



HEC-MBA-GRH 2004

UNIVERSITÉ DE LAUSANNE
ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES

Construire une équipe qui gagne !

V / V

STEPHANE HAEFLIGER
SOCIOLOGUE
CHARGE DE COURS
HEC-MBA

Plan de l'intervention V

1. Comment observer le fonctionnement d'un groupe ? (9 propositions)

Pierre Bourdieu

**La constitution d'un groupe
et sa participation s'élaborent
au prix d'un travail permanent
d'entretien.**

Sources:

Pierre Bourdieu, « De la règle aux stratégies » in
Terrain, mars 1985, 4, p. 100

Quelques jalons théoriques sur l'Indoor Management

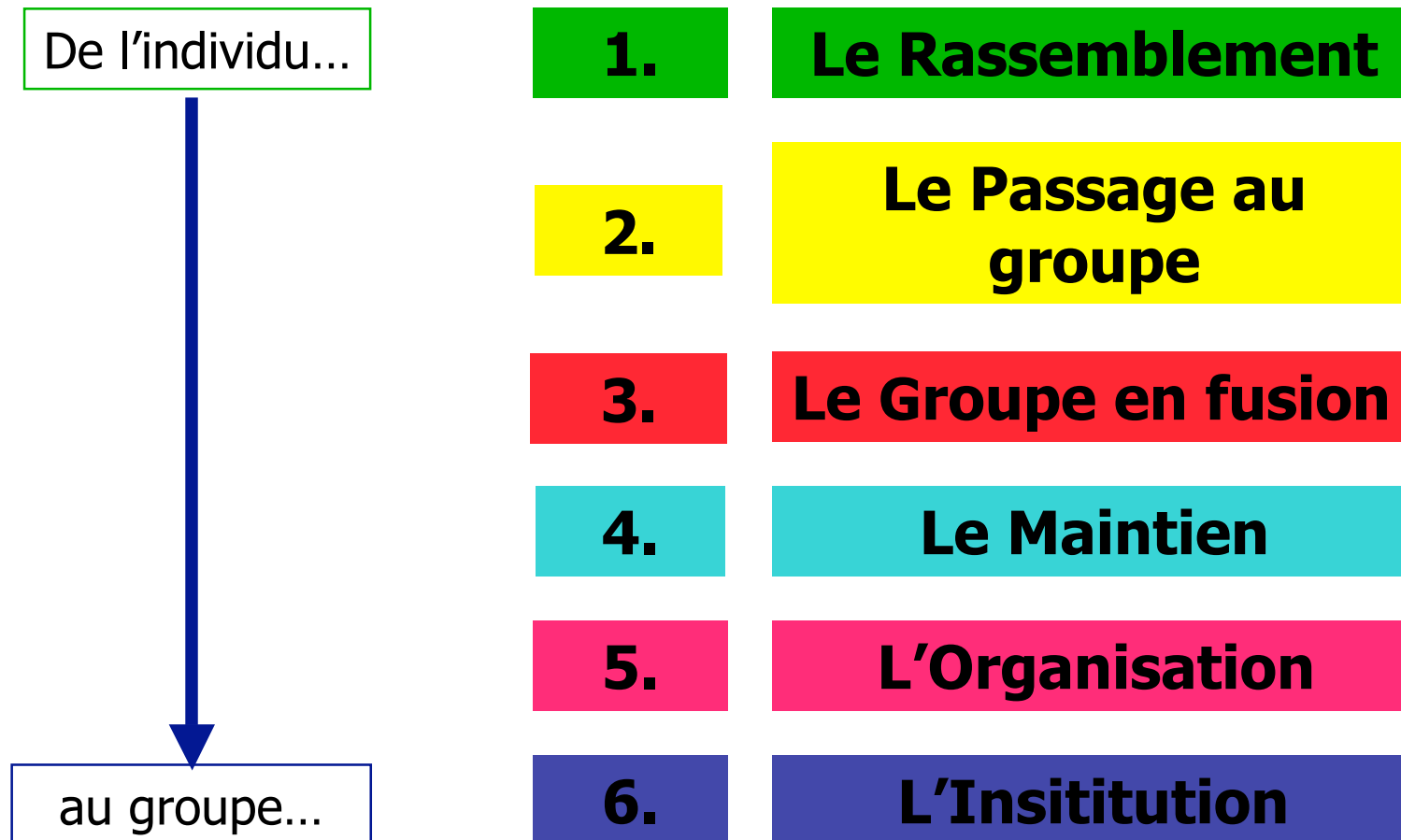
*A partir d'un projet collectif
obligé, un groupe se constitue
en six étapes.*

Sources:

Pierre Cauvin, *La cohésion des équipes, pratique du team building*, Editions ESF Editeur, 2000, 220 p.

Jean-Paul Sartre, *Critique de la raison dialectique*.

Quelques jalons théoriques sur l'Indoor Management



1ère étape

le Rassemblement

Il s'agit d'un **regroupement** d'individus

- qui ont le même but en commun (se post-former MBA)
- mais qui n'ont pas (encore) un intérêt commun

Exple: la file d'attente à l'arrêt de l'autobus

- chacun à bien le même but que son voisin (prendre le bus)
- mais il n'y a aucune interaction

Il s'agit

- d'une masse anonyme, **d'une série de personnes**
- et non pas d'un vrai groupe constitué.

2ème étape

Le Passage au groupe

Trois conditions sont nécessaires:

1. Un But collectif

L'intérêt en commun devient un intérêt commun (les individus partagent l'objectif, le but)

2. Des Communications directes

Les communications indirectes au stade du rassemblement deviennent directes: on échange, les relations interpersonnelles naissent.

3. Un Coup de force

Une force antagoniste vient conforter le groupe dans son originalité et le forcent à le constituer

2ème étape

Le Passage au groupe

Trois conditions sont nécessaires:

1. Un But collectif

Créer, organiser, mettre en scène un spectacle

2. Des Communications directes

Fondation de petits groupes de travail

3. Un Coup de force

Contrainte surprise de la Direction du MBA

2ème étape

Le Passage au groupe

Exemple Sartre:

« un jour de semaine à midi, sur une ligne du bus vers la banlieue; le chauffeur se trompe d'itinéraire (**force antagoniste**). Les passagers, jusque-là plongés dans leur lectures ou leurs pensées relèvent la tête, s'interrogent du regard (**communication indirecte**). Aucun mot n'est encore prononcé. Très rapidement, le bus se trouve coincé dans un labyrinthe de ruelles; le chauffeur se retourne et avoue que, novice sur la ligne, il est perdu. En quelques instants, tout le monde se met à parler (**com. directe**). L'un des voyageurs descend pour aider le chauffeur à manœuvrer (**but commun**). Le bus reparti, les conversations continuent; »

3ème étape

Le Groupe en fusion

C'est le stade du « groupe naissant ». Sartre parle de la « raison constituante » comme moteur de naissance du groupe.

Il est marqué par trois expériences nouvelles et institutantes:

- 1. la découverte de la solidarité** entre les membres
2. L'appartenance à une **réalité nouvelle** (nous sommes ensemble dans une situation infractionnelle nouvelle)
- 3. La régulation des membres** les uns par rapport aux autres

4ème étape

Le Maintien du groupe

C'est un stade de transition: le groupe oscille entre deux tendances:

1. Croître

Soit se laisser porter par le pouvoir créateur et par la dynamique qui lui ont donné naissance

2. Régresser

Soit subir l'inertie du Rassemblement qui fut son premier stade.

4ème étape

Le Maintien du groupe

C'est un stade de transition: le groupe oscille entre deux tendances (croître ou régresser)

1. Croître

Pour survivre en tant que groupe ou poursuivre son développement, le groupe peut suivre deux stratégies non exclusives:

- a. la chasse au traître réel ou supposé (*théorie du bouc émissaire, René Girard*)
- b. l'édition de règles et de normes (*étape suivante*).

5ème étape

L'Organisation

Le groupe s'organise:

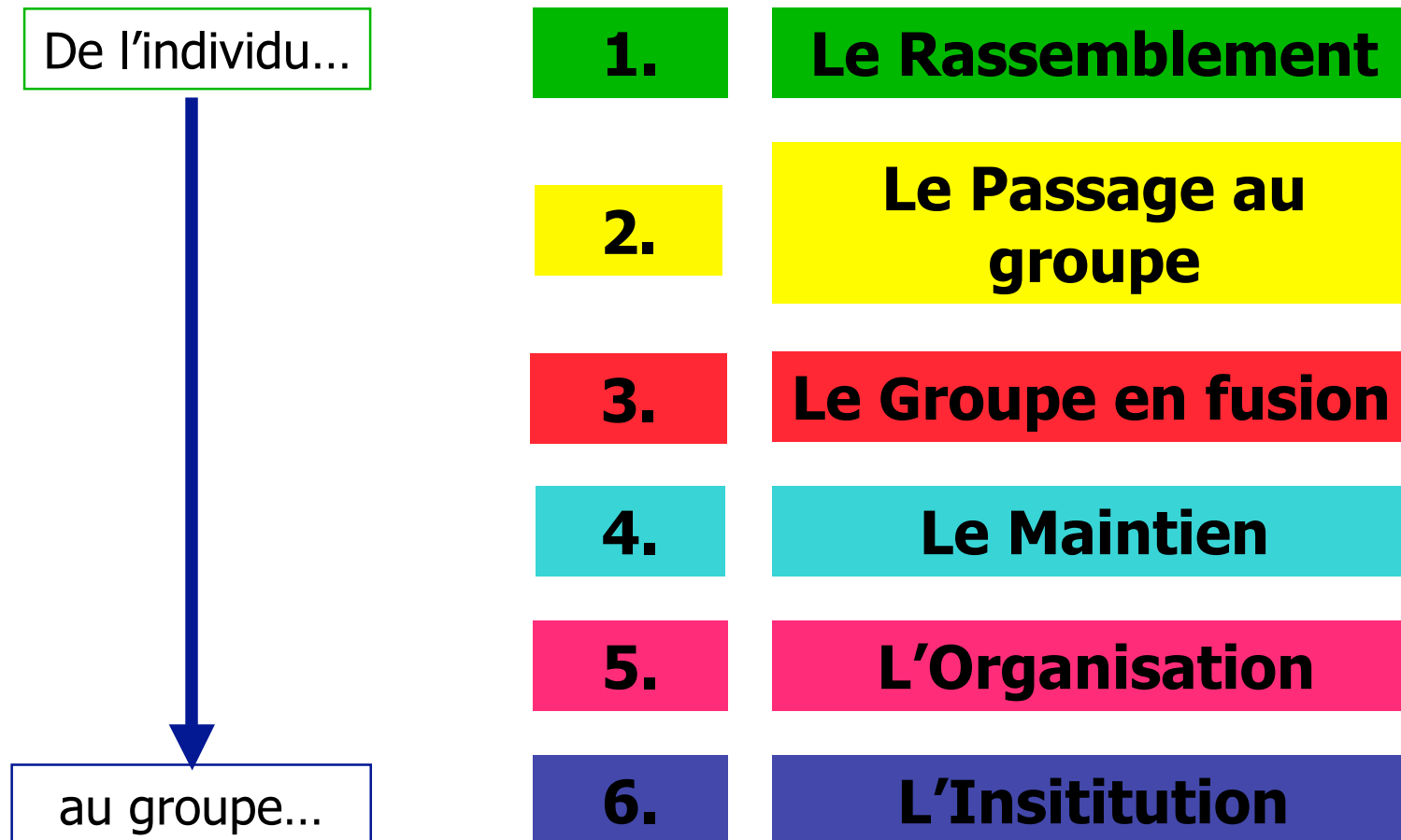
1. Il se dote **d'une structure**
2. Il définit des **tâches articulées aux objectifs** généraux
3. Il **répartit ses tâches** entre les membres du groupe

6ème étape

Le Groupe institué

- **L'organisation se fige**
- **La bureaucratie apparaît**
- **Risque de dégénérescence si la dynamique n'est pas relancée**
 1. Par une pression de contraintes extérieures
 2. Par la volonté endogène de réorganisation

Comment observer la naissance d'un groupe ?



Comment observer la naissance d'un groupe ?

Les clés d'observation d'un groupe reposent sur des critères préalablement établis par l'observateur et consignés dans une grille d'observation.

Comment observer le fonctionnement d'un groupe ?

9 critères possibles

1.	La participation	6.	L'ambiance du groupe
2.	L'influence	7.	Son intégration
3.	Les procédures de prise de décision	8.	Les sentiments
4.	Les méthodes, respect de tâche	9.	Les normes
5.	L'entretien du groupe, sa maintenance		

Comment observer le fonctionnement d'un groupe ?

9 critères possibles

1. La participation

- Qui participe intensément ? / ou non
- Comment sont perçus les silencieux ?
- Comment interprête-t-on leur silence ?
- Y-a-t-il un changement dans la participation ?
(les plus actifs devenant passifs, par exemple)
- Qui parle à qui ?
- Qui entretient la discussion ?
- A qui appartiennent les idées systématiquement reprises par le groupe ?

Comment observer le fonctionnement d'un groupe ?

9 critères possibles

2.

L'influence

- Quels sont ceux qui ont une grande influence sur le groupe ?
- Quels sont ceux dont l'influence est faible lorsqu'ils parlent ? Pourquoi ?
- Qui sont les suivis / suiveurs ?
- Le leadership est-il tournant ou accaparé ?
- Existe-t-il une rivalité à l'intérieur du groupe ?
- Comment naissent les affinités de situation ?, les affinités électives ?
- Quel est le mécanisme qui déclenche l'acceptation du leader par le groupe ? (professionnel: la compétence; psycho: la confiance, l'attachement, le transfert)
- Existe-t-il des zones de contre-pouvoirs qui s'instituent: marge de manœuvre, stratégie de détournement, humour, investissement de zone d'incertitude ?

Comment observer le fonctionnement d'un groupe ?

9 critères possibles

2.

L'influence

Quatre type d'influence susceptibles d'apparaître:

1. **L'autocrate:** tente d'imposer aux autres sa volonté ou ses propres valeurs. Peut faire pression pour que le groupe « s'organise »
2. **Le pacificateur:** qui adhère pleinement aux décisions prises par les autres ? dans quel but ? Y-a-t-il des participants qui évitent systématiquement les conflits. Qui est déférent à l'égard du groupe ? Qui ne commente que positivement mais n'intervient jamais pour émettre des registres négatifs ?
3. **« Le laissez-faire »:** manque d'implication dans le groupe. Détaché, en retrait, ne fait pas preuve d'initiative. Participe machinalement.
4. **Le démocrate:** quelqu'un cherche-t-il à faire participer l'ensemble du groupe à la décision ? Qui exprime ouvertement ses idées sans juger ou évaluer celle des autres ? Qui gère objectivement la situation lorsque les sentiments prennent le dessus et que la tension monte ?

Comment observer le fonctionnement d'un groupe ?

9 critères possibles

3.

Les procédures de prise de décision

4.

Les méthodes, respect de tâche

- Quelqu'un prend-il une décision et l'applique-t-il sans consulter les autres ?
- Le groupe s'égare-t-il, passant d'un sujet à l'autre ?
- Quelqu'un pose-t-il des questions sur la méthode, sur la marche à suivre ?
- Comment le groupe gère-il le projet ?
- Quels sont les processus de contrôle qui sont mis en place ? (gestion du temps, du stress, du flou, de la créativité, de la logistique, de l'échec)
- Quelqu'un tente-t-il de faire la synthèse de la réflexion du groupe ?
- Quelqu'un maintient-il le groupe à l'intérieur du sujet ? (garde-fou)
- Comment la division du travail et des tâches est-elle régulée ?
- Gestion du formel et de l'informel ?

Comment observer le fonctionnement d'un groupe ?

9 critères possibles

5. L'entretien du groupe, sa maintenance

- Comment les membres du groupe ont pris le temps de se connaître ?
- Qui favorise l'intervention des autres dans la discussion ?
- Qui interrompt systématiquement ?
- Comment les participants réussissent-ils à faire passer leurs idées ?
- Certains des participants tentent-ils d'aider les autres à clarifier leurs idées ?
- Le groupe prend-il soin des « individus marginaux » ?
- De quelles manières certaines idées sont rejetées ?
- Le groupe remercie-t-il les initiatives perçues comme positives ?
- Qui s'en préoccupe ?
- Comment la créativité est accueillie, stimulée, générée ?

Comment observer le fonctionnement d'un groupe ?

9 critères possibles

6.

L'ambiance du groupe

- Qui semble préférer une ambiance / atmosphère franchement amicale ?
- Y-a-t-il une tentative pour supprimer les sentiments conflictuels ou déplaisants ?
- Qui joue la conflictualité ?
- Le travail s'effectue-t-il dans la légèreté ou dans l'anxiété ?
- Comment le groupe gère-t-il le stress ?

Comment observer le fonctionnement d'un groupe ?

9 critères possibles

7. Son intégration

Le degré d'intégration au groupe est un souci majeur pour les participants !

- Quelles stratégies personnelles gagnantes les individus mettent en œuvre pour gagner les faveurs du groupe ? (aimer / désaimer)
- Existe-t-il des alliances naturelles, implicites, des accords ?
- Certaines personnes semblent-elles constamment à l'extérieur du groupe ?
- Comment le groupe gère-il les résistants et les absents ?

Comment observer le fonctionnement d'un groupe ?

9 critères possibles

8. Les sentiments

Quels sont les manifestations de sentiments observables parmi les participants ?

- Colère, irritation, frustration, ardeur, amitié, excitation, ennui, compétitivité,
- Surmaîtrise, hyperadaptation, contrôle

Comment observer le fonctionnement d'un groupe ?

9 critères possibles

9.

Les normes

- Le groupe remet-il en cause d'emblée de jeu l'Indoor ?
- Certains sujets sont-ils évités par le groupe ?
- Gestion de la sphère public et privée ?
- Gestion de l'autorité, des consignes
- Comment les conflits sont-ils gérés ?

Norme comportementale

- L'écoute est-elle valorisée ?
- Le jugement est-il suspendu ?
- L'action n'est-elle pas survalorisée ?

Plan de l'intervention V

*Fin de la
cinquième partie*

www.stephanehaefliger.com



Stéphane Haefliger
1965
valaisan
marié
un enfant
[Vincent]

DRH
Enseignant
Sociologue

Formations diplômantes

Licence en Science politique, Maîtrise en Science politique, Maîtrise en Science sociale, DEA Psychosocio. organisations, DESS Conseil/Management, Att DEA Communication politique, Psychologie du management, Accrédité LIFO-TMS-Leonardo, MBTI	Lausanne Genève Genève Jussieu Paris VII Lausanne-Neuchâtel Sorbonne Paris I Polytechnique Laus. <i>Psychométrie RH</i> Paris/Bordeaux
Doctorat (<i>en voie d'achèvement</i>)	

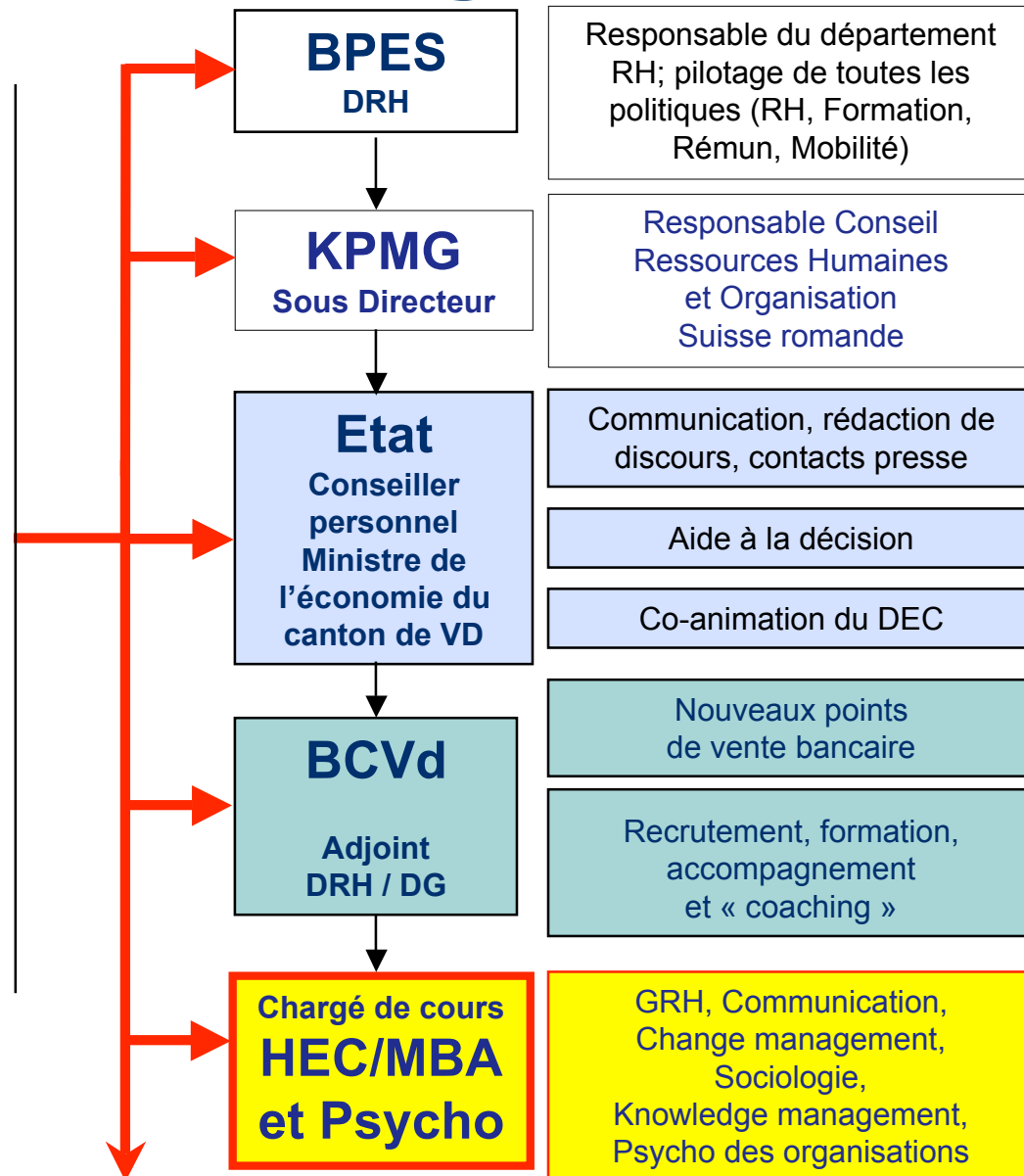
Publications (www.stephanehaefliger.com)

Nombreuses conférences et publications (académiques et professionnelles) dans les domaines suivants:

- management et organisation
- ressources humaines
- et communication

Post-Formations professionnelles 1993-2007

- 200 jours en communication
- 100 jours en management



Un projet ? Une idée ? Un doute ?

Contactez-nous !

Stéphane Haefliger

Sociologue

079 742 67 81

stepcom@bluewin.ch

www.stephanehaefliger.com