

HEC GENEVE

UNIVERSITÉ DE GENÈVE

GRH

Dynamique de groupe

Erwan Bellard

Collaborateur Scientifique pour le Groupe Ressources Humaines
HEC - Université de Genève

Pour de plus amples renseignements : ☎ 022 379 81 21
UNI MAIL - Boulevard du Pont-d'Arve 40 | CH-1211 Genève 4
<http://ressources-humaines.unige.ch/>

03/05/07

Dynamique de groupe

1

Qu'est-ce qu'un groupe ?

- Un certain nombre d'individu
- Échange régulier
- Conscience de groupe
- Interdépendance (fonctionnelle, normative et imaginaire)
- Équipe : cohésion socio-affective, relations interpersonnelles, but commun
- Rapport avec l'autre

03/05/07

Dynamique de groupe

2

Tableau 1.5: Enquêtes sur les pratiques de travail en équipe.

Auteurs / Source	Date	Echantillon	Principaux résultats
Wass - Real / Worklife	2001	N.C.	- passent 5,20 par semaine en réunion - 67% pensent que le temps de travailler en équipe a augmenté durant ces cinq dernières années
Consulting Principals Global Professional Services / Business Wire	1999	238 entreprises (U.S.)	- 23% des entreprises ont déclaré avoir une formation sur le travail en équipe - 41% ont déclaré que les 47% pour les autres catégories professionnelles
Development Dimensions International / HR Focus	1998	232 entreprises (38 pays, 8 industries)	- 13% ont des équipes assignées - 27% développent des compétences de travail en équipe - 62% des répondants ont observé des modifications organisationnelles concernant des formes de consultation ou d'expression (cercles de qualité, groupes temporaires de travail, conseils d'achats, etc.) - 17% des entreprises privilégient l'alignement des équipes
U.S. Census Bureau / Current Population Survey	1996	N.C.	- les travailleurs passent en moyenne 62% de leur temps à travailler en équipe - 52% ont une formation dans le domaine
U.S. Time Salary & Opinion Survey / Electronic Engineering Times	1996	952 organisations et managers (U.S., technologies)	- 19% allouent travailler en équipes (au moins 10% seulement) - 14% dans des équipes multifonctionnelles
Novartis Associates / HR Focus	1996	1411 employés	- 43% allouent travailler en équipe
Harvard Medical / Hospital & Health Networks	1995	400 travailleurs en équipe	- Le projet pense que le travail en équipe augmente la qualité, la satisfaction du client et le productivité - Principaux problèmes : manque de vision, manque d'information et participation inadéquate - 44% ont mis en œuvre des équipes assignées (24% en 1993) - 97% ont recours à des groupes de participation (79% en 1993)
Lawler, Mendenhall & Ledford / Creating high performance organizations Practices and results of employee involvement and total quality management in Britain, 1980 companies, San Francisco: Jossey-Bass	1995	Échantillon 1000 entreprises	- capacité à travailler en équipe est l'une des compétences les plus importantes pour réussir le travail
Capelli and Rogovsky / International Labor Review	1994	56 000 employés (U.S.)	- 82% des entreprises de 100 employés et plus utilisent des équipes
London / Training	1992	-	- 1/3 des entreprises ont organisé des réunions d'expression en 1990
Ministère du travail (français) / Dares	1990	-	- 1/3 des entreprises ont organisé des réunions d'expression en 1990

Le groupe de travail dans les organisations

Début du siècle L'école classique s'impose avec son scientisme, sa rationalité et son individualisme

1900

1917-1928 L'Industrial Fatigue Research Board
Studies importance du travail en groupe pour le moral des travailleurs (G-B)

1924 - 1933 Les Hawthorne studies montrent l'importance du groupe dans les organisations (U.S.)

1936 H. Dubreuil décrit l'organisation du travail en équipe autonome chez Bata (F)

1940

1949 Premiers cercles de qualité (J) sous l'impulsion de Deming

1950 Taiichi Ohno conçoit le toyotisme (J)

1951 Le Tavistock Institute : groupe autonome comme satisfaisant à la fois des besoins sociaux et de réalisation de la tâche (G-B)

Années 50 Premier training group (U.S.)

Années 60 Volvo et Saab usines organisées autour d'équipes semi-autonomes.

Années 70 Programme d'humanisation du travail où le travail en équipe semi-autonome joue un rôle important (G)

Années 80 Application du travail en équipe aux secteurs public et des services

Années 90 Les équipes "multiculturelles" ou cross-fonctionnelles

Début des années 90 Les équipes "multiculturelles" ou cross-fonctionnelles

Début des années 80 Cercles de qualité (U.S. / Europe)

1985 Volvo (Uddevalla) groupes de travail autonome

1989 "unités élémentaires de travail" chez Renault (F)

03/05/07

Dynamique de groupe

4

Objectif du travail en équipe

(Mueller, 1994 ; Bacon et Blyton, 2000)

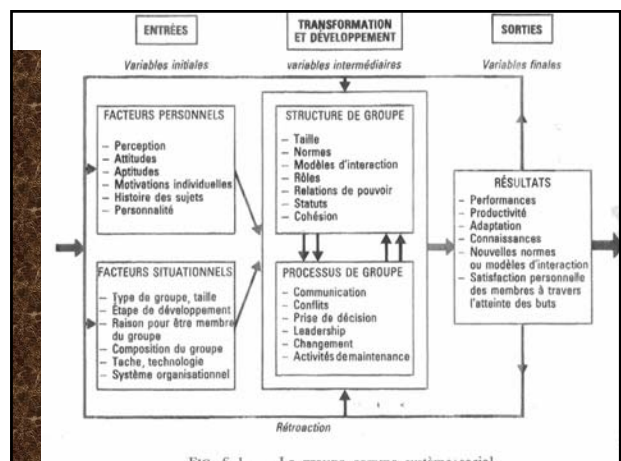
- Objectifs économiques
- Objectifs sociaux
- Objectifs culturels

Raisons invoquées de nature sociale, mais en réalité plutôt de nature fonctionnelle ou économique (Tanskanen, Buhanist et Kotoma, 1998 ; 115 équipes)

03/05/07

Dynamique de groupe

5



Facteurs influençant la performance d'un groupe

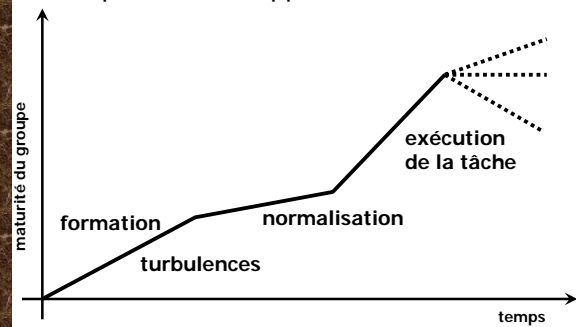
- **La taille du groupe**
- **La composition du groupe**
- **Les objectifs et les normes**
 - contribuent à la survie, rendent prévisible le comportement des membres, facilitent les relations interpersonnelles et définissent l'identité du groupe
- **La cohésion**
 - volonté de demeurer dans le groupe et d'agir ensemble
 - différence entre cohésion et conformisme
- **Le temps**
 - objectifs, normes et cohésion évoluent avec le temps
 - modèles des étapes de développement
- **Les processus de groupes**

03/05/07

Dynamique de groupe

7

Etapes de développement et maturité



03/05/07

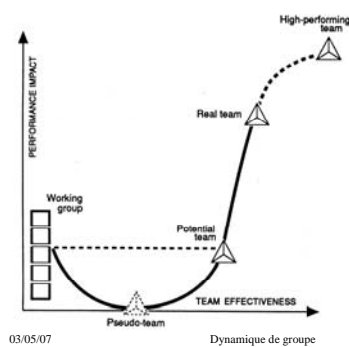
Dynamique de groupe

8

Performance des équipes

THE TEAM PERFORMANCE CURVE

(Katzenbach/Smith)



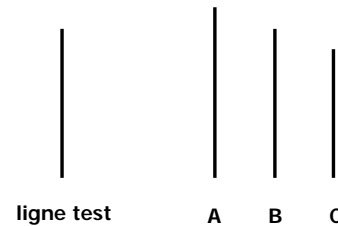
03/05/07

Dynamique de groupe

9

Conformisme aux normes du groupe

Complaisance, identification, intériorisation



La ligne test est-elle égale en longueur à la ligne A, B ou C ?

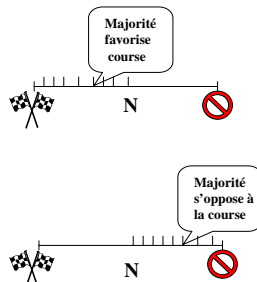
03/05/07

Dynamique de groupe

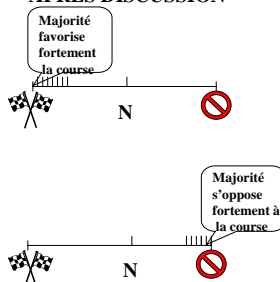
10

Polarisation (Myers & Lamb)

AVANT DISCUSSION



APRES DISCUSSION



Arguments persuasifs, comparaison sociale, autocatégorisation

03/05/07

Dynamique de groupe

11

La pensée de groupe ("groupthink")

- conditions propices à la pensée de groupe
 - niveau de stress élevé, isolation du groupe, cohésion de groupe élevée, leadership directif
- symptômes du groupthink
 - illusion d'invulnérabilité
 - rationalisation collective et illusion du bon droit
 - perception caricaturale de l'opposition
 - pression sur les déviants et auto-censure
 - illusion d'unanimité
 - apparition spontanée de gardiens

03/05/07

Dynamique de groupe

12

Afin d'éviter la pensée de groupe, il faut...

- ... créer un climat de "conflit productif" ...
 - composer une équipe aux personnalités diverses
 - éviter le leadership directif au début du processus
 - cibler le débat sur les idées et non pas sur les personnes
 - éviter le consensus trop rapide (avocat du diable, techniques de créativité)
- ... tout en veillant d'arriver à une conclusion à un moment donné

03/05/07

Dynamique de groupe

13

Performance d'une équipe

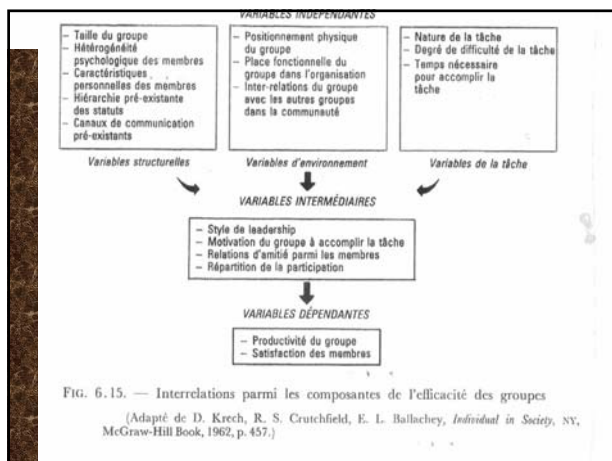
Beaudin et Savoie, 1995

- Qualité de l'expérience groupale
- Rendement de l'équipe
- La légitimité du groupe
- La pérennité de l'équipe

03/05/07

Dynamique de groupe

14



Les six facteurs de succès d'une équipe

(Katzenbach/Smith)

- possède un objectif commun (une vision)
- possède un ensemble d'objectifs de performance spécifiques
- sa dimension est assez réduite pour fonctionner comme une équipe
- possède une approche du travail acceptée par tous
- ses membres possèdent toutes les connaissances et aptitudes requises
- ses membres se tiennent mutuellement responsables des conséquences et résultats

03/05/07

Dynamique de groupe

16

Avantage de la décision individuelle

- L'opinion d'un expert est meilleure que celle d'un groupe.
- Le problème est clair et bien structuré
- L'approbation du groupe n'est pas nécessaire pour l'exécution
- Nécessite moins de compromis et peut être plus optimale
- Plus rapide
- Plus grande responsabilité individuelle
- Libre de toute pression de groupe

03/05/07

Dynamique de groupe

17

Désavantage de la décision individuelle

- Information limitée, moins de propositions, d'alternatives
- Moins de satisfaction dans le groupe, crée de la résistance
- Problèmes de support, d'engagement
- Besoin d'assurer la communication
- Ne développe pas la capacité de la prise de décision en groupe.

03/05/07

Dynamique de groupe

18