

Dynamique de groupe et management d'équipe

UE : Stratégies et conseils

ANNÉE UNIVERSITAIRE 2024-2025

UNIVERSITÉ JEAN MONNET - SAINT ETIENNE

M. CAMILLE RENAULD

CAMILLE.RENAULD@UNIV-ST-ETIENNE.FR

A. Dynamique de groupe



1. COHÉSION,
CONFORMISME,
DÉVIANCE



2. CHANGEMENT ET
RÉSISTANCE AU
CHANGEMENT



3. AFFECTIVITÉ ET
LIENS COLLECTIFS

Cohésion, conformisme et déviance

« TOUT SEUL,
ON AVANCE PLUS VITE...

MAIS ENSEMBLE,
ON AVANCE PLUS LOIN !!! »

Cohésion d'équipe

Définition

Lien psycho-social qui unit les individus d'une même équipe.

- ▶ Elle permet :
 - ▶ Un **épanouissement** des membres du groupe.
 - ▶ Un dépassement de la recherche de l'intérêt individuel au **profit de l'intérêt collectif**.
- ▶ D'une manière générale, on considère que la cohésion d'équipe:
 - Augmente l'engagement de ses membres
 - Augmente la performance du groupe.



Cohésion d'équipe

Des intérêts multiples (1/2)

Pour l'entreprise

- ▶ Convergence des intérêts personnels avec ceux de l'entreprise.
- ▶ Autolimitation des comportements déviants par l'**auto-régulation** au sein du groupe.
- ▶ Réduction du turnover.
- ▶ **Limitation des conflits** internes.

Pour l'individu, chacun...

- ▶ Se sent à sa place et compétent
- ▶ Se sent **reconnu** et apprécié
- ▶ A l'envie de se réaliser, d'apporter sa pierre
- ▶ A l'envie de partager son énergie avec l'équipe
- ▶ Se sent **solidaire et complémentaire** vis-à-vis du groupe



Perçoit du sens à son action

Cohésion d'équipe

Des intérêts multiples (2/2)

Pour le groupe

- Les actions qu'il mène ont un sens humain en lien avec les objectifs de l'entreprise
=> donner un sens aux actions.
- La survenance d'une difficulté est ressentie comme un challenge à surmonter
- La **coopération est une valeur** basée sur la confiance qui facilite les échanges



Cohésion d'équipe

Rôle du manager (1/3)

Pour rappel, le management est scindé en 2 domaines majeurs

Domaine organisationnel

- ▶ Mettre en place une organisation pour que l'équipe soit en mesure d'atteindre ses objectifs
 - ▶ dans les délais
 - ▶ avec le niveau de qualité attendu
 - ▶ et ce, malgré la survenance d'évènements imprévus

Domaine relationnel

- ▶ Le manager doit préserver les **bonnes relations** au sein de l'équipes et le bon **état mental** des collaborateurs
- ▶ Il anime le collectif et gère le quotidien
- ▶ Avec pour objectif d'obtenir **la meilleure performance** possible

Cohésion d'équipe

Rôle du manager (2/3)

- ▶ Le manager a un rôle essentiel dans le développement de la cohésion de son équipe :
 - ▶
- ▶ Il maintient cette cohésion en étant vigilant aux signaux faibles (absentéisme, baisse de la participation, isolement...)



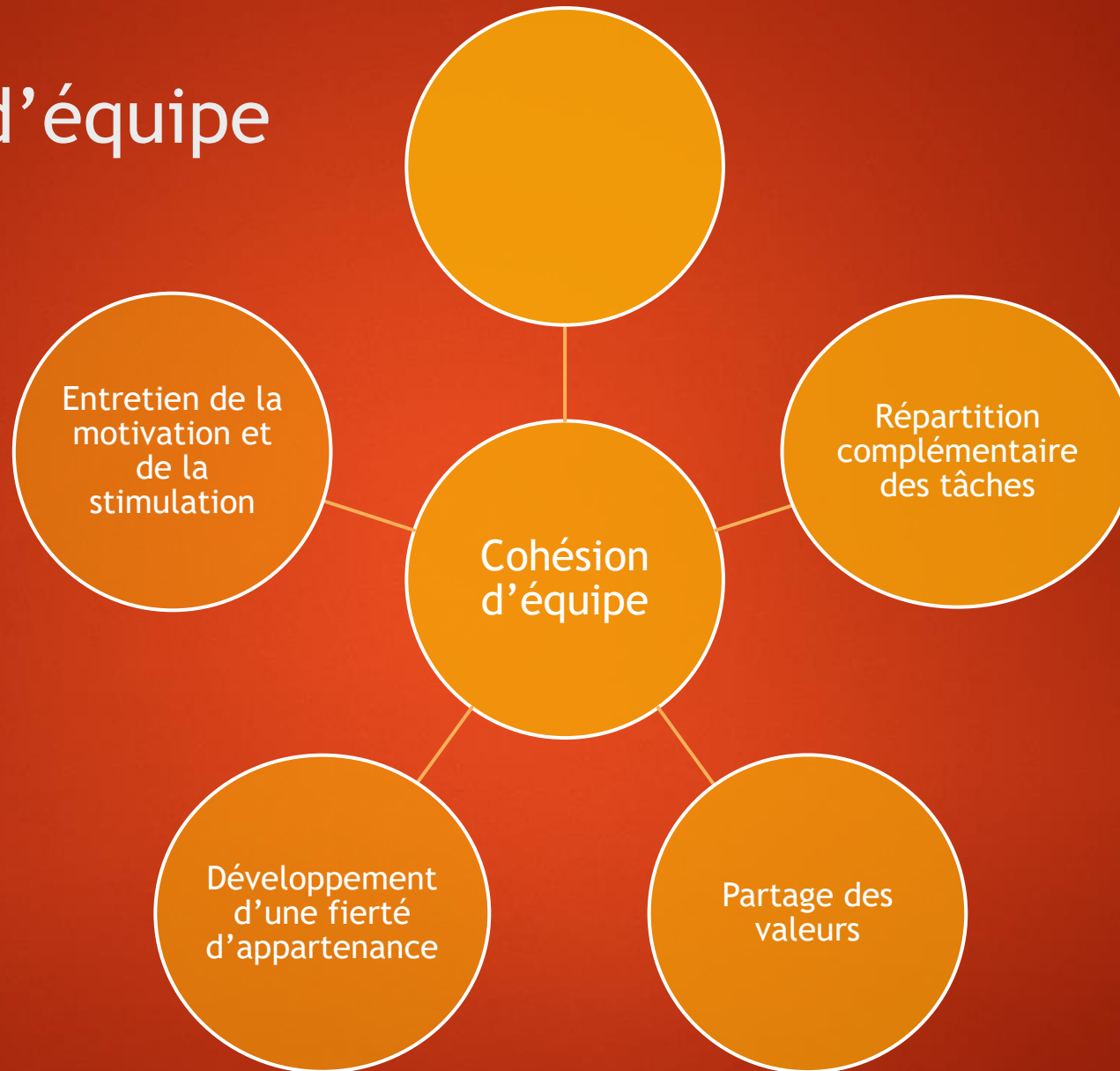
Cohésion d'équipe

Rôle du manager (3/3)

- ▶ Le manager doit :
 - ▶ **Être présent individuellement et collectivement** pour coordonner, guider, partager l'information et innover.
 - ▶ **Être à l'écoute** pour identifier :
 - ▶ Ce qui contribue à une relation harmonieuse dans son équipe (et les promouvoir !)
 - ▶ Ce qui contribue à une relation conflictuelle (et agir pour les réduire)
- ▶ Cela suppose de sa part des qualités humaines d'écoute et de facilitation.

Cohésion d'équipe

Moyens (1/7)



Cohésion d'équipe

Moyens (2/7)

Unité d'objectif

- ▶ Etablir un objectif commun à l'ensemble de l'équipe
 - ▶ Le décliner en sous-objectifs à attribuer à chacun des membres selon ses propres compétences/affinités
 - ▶ Veiller à ce que ces sous-objectifs ne soient pas contradictoires

Attention : les interdépendances trop importantes peuvent nuire à la performance (délais de validation, information trop cloisonnée...) !



Cohésion d'équipe

Moyens (4/7)

Rappel : un objectif doit être SMART !

- ▶ Spécifique : précis & factuel
- ▶ Mesurable : dont on peut objectivement apprécier le résultat
- ▶ Atteignable : possible
- ▶ Réaliste : donné à un collaborateur ou une équipe qui en a la capacité
- ▶ Temporalisé

Cohésion d'équipe

Moyens (5/7)

- ▶ Spécifique
 - ▶ Mesurable
 - ▶ Atteignable
 - ▶ Réaliste
 - ▶ Temporalisé
- ▶ Réalisez un exposé.
 - ▶ Réalisez un exposé sur la communication dans l'entreprise.
 - ▶ Réalisez un exposé de 300 slides sur la communication dans l'entreprise.
 - ▶ Réalisez un exposé de 30 slides sur la communication dans l'entreprise.
 - ▶ Réalisez en groupe de 5-6 étudiants un exposé de 30 slides sur la communication dans l'entreprise.
 - ▶ Réalisez en groupe de 5-6 étudiants un exposé de 30 slides sur la communication dans l'entreprise. La présentation se fera le 22 février.

Cohésion d'équipe

Moyens (6/7)

Une définition de valeurs construite avec les collaborateurs

- ▶ Instituer des valeurs qui dicteront les relations de la communauté (l'entreprise, le service, l'équipe projet...).
- ▶ Ce code de conduite crée une base commune de relations humaines auxquels chacun adhère et se soumet, y compris le manager.

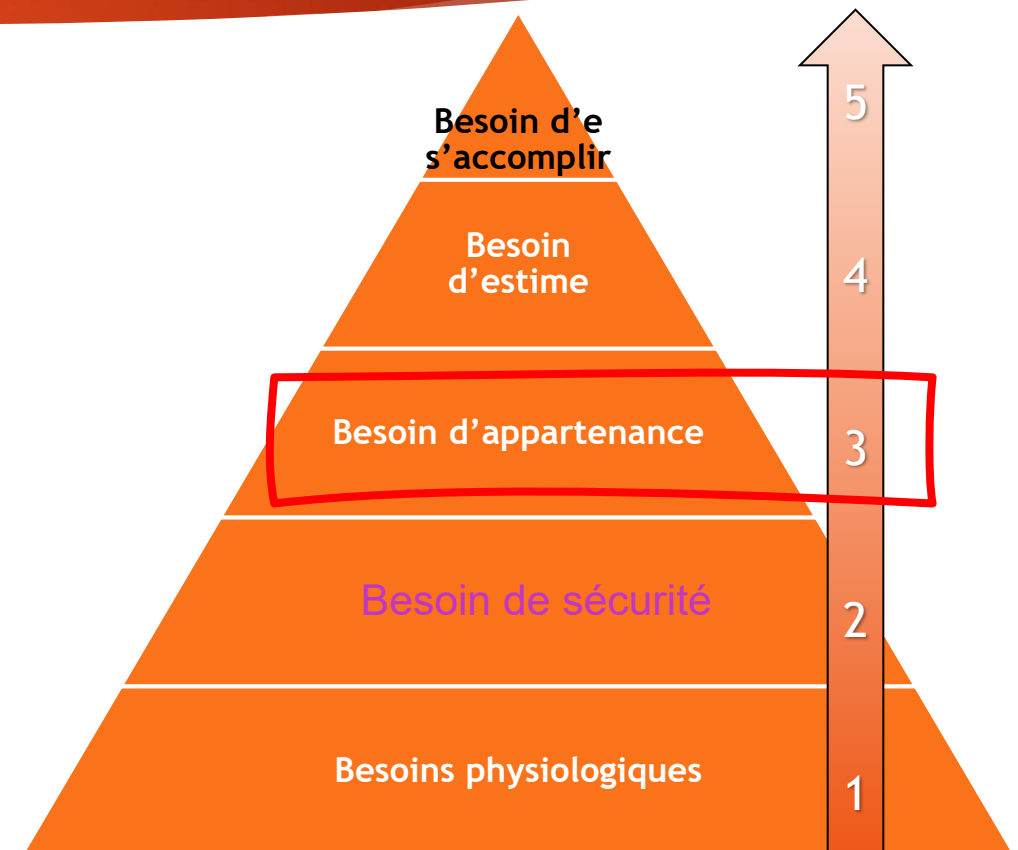


Cohésion d'équipe

Moyens (7/7)

Une fierté d'appartenance

- ▶ Ce ressenti est propre à chaque membre de l'équipe et est difficile à évaluer.
- ▶ Lorsqu'il est ressenti, ce sentiment décuple le lien entre l'énergie du collaborateur et la culture de l'entreprise à laquelle il adhère pleinement.



La pyramide de Maslow illustre la hiérarchie des leviers de la motivation chez l'Homme

Cohésion d'équipe

Moyens (6/6)

La motivation

- ▶ Le levier d'énergie est **interne** : c'est le collaborateur qui agit par plaisir/passion ou par intérêt **personnel** :
 - ▶
 - ▶

La stimulation

- ▶ Le levier d'énergie est **externe** : le collaborateur est incité à accomplir une action dont le bénéfice est **collectif** :
 - ▶ levier émotionnel
 - ▶ pression managériale...

Ces 2 états d'esprit se traduisent par un degré d'implication plus ou moins important des membres de l'équipe.

Cohésion d'équipe

Quelques exemples concrets

- ▶ **Fédérer une équipe** sur un projet structurant pour l'entreprise nécessitant de l'investissement :
 - ▶ Donner du sens en communiquant sur les enjeux du projet (budget, impact stratégique...).
 - ▶ Responsabiliser l'équipe en lui demandant de formaliser une proposition d'organisation et de fonctionnement :
 - ▶ Périmètre de chacun
 - ▶ Planning
 - ▶ Moyens de communication et d'animation
 - ▶ Valeurs/préceptes qui doivent guider toutes les décisions
 - ▶ ...



En bref : on applique de bonnes pratiques managériales !

Cohésion d'équipe

Difficultés

- ▶ Certains facteurs peuvent constituer des freins à la cohésion d'équipe :
 - ▶ Des enjeux personnels trop importants pour permettre une bonne collaboration
 - ▶ Un manque de leadership du responsable
 - ▶ Une culture différente (par exemple, suite à une fusion)
 - ▶ Des écarts d'âge importants
- ▶ Un manque de cohésion d'équipe peut se traduire :
 - ▶ Par une non-atteinte des objectifs
 - ▶ Par l'expression de tensions entre les collaborateurs qui composent l'équipe
 - ▶ Par une opposition des membres de l'équipe envers leur responsable...



Conformisme

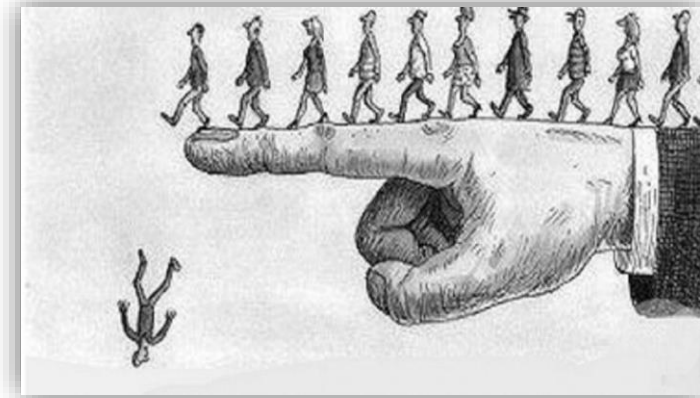
Lien avec la culture d'entreprise

- ▶ La **culture d'entreprise** est un élément essentiel de l'organisation. Il s'agit des règles implicites comportementales qui régissent une grande part de son fonctionnement.
- ▶ Elle rassemble les membres autour de valeurs qui lui sont propres. Elle est constituée de rituels, de croyances collectives et un héritage issu du passé de l'entreprise.

Conformisme

Qu'est-ce que c'est ?

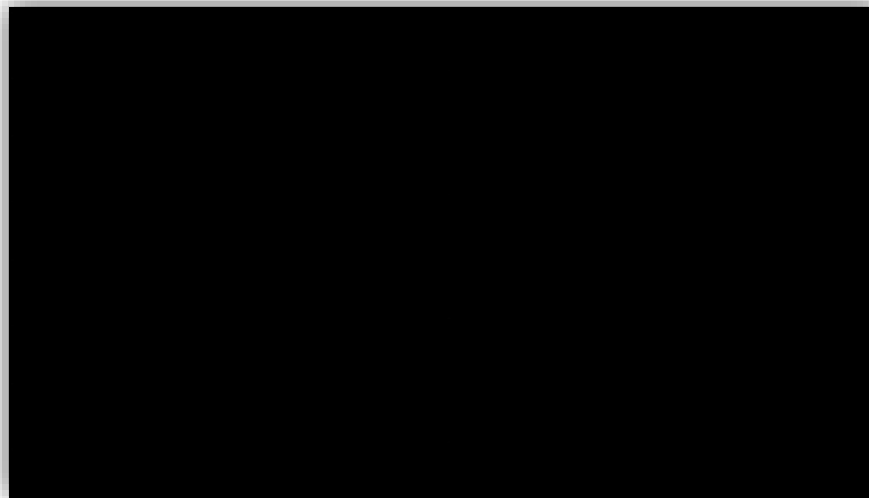
- ▶ Il s'agit d'un schéma comportemental où un individu adopte un **positionnement passif** afin de mieux s'intégrer dans la norme de la communauté. Par exemple :
 - ▶ Heure d'arrivée au travail
 - ▶ Mode vestimentaire (cravate à son premier jour dans l'entreprise ?)
 - ▶ Expressions orales, jargon....
 - ▶ Se conformer à l'avis général lors d'une prise de décision...
- ▶ L'individu se conforme à ce que l'environnement social attend de lui pour mieux s'y intégrer et surtout **éviter d'être rejeté**.



Conformisme

Des exemples révélateurs (1/3)

Le syndrome du singe



https://www.youtube.com/watch?v=oU-ZLFK8VCQ&ab_channel=MoortgatTV

Conformisme

Des exemples révélateurs (2/3)

Les expériences de Solomon Asch

- ▶ Asch étudie le comportement d'un individu que l'on confronte à une erreur de jugement commise par son groupe, mais qui en réalité est complice de l'expérience.
- ▶ Au bout de quelques tests, l'individu adopte les erreurs de jugement de son groupe voir les défend
- ▶ Ce, afin de ne pas être rejeté par le groupe.



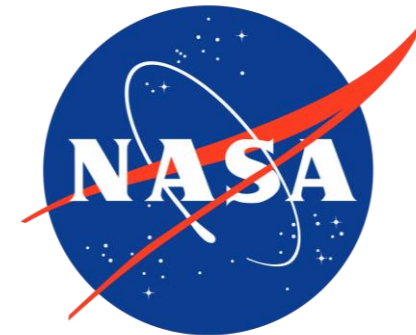
Solomon Asch
1907 - 1996
Psychologue et sociologue

Conformisme

Des exemples révélateurs (3/3)

L'exemple de la NASA

- ▶ Tous les décideurs venaient du MIT :
 - ▶ Formation et manière de penser identique
 - ▶ Pas de divergence ou de remise en cause de la décision...
 - ▶ Crash de la navette Challenger en 1986
 - ▶ Crash de la navette Columbia en 2003
- ▶ Révision du mode de recrutement et du processus de prise de décision pour favoriser les critiques.



Déviance

La boussole perdue (1/2)

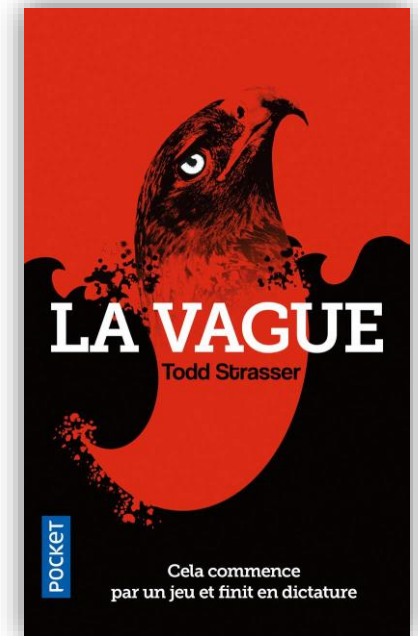
- ▶ La déviance est un phénomène collectif, volontaire ou involontaire, qui amène les collaborateurs d'une organisation à **s'écarter des valeurs morales** au risque de la mettre elle ou son environnement en danger.
- ▶ Elle est le fruit du conformisme, donc d'une **absence d'esprit critique** sur le long terme, d'une partie des collaborateurs car :
 - ▶ Ils sont obnubilé
 - ▶ Ils ont adoptés depuis longtemps un comportement passif au sein de leur entreprise et acceptent toutes les décisions



Déviance

La boussole perdue (2/2)

- ▶ **La 3^{ème} vague, 1967**
Un professeur d'Histoire crée un mouvement social fictif pour faire comprendre aux lycéens les dangers des effets communautaires, comme celui des nazis. En quelques jours, un microcosme totalitaire se met en place au lycée. Adapté en livre et au cinéma.
- ▶ **Affaire Kerviel, 2008**
Jérôme Kerviel souhaitait « faire gagner de l'argent à la banque »
Le trader a eu recours à des pratiques illicites : faux courriels, transactions fictives... jusqu'à engager 50 milliards d'euros, ce qui a mis son employeur en péril.
- ▶ **Lafarge, 2022**
Le groupe Lafarge est sanctionné par les Etats-Unis pour avoir financé des groupes terroristes afin de protéger ses intérêts durant la guerre en Syrie. Le groupe est également inculpé en France de complicité de crimes contre l'Humanité.



La vague, 2008

Déviance

Comment lutter ?

► Mise en place de cellules de vigilance

- Lutte contre la fraude
- Lutte contre la corruption

► Chacun est lanceur d'alerte !

- Le droit impose la mise en place de dispositifs d'alerte au sein de l'organisation
- Il en existe également à l'extérieur

► Esprit critique et prise de recul !



Changement et résistance au changement



L'accompagnement au changement (1 / 3)

La vie professionnelle est **rythmée par des évolutions et bouleversements majeurs** :

- ▶
- ▶ Réorganisation
- ▶ Lancement d'une nouvelle gamme
- ▶ Changement de dirigeant
- ▶ Changement de stratégie...

Ces événements ont **des impacts** sur le quotidien des collaborateurs :

- ▶
- ▶ Nouveaux processus
- ▶ Nouvelles machines
- ▶ Nouveaux logiciels
- ▶ Nouvelles pratiques...

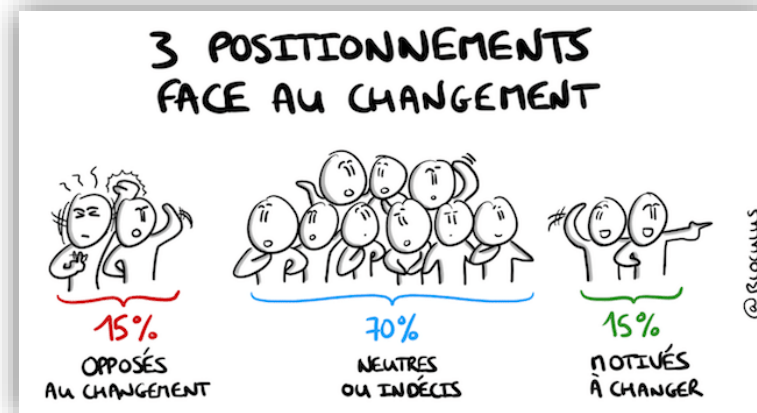
L'accompagnement au changement (2/3)

Causes de résistance liées au projet

Manque de communication et de transparence génère la méfiance

Un changement trop abrupt

Une orientation contraire aux valeurs de l'entreprise...



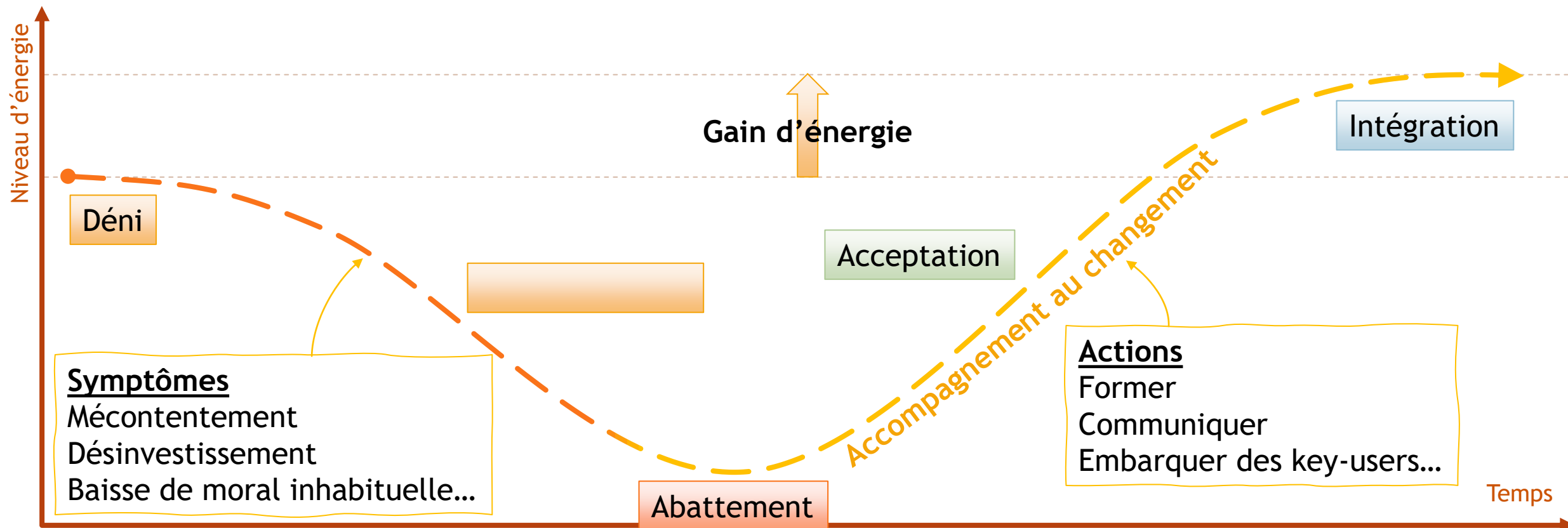
Causes de résistance liées aux collaborateurs

Le changement exige une agilité, des collaborateurs qui varie selon les individus

L'ancienneté ou l'intérêt personnel peuvent être générateurs de résistance au changement.

L'accompagnement au changement (3/3)

On observe généralement une **courbe du comportement face au changement** :

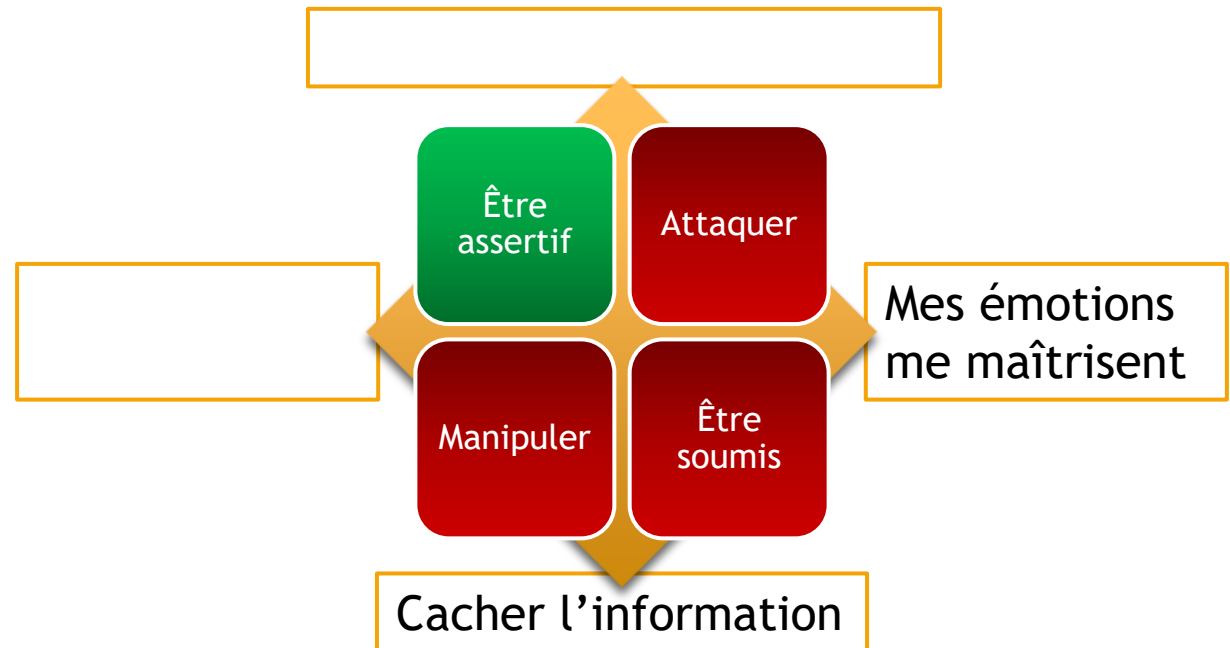


Affectivité et liens collectifs

QUELS SONT LES MÉCANISMES QUI
FONT QU'UN COLLÈGUE DEVIENT UN
AMI ?
OU NE LE DEVIENDRA JAMAIS ?

Affectivités et liens collectifs (1/6)

- ▶ L'assertivité est une bonne pratique managériale et relationnelle au sein de l'entreprise.
- ▶ Elle est le fait d'exprimer un désaccord sans agresser l'interlocuteur ou sans être soi-même porté dans l'émotion.
- ▶ « Je suis d'accord avec toi, et je pense aussi que... »
- ▶ « ~~Oui, mais je pense que...~~ »



Affectivités et liens collectifs (2/6)

- ▶ Le travail est un moyen d'échanges professionnels qui donne l'occasion de rencontrer de nouvelles personnes :
 - ▶ Machine à café
 - ▶ Impact de la vie privée sur la vie professionnelle et inversement
 - ▶ Besoin de reconnaissance
 - ▶ Besoin d'intégration
 - ▶ ...
- ▶ Quelques questions à se poser concernant la promiscuité au travail :
 - ▶ Accepter de passer au tutoiement avec son responsable ?
 - ▶ Parler de ses soucis personnels à un collègue ?
 - ▶ ...



Affectivités et liens collectifs (3/6)

- ▶ Selon les individus, des relations humaines plus ou moins affectives peuvent se créer :
 - ▶ Relation uniquement professionnelle
 - ▶ Relation de travail mêlant quelques partages d'infos sur la vie privée
 - ▶ Relation conflictuelle où l'émotion prend le dessus
 - ▶ Relation sentimentale entre collègues
 - ▶ ...



Affectivités et liens collectifs (4/6)

Sphère professionnelle

Sphère privée

Famille

Suivi des missions

Décès/Mariage

Horaires d'arrivée au travail

Film vu hier soir

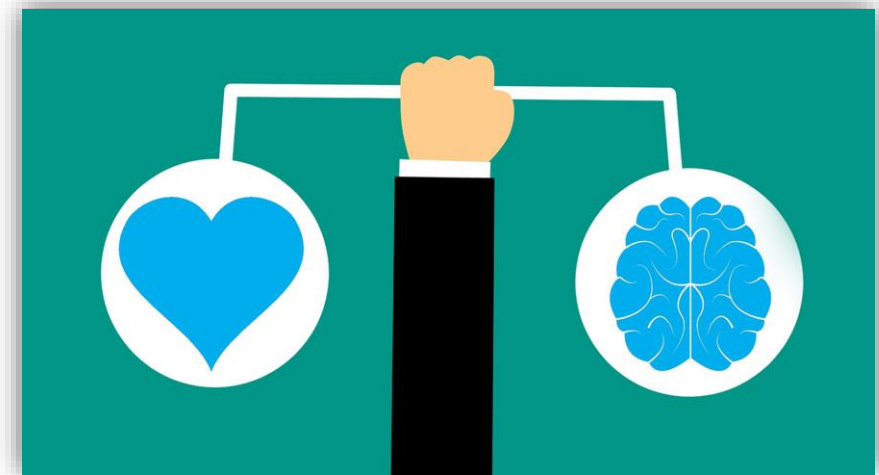
Salaire

Organisation des vacances

Disponibilité pour une mission

Affectivités et liens collectifs (5/6)

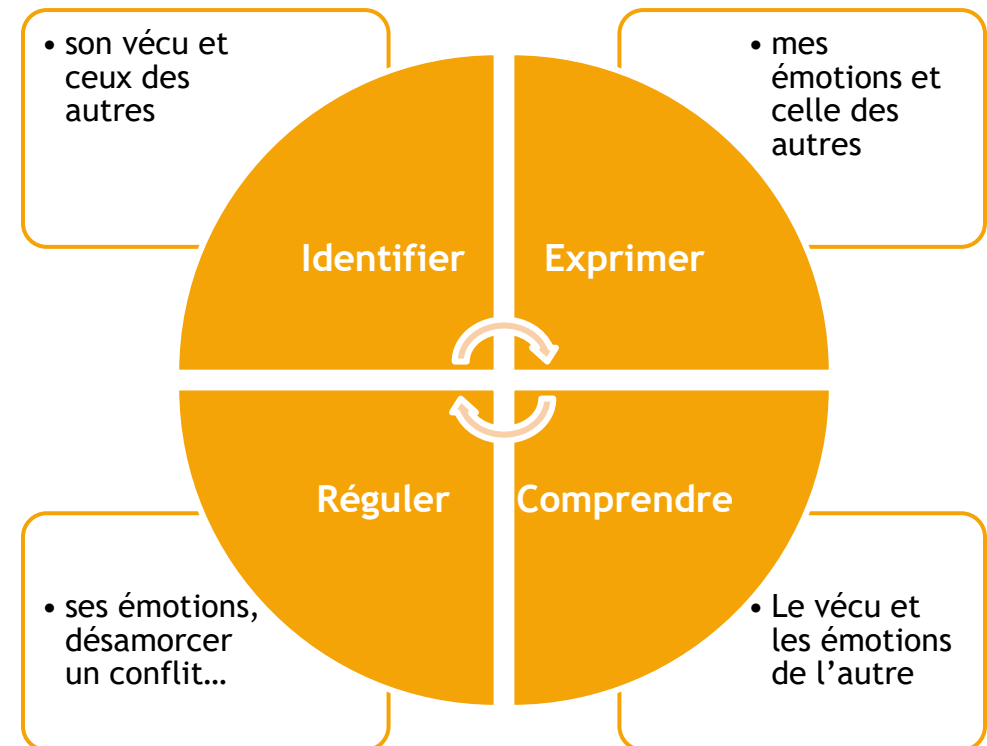
- ▶ Malgré la promiscuité créée par le milieu professionnel et aux frontières perméables avec la vie privée, il est nécessaire :
 - ▶
 - ▶ De rester soi-même et de ne pas tenter de ressembler à ce que veut le patron ou ses collègues...
- ▶ Pour un manager, **créer un lien affectif avec son équipe sans devenir trop proche** est indispensable :
 - ▶ Pour conserver une crédibilité nécessaire aux éventuels recadrages
 - ▶ Car trop d'affect est néfaste pour un manager qui pourrait ne plus être objectif sur le travail réalisé en trouvant des excuses à son collaborateur



Affectivités et liens collectifs (6/6)

Moins le management est directif, plus

- ▶ L'empathie consiste à ressentir les émotions de ses propres interlocuteurs.
- ▶ **L'intelligence émotionnelle** consiste à adapter sa communication en fonction de l'état émotionnel de l'interlocuteur :
 - ▶ Si on cherche à créer du lien : s'aligner sur son état émotionnel
 - ▶ Si on est en situation de désaccord : se désaligner est très perturbant



Cohésion d'équipe

Conclusion

