplinaires en matière de cancérologie ?

- Quelle utilité y aurait-il à y voir assister des médecins traitants, des infirmières ou des psychologues ?

- Comment se passent en général les débats ?

- Comme est prise la décision finale ?

- D'après vous, de quel mode de prise de décision s'agit-il ?

4. Le niveau de cohésion dans un groupe

Les relations au sein d'une équipe

Le service de radiologie au Pavillon B compte 5 personnes : Bruno, Anne-Marie, Claire, Jean-Marc et Nathalie. Lors du dernier audit, ils ont pu exprimer leur sentiment de sympathie ou antipathie vis-à-vis des l'ensemble des membres de leur équipe.

Voici les résultats recueillis suite au questionnaire distribué :

Choix récolté Exprimé	Bruno	Anne-Marie	Claire	Jean-Marc	Nathalie
Bruno		+		+	
Anne-Marie	+		+	+	+
Claire		+			+
Jean-Marc		+			+
Nathalie		+	+	+	

- En vous appuyant sur la fiche outil ci-après, construisez le sociogramme pour cette équipe dans l'encadré ci-dessus.
- Quelle est la personne la plus appréciée dans le service ?
- Et laquelle est la moins appréciée ?
- Comment définiriez-vous le type de réseau de communication obtenu avec votre sociogramme ?
- De quel type de facteurs de cohésion s'agit-il dans les affirmations suivantes :
 - « Jean-Marc n'aime pas travailler avec Bruno car il le trouve très désordonné ».
 - « C'est une équipe où la communication passe en général facilement, car elle est composée seulement de 5 personnes »
 - « Toutefois, en général, c'est Anne-Marie en sa qualité de chef de service qui centralise des messages importants à faire passer »

Fiche outil : Sociogramme

Psychologie sociale: L'individu et le groupe

Par Patrick Gosling

C'est en observant des groupes d'enfants que Moreno (1892-1974) remarqua des différences dans leur structure : celle-ci était soit plutôt homogène soit plutôt hétérogène. Il s'interrogea alors sur la structure affective du groupe c'est-à-dire sur les relations de sympathie ou d'antipathie qui animent les individus entre eux. Ces relations forment des réseaux mis en évidence par le test sociométrique créé par Moreno en 1943 (Moreno, 1969).

I - LE TEST SOCIOMÉTRIQUE

A - QUESTIONNAIRE

À l'aide d'un questionnaire, on demande à tous les membres d'un groupe qui se connaissent déjà d'indiquer sur une échelle de préférence avec qui ils aimeraient s'associer (**sentiment d'attraction**) pour une activité donnée (travail à faire en commun, loisirs...). De la même manière, ils indiquent leur **sentiment de répulsion** et d'**indifférence** à l'égard des autres membres du groupe.

B - QUELQUES PRÉCAUTIONS

Un certain nombre de mesures préalables doivent être prises avant la passation de ce test. Il faut que le groupe ait une relative confiance dans l'expérimentateur (confidentialité des réponses) et que les objectifs de l'expérience soient explicitement formulés au cours d'une animation de groupe. Il s'agit en effet d'obtenir la coopération de tous les participants au but de l'étude. Elle doit présenter un intérêt réel pour chacun d'entre eux (Parlebas, 1992).

II - LE SOCIOGRAMME

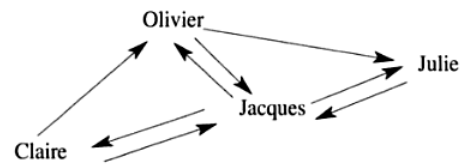
L'ensemble des choix est recueilli individuellement et par écrit. Ces choix sont classés à partir d'une matrice (tableau) à double entrée. On fait apparaître pour chaque sujet les choix exprimés et les choix reçus. Imaginons le tableau suivant :

44 Titre II : Processus de groupes et influences

Éléments sous droits d'auteur

CHOIX	Jacques	Olivier	Julie	Claire
Jacques		+	+	+
Olivier	+		+	+
Julie	+			
Claire	+	+		

À partir de cette matrice (plus ou moins complexe selon le nombre de participants), il est alors possible d'élaborer une représentation graphique appelée **sociogramme**.



III - QU'OBSERVE-T-ON ?

Cette représentation permet de visualiser deux aspects d'un groupe donné :

- les affinités à l'intérieur du groupe. On sait pour chaque sujet combien de personnes il a choisies (**expansivité** d'un sujet) et combien l'ont choisi (**popularité** d'un sujet) ;
- les sous-organisations (couples, trios...) qui permettent d'expliquer la cohésion du groupe ou au contraire son éclatement en sous-groupes.

Sur un plan général, on observe que :

- les personnes les plus choisies occupent une position centrale dans le groupe. On peut les apparenter aux leaders populaires ;
- les personnes les moins choisies ou qui recueillent systématiquement de l'indifférence sont des isolés, des marginaux. Ils sont moins susceptibles de participer à l'activité du groupe.

Le test sociométrique est un outil d'analyse permettant d'améliorer le climat dans un groupe, son homogénéité et par là même son fonctionnement.

Références

Moreno, J.L. (1969). *Les fondements de la sociométrie*. Paris : P.U.F

Parlebas, P. (1992). *Sociométrie, réseaux et communication*. Paris : P.U.F