



**IUT Le Mans**

Le Mans  
Université

Département  
Gestion des Entreprises et  
des Administrations

# **GROUPES ET LEADERSHIP**

Expression & communication | 2°A | 2017-18

---

## DÉFINITION D'UN GROUPE<sup>1</sup>

C'est un « système organisé composé d'individus qui partagent des normes, des besoins et des buts, et qui interagissent de manière à influencer mutuellement leur attitude et leur comportement »<sup>2</sup>.

Un groupe est composé d'au moins 3 personnes, nombre à partir duquel se manifestent des phénomènes de coalition (1 contre 2).

Un groupe peut être :

1. informel : file d'attente, spectateurs au cinéma, personne...
2. formel : équipe de foot, association, classe...
3. un groupe de référence : parti politique, culturel, religieux...
4. un groupe d'appartenance : famille, classe, maison de jeunes...

Il est possible de classer les groupes en fonction de nombreux critères : nombres de membres, objectifs poursuivis, tâches, fréquences des rassemblements, système d'organisation...

En général, on distingue 5 grandes catégories :

### **La foule**

Un grand nombre de personnes sont réunies sans l'avoir vraiment cherché. Les motivations sont individuelles et les individus sont peu réceptifs à tout ce qui n'est pas en lien immédiat avec la satisfaction de leurs besoins. Les contacts sont très limités.

### **La bande**

Elle rassemble des individus qui ont choisi de se regrouper pour le plaisir d'être ensemble. Elle apporte la sécurité et constitue souvent une réponse aux pressions sociales.

### **Le groupement**

Les objectifs du groupement sont relativement constants et répondent, pour ses membres, à un intérêt commun. Le groupement est plus ou moins organisé : réunions fréquentes, gestion des rassemblements, système de représentation...

---

<sup>1</sup> Cette partie est empruntée au site belge suivant :  
ENSEIGNONS.BE [en ligne]. Dynamique des groupes (sans nom d'auteur). Consulté le 4 janvier 2015.  
[www.enseignons.be/upload/secontaire/.../dynamique-groupe-ok.docx](http://www.enseignons.be/upload/secontaire/.../dynamique-groupe-ok.docx) (lien partiel)

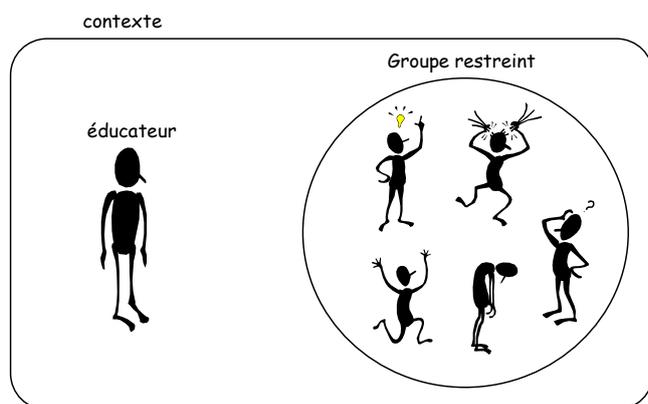
<sup>2</sup> Dolan, S.L., Gosselin, E., Carrière, J. *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, (3<sup>e</sup> éd.), Montréal, éditions Gaëtan Morin, 2007, p. 121.

## L'organisation

L'organisation se construit sur base de règles institutionnalisées dans un contexte particulier. On parlera d'organisation pour une association, une société commerciale, un service important au sein d'une entreprise. Au sein de l'organisation, les rapports humains sont souvent formels, régis par des règles précises : le statut des membres, un règlement d'ordre intérieur.

## Le groupe restreint

Les membres d'un groupe restreint poursuivent, de manière active, un but commun. Le groupe rassemble un nombre de membres tel que chacun puisse avoir une perception individualisée des autres, et que de nombreux échanges interindividuels puissent s'y inscrire. Des normes, des signaux, des croyances propres au groupe se développent.



## Exercice 1

Complétez pour vous-même le tableau des groupes suivants :

Types de groupes	Situation personnelle
Formel	
Groupe de référence	
Groupe d'appartenance	

## ÉTAPES DE FORMATION DES GROUPES (A.T.)

Selon Eric Berne, fondateur de l'analyse transactionnelle, les étapes de la formation sont liées à l'**imago** de groupe. L'**imago** est la représentation mentale, consciente ou inconsciente, de ce qu'un groupe est ou devrait être. La perception de l'imago varie d'un membre à l'autre et d'une étape à l'autre de l'évolution du groupe.

### Étapes 1 : l'imago provisoire [phase de formation]

Chaque membre entre dans le groupe muni d'un besoin biologique de stimulation d'un besoin psychologique de structuration du temps d'un besoin relationnel d'intimité<sup>3</sup> d'une série provisoire d'attentes basées sur son expérience passée. Sa tâche consiste ensuite à ajuster ses besoins et ses attentes à la réalité qui lui fait face.

En terme de *structuration du temps*, c'est la phase des *rituels* : – Bonjour – Ça va ?

#### Rôle principal du leader

- clarifier les contrats entre les membres ;
- établir une frontière majeure externe (qui fait partie du groupe) ;
- clarifier le leadership : définir la frontière qui sépare le leader des membres et les types de décisions (communes, individuelles) ;
- veillez à l'établissement des règles.

### Étape 2 : imago adaptée [phase d'assaut]

Cette étape voit naître un conflit entre les tendances individuelles et la cohésion du groupe représentée par le leader : conflit avec le leader ou rébellion contre lui, passivité ou manque d'énergie ; agitation au niveau de la frontière du leadership. Ces comportements servent de moyen de résistance à l'influence du groupe et aux exigences de la tâche. Cette étape est nécessaire au fonctionnement efficace du groupe ; elle permet l'ajustement de chacun à l'ensemble.

En terme de *structuration du temps*, c'est la phase des *passe-temps* : – Les voitures diesel sont très polluantes – Oui, mais elles restent moins chères ?

#### Rôle principal du leader

- conserver intacte les frontières du leadership et la tâche du groupe tout en laissant au groupe la possibilité de tester les limites ;
- le leader doit survivre en résistant aux attaques verbales sans les sanctionner, sans punir ni s'excuser ;
- il ne doit pas chercher de soutien inapproprié auprès des membres.

---

<sup>3</sup> Berne appelle *intimité* l'expression directe des émotions vraies entre des individus sans motifs cachés ni réserves. Des relations *sans jeux psychologiques* en général entre deux personnes.

Dans les groupes où le leader est perçu comme trop effrayant ou trop fragile pour être testé, des polarisations prématurées peuvent se faire jour entre les membres et gêner la réalisation de la tâche.

### Étape 3 : imago opérative [établissement des normes]

Le sentiment d'appartenance au groupe se développe, des normes nouvelles s'élaborent, le groupe a une image claire de la manière dont il agit et fonctionne.

En terme de *structuration du temps*, c'est la phase des *jeux psychologiques* : – Qui a encore déplacé mon dossier ?! – Pourquoi est-ce que tu m'accuses toujours ?

#### Rôle principal du leader

- promouvoir le savoir-faire interpersonnel ;
- donner le modèle d'un comportement soutenant l'élaboration de normes constructrices ;
- informer, fournir des ressources, donner des encouragements ;
- favoriser les forces les plus saines dans le groupe et dans la personne.

Le leader fait appliquer les règles et les sanctions décidées dans le groupe.

### Étape 4 : Imago secondaire [activation]

Les membres abandonnent quelques-unes de leurs tendances personnelles au profit de la cohésion de groupe. Les conflits se déroulent au niveau de la frontière mineure du groupe. Le groupe fonctionne efficacement dans sa tâche.

En terme de *structuration du temps*, c'est à ce moment où *l'intimité / activité* est la plus fréquente : – Passe-moi ton dossier, je vais le joindre à mes recherches. – Le voici. Pendant ce temps, je vais préparer la liste des participants à la réunion.

#### Rôle principal du leader

- se consacrer à l'activité ;
- abandonner certains comportements de leadership ; permettre à chacun de prendre part au projet collectif ;
- Complimenter, encourager ;
- Réduire le contrôle au minimum tout en préservant la sécurité ;
- Inviter les participants à exprimer leurs commentaires.

Le groupe est autonome et n'a plus besoin du leader sur le même mode qu'auparavant.

## Étape 5 et dernière : imago clarifiée [Clôture]

Chaque membre a clarifié sa position et sa participation réelle dans le groupe et sait exactement ce qu'il y a fait. Le groupe se centre sur sa clôture. Il doit dire au revoir et gérer le processus de deuil en cours.

### Rôle principal du leader

- maintenir le groupe centré sur « l'au revoir » ;
- aider le groupe à faire face à des implications émotionnelles ;
- écouter et accueillir le feed-back sans commentaire ;
- permettre à l'ambivalence de s'exprimer (« C'était bien, mais... ») ;
- informer longtemps à l'avance de la date de clôture et faciliter les rituels de départ.



Le psychosociologue, **Bruce Tuckman** (1938) a modélisé la formation des groupes de manière proche (1965) : « Forming - storming - norming - performing - adjourning », signalé entre crochet dans le modèle de Berne ; le processus se déroule comme suit :

1. Formation : aller vers les autres ;
2. Assaut : abaissement des barrières de la politesse et tentative d'aller dans le vif du sujet même si cela engendre quelques altercations ;
3. Régularisation : s'habituer à chacun, développer la confiance et la productivité ;
4. Exécution : travailler dans un groupe avec un but commun sur une base hautement efficace et coopérative.
5. Clôture : fin du groupe et dissolution.

## Entraînement écrit possible

Une page ou deux au maximum.

Choisir un groupe dont vous avez fait récemment partie ;

1. Décrire succinctement la situation, les lieux, les éléments factuels permettant de comprendre la situation ;
2. Retrouver, quand c'est possible, chacune des étapes précédentes de la formation à la dissolution de ce groupe ; vous signalerez pour chacune d'elle :

Votre attitude (pensées, émotions) et votre place dans ce groupe | l'attitude du groupe | les éléments de la structuration du temps | l'attitude du leader éventuel | autres éléments signifiants laissés à votre appréciation.



**LIRE AUSSI** : Notion de groupe et théories sociologiques liées au groupe. En ligne à l'adresse suivante : <http://gendd.over-blog.com/page-4977174.html>

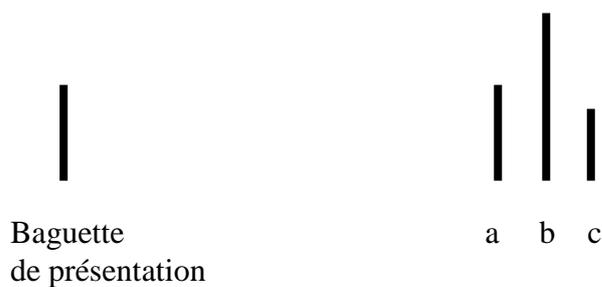
## CONFORMISME DANS LES GROUPES | L'EFFET ASCH

Cette expérience a été mise en place entre 1951 et 1956 par le psychologue américain Solomon Asch.

Asch prend l'hypothèse de départ suivante : un individu est susceptible de faire sien un jugement qu'il sait contraire au bon sens et à la réalité sans que quiconque n'ait à délivrer la moindre récompense ou punition.

La situation ne présente aucune ambiguïté. Tous les sujets testés sont capables de fournir la réponse exacte. Ils doivent dire quelle baguette est équivalente à la baguette de présentation. Les erreurs ne peuvent être que marginales.

### Présentation matérielle de l'expérience



Mais le *sujet naïf* (la personne testée) va devoir donner sa réponse oralement après 7 à 9 *compères* qui fournissent de mauvaises réponses. Le schéma de l'expérience est le suivant :

### Sujet naïf

Les *compères* sont de mèche avec l'expérimentateur. Ils vont fournir 12 fois sur les 18 des évaluations de longueur erronées. Le sujet naïf, qui n'est au courant de rien, pense participer à une tâche de *Discrimination visuelle*. Il donnera toujours sa réponse en avant dernière position.

### Les résultats sont les suivants

Les sujets naïfs, influencés par les compères, vont donner en moyenne 36,8 % de réponses erronées. Pour pouvoir comparer, l'expérimentateur a constitué un *groupe contrôle* qui ne comportait pas de sujets compères. Dans cette situation, les erreurs sont effectivement marginales avec seulement 2 sujets sur 37 qui montraient une ou deux erreurs sur les 18 évaluations.

Asch observe également de grandes différences entre les sujets ; sur 123, 29 ne font aucune erreur et 39 font plus de 50 % d'erreurs en présence de compères.  
Le processus de conformité est ici mis à jour.

### **Conclusion de l'expérience de Solomon Asch**

Cette expérience montre les points suivants :

1. Une dépendance ou influence informationnelle induisant le conflit cognitif :
  - Importance numérique de la majorité
  - L'unanimité de la majorité
  - Support social ou consensus de la majorité
  
2. Une dépendance ou influence normative :

Il y a conflit motivationnel dans la mesure où le maintien réel ou symbolique dans le groupe est subordonné à l'adhésion aux normes et aux règles de ce groupe.



LIRE AUSSI : Psychologie sociale. **L'expérience de Milgram**. En ligne (Fév. 2018)

<https://www.psychologie-sociale.com/index.php/fr/experiences/influence-engagement-et-dissonance/204-la-soumission-a-l-autoriteSSI>. MILGRAM



LIRE AUSSI : Psychologie sociale. **La minorité innovante | Serge Moscovici**. En ligne (fév. 2018)

<https://www.psychologie-sociale.com/index.php/fr/theories/influence/7-de-l-influence-minoritaire-a-l-innovation>