



PARLONS UN PEU DE LA DYNAMIQUE D'UN GROUPE

*Si vous voulez vraiment comprendre
quelque chose, essayez de le changer*

Kurt LEWIN

L'essentiel



QU'EST-CE QU'UN GROUPE ?



Un **groupe** est un ensemble de personnes qui ont certaines **caractéristiques** et certains **but**s communs « **socialement partagés** ».



En plus d'être défini comme une « entité » à l'intérieur de laquelle des **individus** se perçoivent comme des « **membres** » qui établissent des relations entre eux, un groupe présente des **caractéristiques** propres et durables.

Les sept principales caractéristiques majeures d'un groupe sont :

- La **taille** du groupe,
- Les **statuts, les rôles et l'influence** de ses membres,
- La **nature de leurs relations et interactions**,
- Leur(s) **culture(s)**, leur(s) **idéologie(s)** et leurs **croyances**,
- Les **valeurs** que les membres du groupe partagent au quotidien
- Les **règles qu'ils s'appliquent** entre eux et qu'ils acceptent
- Et bien entendu, la **cause** qui est censée les rassembler !



D'un point de vue descriptif, ***un groupe est un ensemble de personnes qui parlent et qui interagissent ensemble.***

Cependant les échanges [de paroles] entre les membres du groupe ne sont pas uniquement abordés comme des phénomènes qui portent en eux-mêmes leurs significations propres, mais plutôt comme des interactions et des « *jeux d'acteurs* » renvoyant à d'autres réalités beaucoup plus fondamentales, censées avoir leur origine et leur siège à l'intérieur de chaque individu (*son histoire, son éducation, son cadre de référence, son statut, ses attentes, ses limites ...*)



Le groupe est l'unité première dans l'appréhension des phénomènes humains, parce qu'il constitue la « matrice initiale », selon l'expression de Siegfried Heinrich Foulkes, dont procède l'individualité

Ce psychanalyste, influencé par la Gestalt-théorie, avait clairement posé l'antériorité du groupe sur l'individu :

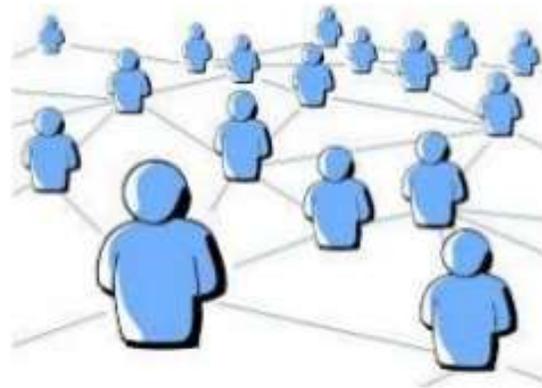
« Le groupe, la communauté est la première unité fondamentale qu'il faut considérer, et ce qu'on appelle les processus internes chez l'individu, sont en fait des intériorisations des forces opérant dans le groupe auquel il appartient. »



Ainsi nous naissons tous au sein d'un groupe familial (*ou d'un équivalent*).

Et c'est à partir du champ de communication et de relations constitutif de ce groupe que notre personnalité va se construire, ... *pour le meilleur ou pour le pire.*

Un groupe social est plus qu'une somme d'individus



Une seconde proposition, corollaire de la première, est que **le groupe n'est pas une simple addition d'individualités**, mais un champ relationnel et émotionnel dont les manifestations observables (« *ici et maintenant* ») sont le produit **des processus de communication et d'interactions** entre les différents individus.

Dans cette perspective, la communication n'est pas seulement un simple échange entre individus, mais plus fondamentalement un processus **intersubjectif et social** où chacun trouve un **fondement à l'origine de son engagement dans le groupe**.

C'est ce que précise Ronald David Laing à travers la notion de **complémentarité** :

« *Toute "identité" requiert l'existence d'un autre : de quelqu'un d'autre, dans une relation grâce à laquelle s'actualise en permanence l'identité et la valeur de soi* »

Ainsi chacun apparaît comme **un produit des relations constitutives** au sein du groupe avec lequel il interagit; et ses attitudes et ses comportements peuvent être décodés comme un processus interactif déterminant des relations et des synergies (*comme des antagonismes*).

Les principaux facteurs de cohésion d'un groupe



La cohésion et l'unité d'un groupe sont liées à un certain nombre de caractéristiques. On distingue alors deux catégories de facteurs. **Les facteurs structurels et les facteurs d'ordre socio-affectif.**

Les facteurs structurels

- **La taille du groupe** : Un groupe de taille réduite a plus de facilité pour construire et maintenir son unité et sa cohésion qu'un groupe dont l'effectif est nombreux.
- **L'homogénéité du groupe** : Plus le groupe est homogène, c'est-à-dire plus ses membres ont des caractéristiques communes, plus il est cohérent. A l'inverse plus le groupe est hétérogène, plus il sera divisé et les tensions entre les membres seront plus nombreuses.
- **La stabilité** : Un groupe dont le « *taux de rotation* » est faible est plus uni qu'un groupe dont les membres se renouvellent souvent.

Les facteurs d'ordre socio-affectif

Ils relèvent d'attitudes et de comportements individuels au sein du groupe, de phénomènes d'attraction et de rejet, ainsi que de la maturité collective en matière de développement personnel.

- **La qualité des relations interpersonnelles** : Des relations positives (écoute, empathie, tolérance, bienveillance, souci d'aider, ...) entre les membres du groupe favoriseront l'entente et l'oeuvre collective. Des relations négatives limiteront fortement le potentiel du groupe
- **La motivation des membres** : Qui se traduit de manière par l'envie d'être ensemble, de faire des choses ensemble, et par la capacité de se réjouir des succès des autres
- **Les progrès collectifs**: Les progrès collectifs lorsqu'ils valorisés et reconnus par le leader incitent le groupe à s'engager et à s'investir davantage
- **Le partage d'une culture** : Le fait que les individus se reconnaissent dans la culture et les valeurs fortes partagées par le groupe favorise parmi les membres le désir d'appartenir au groupe et l'envie de s'y investir.

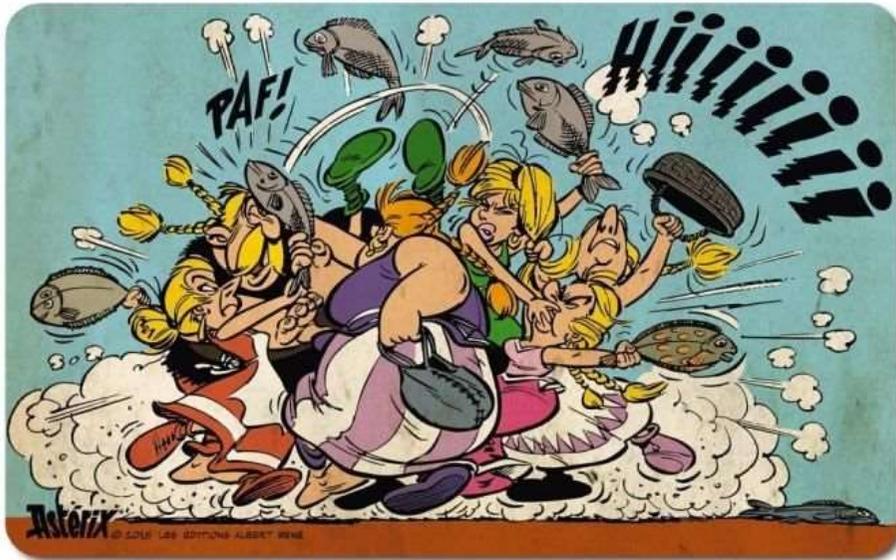
L'importance des facteurs de cohésion et d'unité dans un groupe (1/2)

La dynamique du groupe concerne les *processus émotionnels et relationnels* internes à un groupe ainsi que les *phénomènes de jeux de pouvoirs et d'influence* qui le traversent régulièrement. Un groupe vit en effet un ensemble de situations qui influent sur son efficacité, parmi lesquelles figure en premier le *processus de cohésion*.

Lorsque plusieurs individus, aux personnalités différentes, travaillent ensemble ou se réunissent pour atteindre un objectif commun, on peut s'attendre à des effets positifs ou à des effets négatifs sur les résultats attendus ainsi que sur les relations et le fonctionnement du groupe.

Il est largement démontré que *l'existence d'une grande cohésion et d'une forte unité* entre les membres d'un groupe peut faire perdurer et réussir le groupe, même dans des conditions difficiles voire hostiles. **Exemples** : les explorateurs, les navigateurs, les prisonniers de guerre. Cette cohésion se traduit alors par des *attitudes d'estime, d'amitié, de solidarité, de sympathie et d'empathie*.

L'importance des facteurs de cohésion et d'unité dans un groupe (2/2)



Au contraire l'absence de cohésion et d'unité au sein d'un groupe va engendrer des difficultés de commandement, de discipline, de motivation.

Cela se traduit aussi par des attitudes individuelles ou claniques de rejet, d'indifférence, de critiques, d'antipathie, de retrait et de mésestime.

L'efficacité d'un groupe et la satisfaction de ses membres tiennent donc pour une grande part à sa cohésion et à son unité.

La notion d'égosystème (1/3)

Un égosystème est une unité égocentrique formée par le milieu (*institutionnel et social*) dans laquelle s'épanouissent des individualités aux **égos démesurés** qui cohabitent avec des individus de base qui, eux, ne savent pas vivre et travailler ensemble en harmonie.

Quel que soit le contexte, la stratégie si classique « *du diviser pour régner* » entretient un égosystème, en promouvant la *servilité* plutôt que la *compétence*, *l'intérêt* plutôt que la *vertu*, et en confinant les hommes dans leur misanthrope bêtise et dans leurs peurs tout en les opposant dans leurs motivations. Les valeurs structurantes des égosystèmes sont la *conformité* et la *légitimité* (*et très rarement l'efficacité même si celle-ci est sans cesse mise en avant dans les discours institutionnel*)

La notion d'égosystème (2/3)

Beaucoup d'organisations politiques, marchandes, associatives, religieuses fonctionnent selon le modèle des Ego-systèmes.

La France nous paraît un bon exemple de cette tendance, avec sa tradition de hiérarchie, son organisation administrative inefficace et relativement centralisée, sa vénération pour le pouvoir et un immobilisme engendré par la suprématie conférée à « la norme » et au « règlement ».

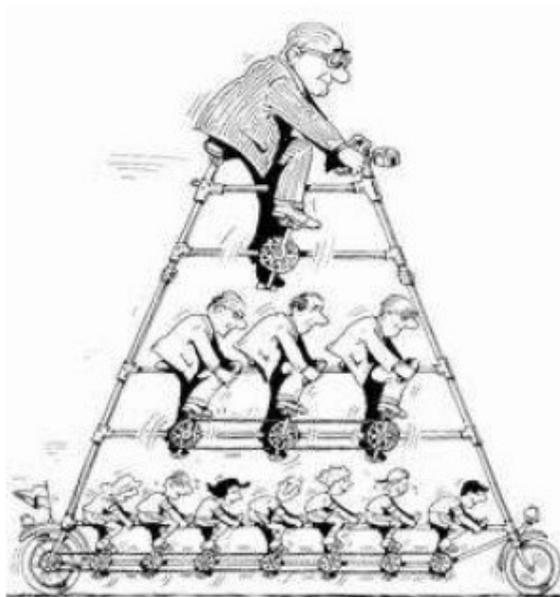
Les individus eux-mêmes, extrêmement bien formatés, notamment au niveau de « l'élite », paraissent être des freins majeur au changement, ou du moins sont rétifs à l'embrasser. Dans le meilleur cas, ils ne l'accompagnent que pour servir leur plan de carrière ou leurs ambitions.

Et pendant ce temps, l'acteur de base n'aura de cesse, de dénoncer les "petits tyrans" tatillons, autocrate, imbus de leur autorité et managérialement incompétents !

La notion d'égosystème (3/3)

Une grande soumission à l'autorité

Une hiérarchie de type directif, unilatéral et pyramidal augmente les chances d'être obéi par les personnes qui sont sous ses ordres à condition que les exécutants adoptent un positionnement « agentique »



LA MOINDRE
TENTATIVE D'
OBJECTION
DÉCHAÎNE
IMMÉDIATEMENT
DES RIPOSTES
DÉMESURÉES...



INTRANTS

Vocation du groupe
Culture(s) dominante(s)
Idéologies sous-jacentes
Taille du groupe
Diversité de ses membres
Statuts et rôles de chacun
Valeurs partagées
Pratiques relationnelles
Pratiques d'animation
Règles communes

PROCESSUS

Mode de
fonctionnement
du groupe



EXTRANTS

Cohérence et Unité
Atteinte des objectifs
Sentiment d'appartenance
Développement personnel
Pérennité du groupe
Désir d'agir ensemble
Logiques d'entraide
Partages de pratiques
Degré de coopération
Maturité collective

AUTO EVALUATION du degré de cohésion et d'unité	Plutôt OUI	Plutôt NON	Quelles actions possibles sont envisageables ?
Q1 – La taille de notre groupe facilite le travail sur la cohésion et l'unité			
Q2 – Notre groupe est plutôt homogène			
Q3 – Notre groupe est plutôt stable dans sa composition			
Q4 – Les relations interpersonnelles sont jugées globalement positives par les membres			
Q5 – La maturité des membres du groupe en matière de développement personnel est bonne			
Q6 – Les tensions et les conflits qui naissent au sein du groupe sont bien gérés et régulés			
Q7 – La pression sociale au sein du groupe ne limite pas l'authenticité des échanges			
Q8 – Les gens ont envie d'être ensemble, de partager et de construire des choses ensemble			
Q9 – Les progrès collectifs sont reconnus et valorisés, le rôle de chacun connu et reconnu			
Q10 – Chacun a au moins quelques bons amis au sein du groupe			
Q11 – Nous partageons des valeurs communes que nous travaillons régulièrement ensemble			
Q12 – Personne ne se sent ignoré, rejeté, stigmatisé au sein du groupe ou par le groupe			

SOMMES NOUS UNE VERITABLE EQUIPE OU SEULEMENT UN GROUPE AU TRAVAIL ?	<i>Auto-Evaluation</i>				
	0%	25%	50%	75%	100 %
<i>Principales caractéristiques d'une équipe</i>					
<i>Notre idéal commun, et notre vocation collective sont partagés par tous ...</i>					
<i>Nos attentes et nos enjeux individuels sont également connus de chacun ...</i>					
<i>Nous pouvons citer facilement les principales forces de notre équipe ...</i>					
<i>Nous sommes conscients des contributions et de la valeur ajoutée de chacun ...</i>					
<i>Nous valorisons et reconnaissons facilement nos forces et nos plus values mutuelles ...</i>					
<i>Nous avons un sentiment d'appartenance et une satisfaction à travailler ensemble ...</i>					
<i>Nous avons un responsable crédible, reconnu , disponible et légitime ...</i>					
<i>Les temps collectifs sont perçus comme utiles et enrichissants. Ils sont attendus !</i>					
<i>Les contraintes professionnelles et personnelles de chacun sont connues de tous ...</i>					
<i>Chacun se sent responsable de la bonne marche et des résultats de l'équipe ...</i>					
<i>Nous sommes des facteurs de succès pour l'équipe ainsi que les uns pour les autres ...</i>					
<i>Quelles que soient nos difficultés nous trouvons une ressource pour nous aider</i>					
<i>Nos compétences sont complémentaires, et elles s'enrichissent mutuellement ...</i>					
<i>Les conflits portent sur des problèmes et non sur des personnes ...</i>					
<i>Les moments difficiles sont AUSSI l'occasion de faire preuve d'empathie et de solidarité</i>					
<i>Nous nous écoutons pour nous comprendre et pas seulement pour nous répondre ...</i>					
<i>Nous pouvons entendre une critique constructive / bienveillante sans être déstabilisés</i>					
<i>Nous travaillons à définir un langage commun et des représentations partagées ...</i>					
<i>Le partage des réussites individuelles / collectives fait partie de la culture commune</i>					
<i>Nos compromis et nos efforts mutuels nous font progresser individuellement ...</i>					

QUI SONT LES MEMBRES DU GROUPE ?

1 Ceux qui donnent sans attendre de retour

C'EST LA BASE DE L'ÉCHANGE AU SEIN D'UN GROUPE EN LIGNE (FORUM, RÉSEAUX SOCIAUX...). ON DONNE SON POINT DE VUE, ON ARGUMENTE, ON CONSEILLE SANS POUR AUTANT ATTENDRE L'ÉQUIVALENT EN RETOUR. D'AUTRES MEMBRES PROCÉDERONT DE LA MÊME FAÇON LE JOUR OÙ, À NOTRE TOUR, NOUS AURONS BESOIN D'ASSISTANCE.

2 Ceux qui ne font que recevoir

CERTAINS NE JOUENT PAS LE JEU ET SE CONTENTENT ÉGOÏSTEMENT DE POSER DES QUESTIONS SANS JAMAIS CHERCHER À SOLUTIONNER LES PROBLÈMES DES AUTRES MEMBRES. CELA DIT, LES BONNES QUESTIONS GÉNÈRENT QUELQUEFOIS DE PASSIONNANTS DÉBATS.

3 Ceux qui pensent tout savoir

ILS ONT UNE HAUTE ESTIME D'EUX-MÊMES ET DE LEURS CONNAISSANCES, ET DONNENT LEUR AVIS, SOUVENT DÉFINITIFS, SUR TOUS LES SUJETS.

4 Les caractérisés

ILS PRENNENT LES REMARQUES OÙ LES AVIS DIVERGENTS POUR DES ATTAQUES PERSONNELLES ET RUINENT L'ÉCHANGE.

5 Les haters et autres trolls

ON NE CONNAÎT PAS BIEN LEURS MOTIVATIONS PROFONDES, SI CE N'EST DE PRENDRE UN GRAND PLAISIR À POURRIR TOUS LES ÉCHANGES.

Qualité des membres

EXCELLENTE

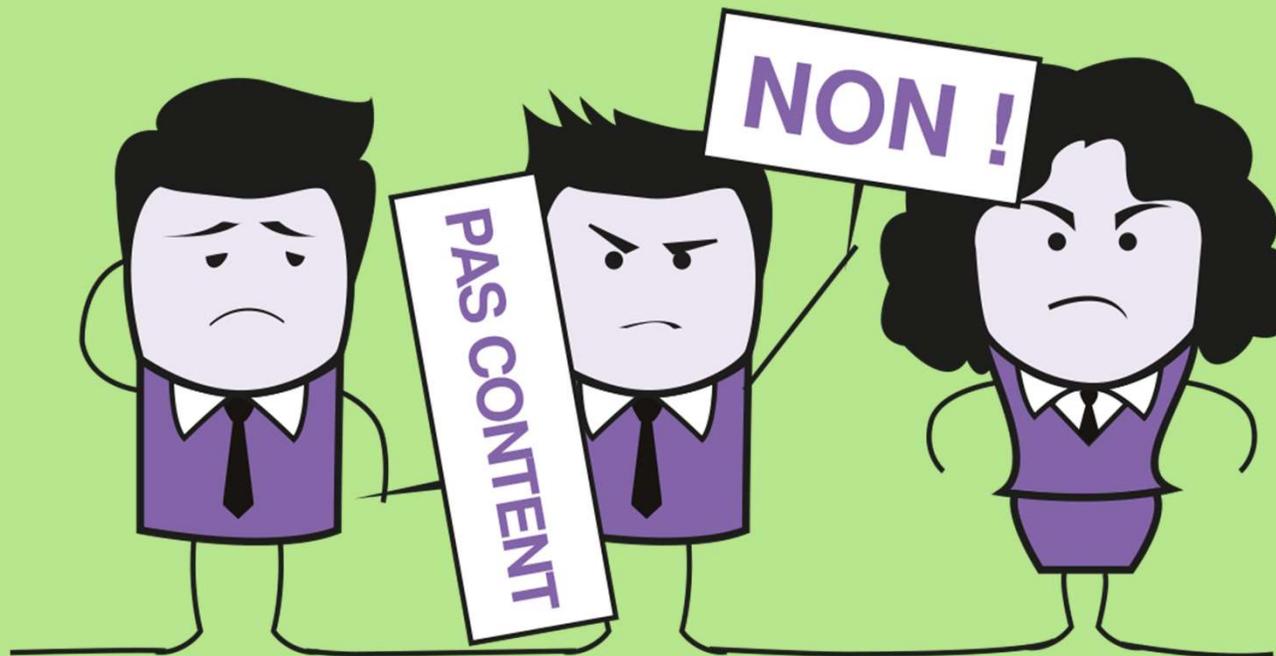
ACCEPTABLE

SUPPORTABLE

À ÉLIMINER

À ÉLIMINER





**LES MEMBRES LES PLUS INSATISFAITS ET CEUX QUI QUITTENT LE GROUPE
SONT EN REALITE UNE DES PLUS GRANDES SOURCES D'APPRENTISSAGE**



LA DYNAMIQUE D'UN GROUPE

Comment fonctionne un groupe ? La dynamique de groupe

La **dynamique d'un groupe** est la manière dont le groupe :



- *Fonctionne et interagit*
- *Travaille et produit ensemble*
- *S'écoute et s'enseigne mutuellement*
- *Accepte et s'enrichit de ses différences*
- *S'adapte aux situations nouvelles*
- *Résout les situations insatisfaisantes*
- *Modifie ses règles et ses pratiques*
- *Régule les comportements toxiques*
- *Valorise chacun de ses membres*
- *Accueille et intègre de nouveaux membres*

La **dynamique de groupe** est donc l'ensemble des *phénomènes, mécanismes et processus psychiques émotionnels et sociologiques* qui émergent et se développent dans les groupes sociaux *durant leur activité en commun*.

La dynamique de groupe permet de découvrir et de mieux comprendre ce qui se passe dans les « *jeux* » et les *relations interpersonnelles* au sein d'un groupe ou d'une assemblée de personnes.

La **dynamique de groupe** ne doit pas être confondue avec la «*psychanalyse de groupe* » ni avec les «*psychothérapies de groupe* » qui ont chacune leur dynamique propre et des visées différentes, même si elle s'en inspire parfois.



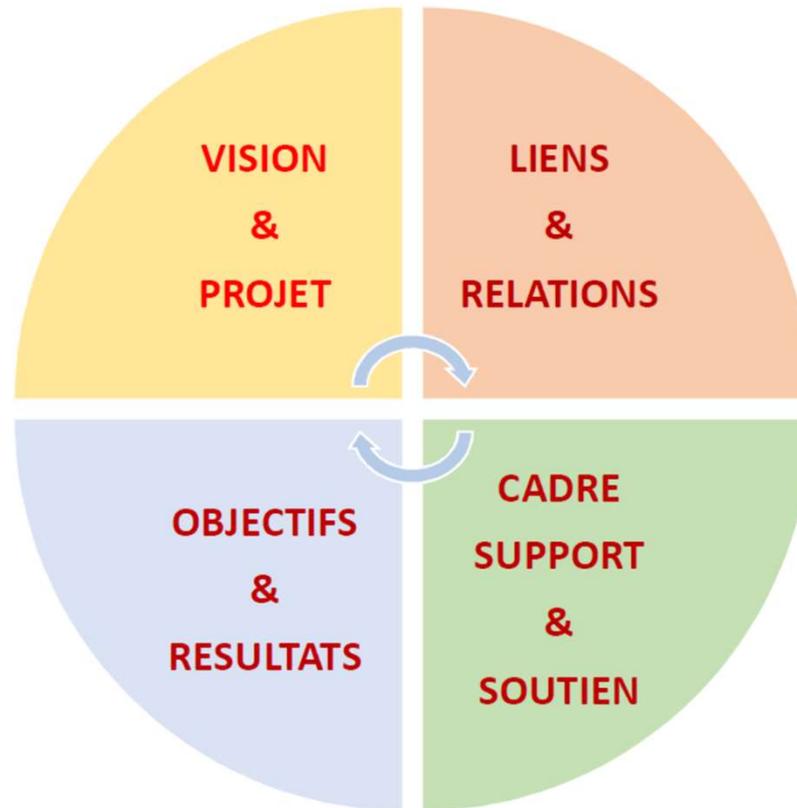
Le terme « dynamique des groupes » est donc un *terme générique* qui englobe des activités aussi distinctes les unes des autres que *la conduite de réunions, le travail en équipe, l'expression créative et la résolution de problèmes en groupe, le développement personnel dans et par le groupe, la circulation des informations dans le groupe, les pratiques d'animation et de solidarité, les pratiques d'écoute, de coopération et de coordination entre les membres du groupe.*

La dynamique de groupe est du ressort de la psychologie sociale.

**Le souffle d'une vision
inspirante et l'élan d'un projet
commun enthousiasmant**



**Des objectifs à la fois ambitieux
MAIS réalistes qui nécessitent
de se dépasser soi-même tous
ensemble**



**Une bonne cohésion, des
interactions fluides, des relations
interpersonnelles positives et une
communication globale efficace**

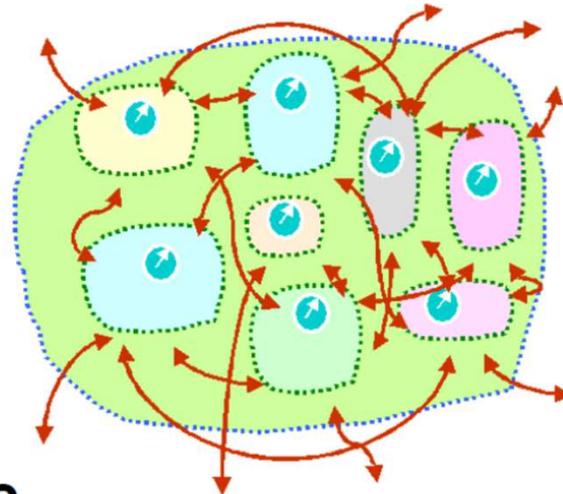


**Un cadre de travail rassurant
un support technique concret
et un soutien organisationnel**



Les quatre besoins fondamentaux d'un groupe

**Sentiment
d'importance**



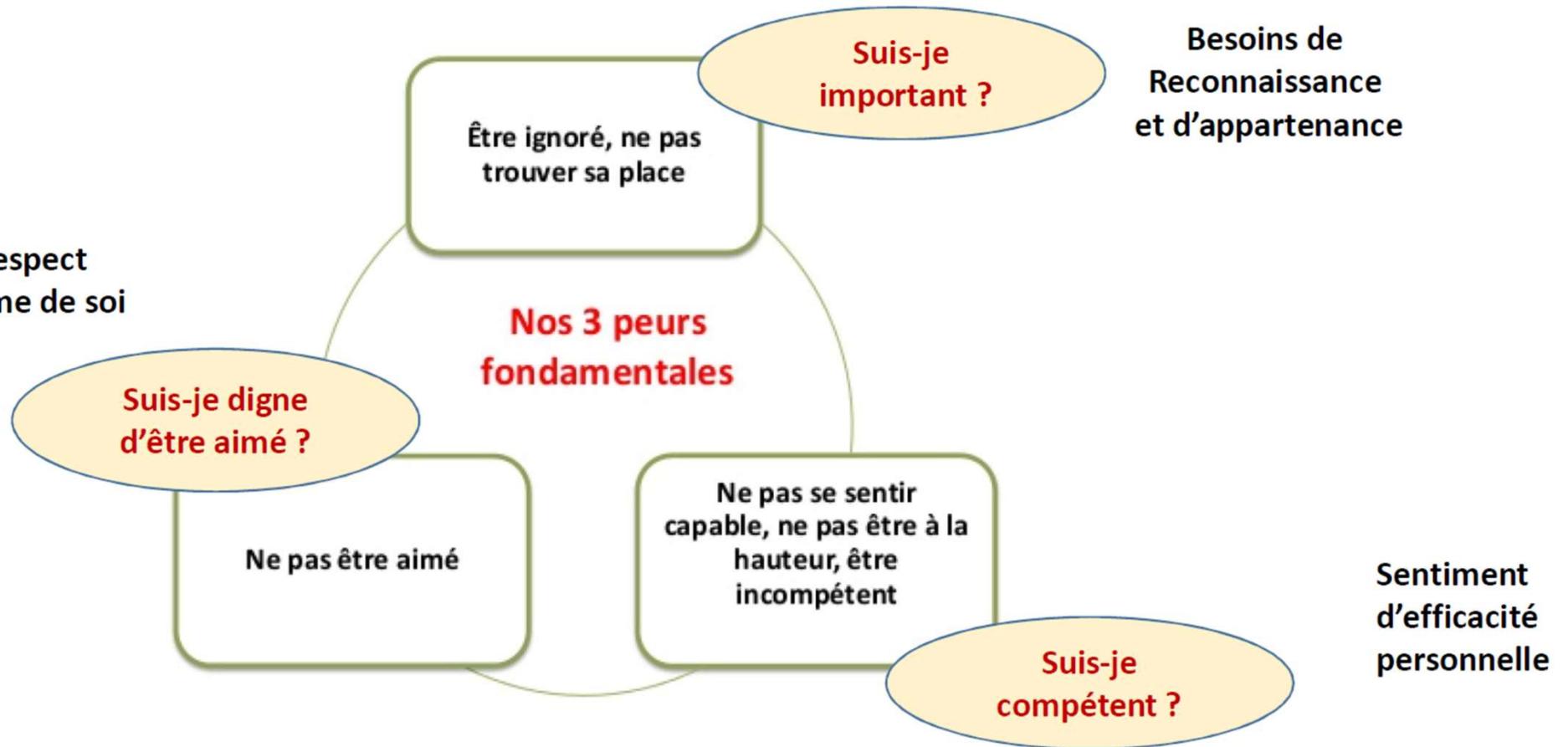
**Sentiment
de compétence**

Sympathie

Dans La **Théorie de l'élément humain** Will Schutz considère les sentiments s'expriment dans trois dimensions : le sentiment d'Importance, de Compétence et de Sympathie ...

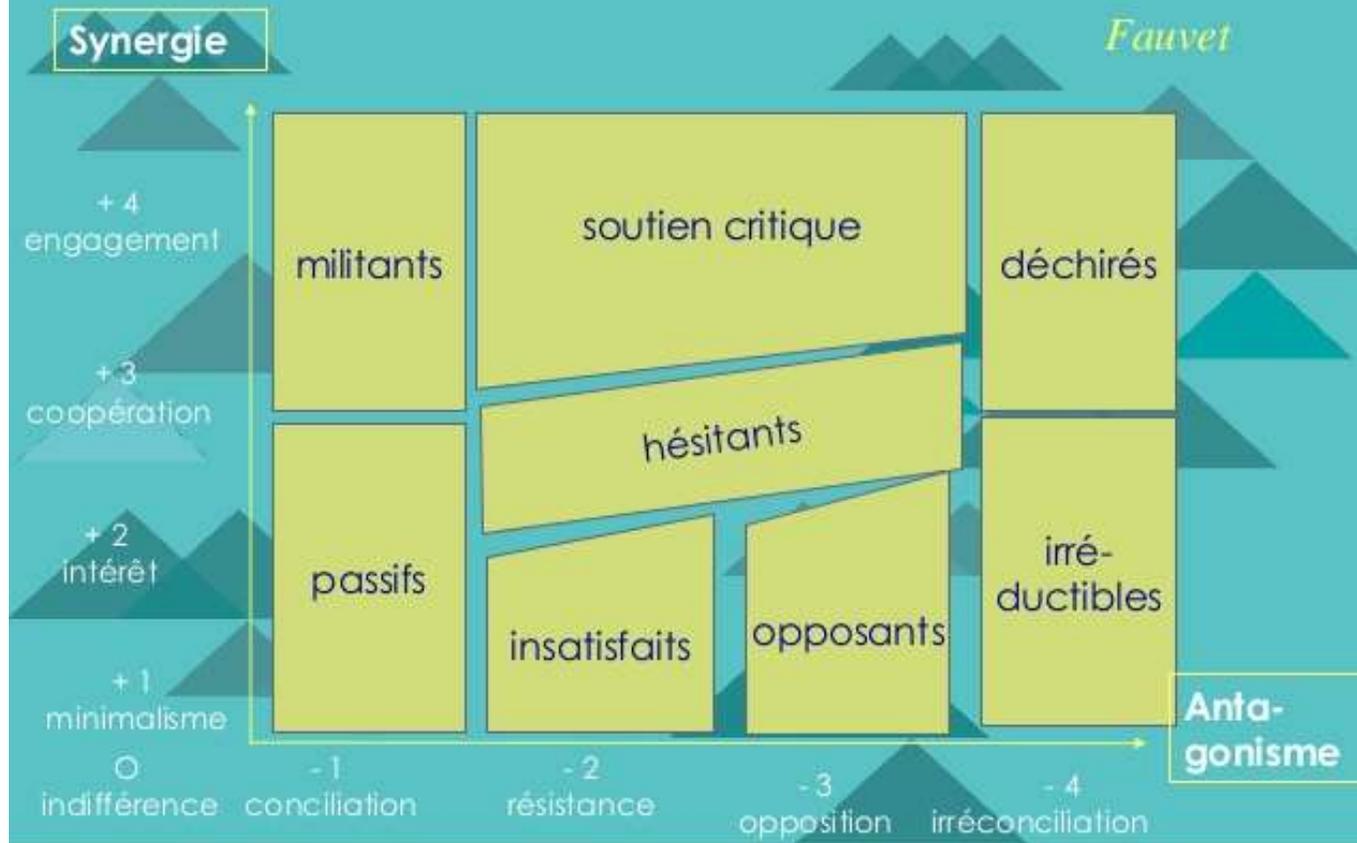
Besoins de
Reconnaissance
et d'appartenance

Respect
Estime de soi



Tiré de « L'élément Humain » de Willy SCHUTZ – Docteur en Psychologie

La carte sociodynamique des acteurs



QUELQUES CONCEPTS DE LA SOCIO DYNAMIQUE DE GROUPE



L'expression « dynamique des groupes » est due à Kurt Lewin. **Kurt Lewin** (Kurt Zadek Lewin) (1890 – 1947) est un psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la **psychologie sociale** et le **comportementalisme**. Il est reçu Docteur en philosophie à l'Université de Berlin en 1914 en soutenant avec succès une thèse sur *La psychologie du comportement et des émotions*. Sa thèse sera complétée par des travaux ultérieurs et publiée simultanément à Londres et à Berlin en 1926. En 1933, face à la montée du national-socialisme et l'arrivée d'Hitler au pouvoir, Kurt Lewin, parce que juif, est sommé de quitter l'Allemagne avec sa famille, moyennant rançon, sous peine d'être incarcéré dans un camp de concentration.

Il passe quelques mois en Angleterre, puis émigre aux États-Unis, où il obtient la nationalité américaine en 1940. Cette expulsion, de nature antisémite, est le point de départ de l'intérêt que Kurt Lewin porte à la psychologie sociale.

En effet, il s'intéresse désormais davantage à l'interaction au sein d'un groupe qu'à l'homme et son environnement (comportementalisme). C'est de ces travaux qu'émerge notamment la théorie de la dynamique de groupe qui analyse les interactions, l'engagement et le comportement des individus au sein d'un groupe.

Acteur majeur de l'École des Relations Humaines, ses travaux ont notamment porté sur la « recherche-action » et on lui doit le concept de « **dynamique de groupe** », concept majeur qui devait devenir plus tard la psychologie du travail. Il est aussi connu pour être un des premiers à considérer la psychologie comme une « science dure » notamment dans ses recherches behavioristes sur les comportements humains. Esprit scientifique et humaniste, marqué par la montée du nazisme dans son pays natal, il a consacré toute sa vie à la défense des valeurs de tolérance et de liberté notamment au travers de ses travaux promouvant la démocratie à l'intérieur des groupes humains.

Pour Kurt Lewin : qu'est-ce que la dynamique de groupe ?

Comme dans une famille ou tout autre cercle privé, religieux, associatif ou professionnel, les situations de la vie quotidienne au sein d'un groupe créent **des interactions et des interdépendances entre individus**. Celles-ci peuvent être caractérisées par **des alliances, des conflits, des tensions; des influences, des manipulations portées par des valeurs communes ou en opposition**. Aussi, le comportement d'un individu est susceptible d'être fortement modifié lorsqu'il est dans un groupe donné.

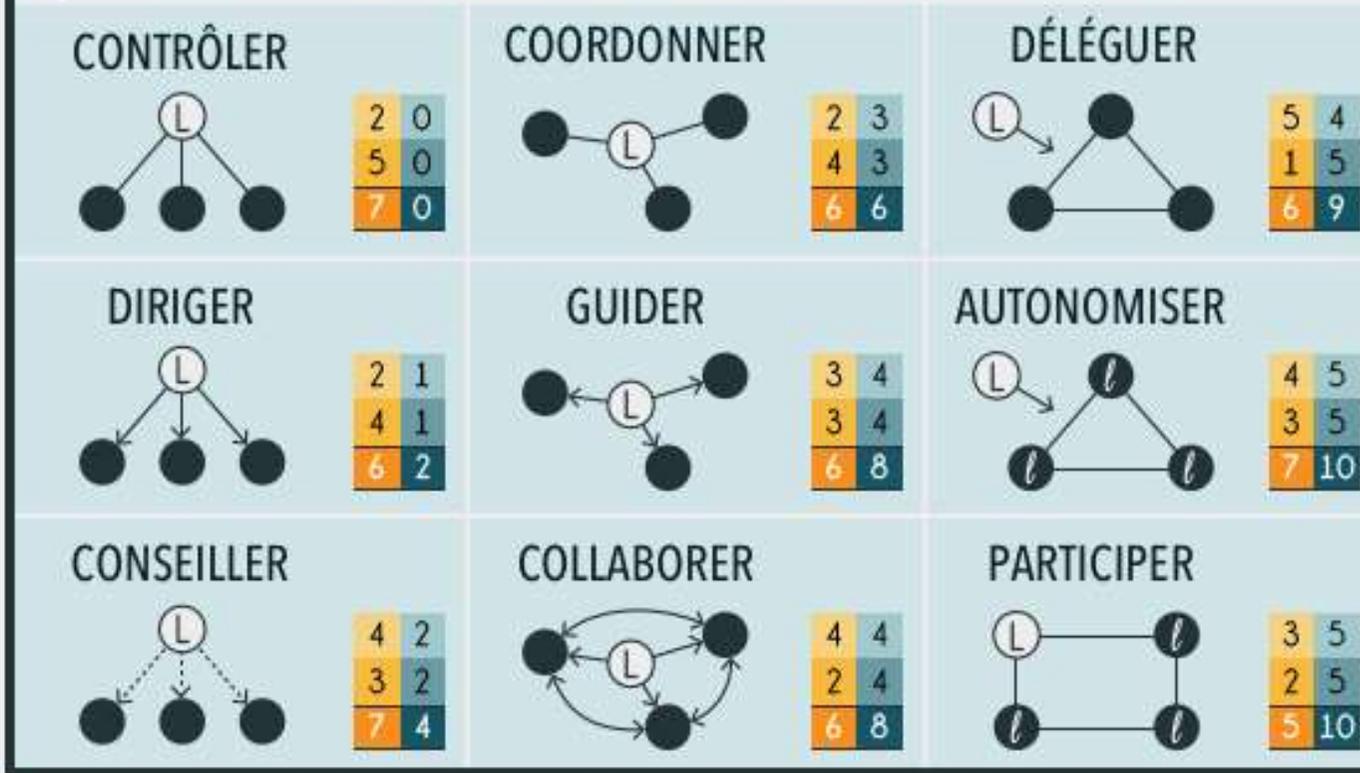
Un groupe est donc une association d'individus entrant en interaction dans un contexte donné et poursuivant des buts communs ou divergents. Les individus vont alors **se doter (ou se voir dotés) de rôles, se soumettre (ou non) à des normes, partager (ou non) des valeurs et réaliser des actions dans le cadre du groupe auquel ils appartiennent**. La force d'un groupe réside dans **l'harmonie de son système d'interdépendances**.

D'après Lewin, les forces au sein d'un groupe s'équilibrent naturellement et contribuent à en définir sa dynamique. **Le sentiment d'appartenance, la solidarité ou la richesse des échanges** vont permettre d'orienter l'action du groupe dans deux directions : la pérennité de son existence et l'atteinte des objectifs fixés. L'absence des ces mêmes facteurs va au contraire **maintenir le groupe dans un état de statu quo, voire le faire entrer dans une spirale de régression pouvant générer, à court ou moyen terme, le départ d'une partie de ses membres**.

Lewin a particulièrement étudié l'interdépendance existant entre le leader et les membres du groupe. Selon le comportement adopté par le leader, l'engagement, la motivation et satisfaction des membres du groupe peuvent être totalement différents.

STYLES DE LEADERSHIP

HAUT
POUVOIR du leader
BAS



SYSTÈME DE NOTATION

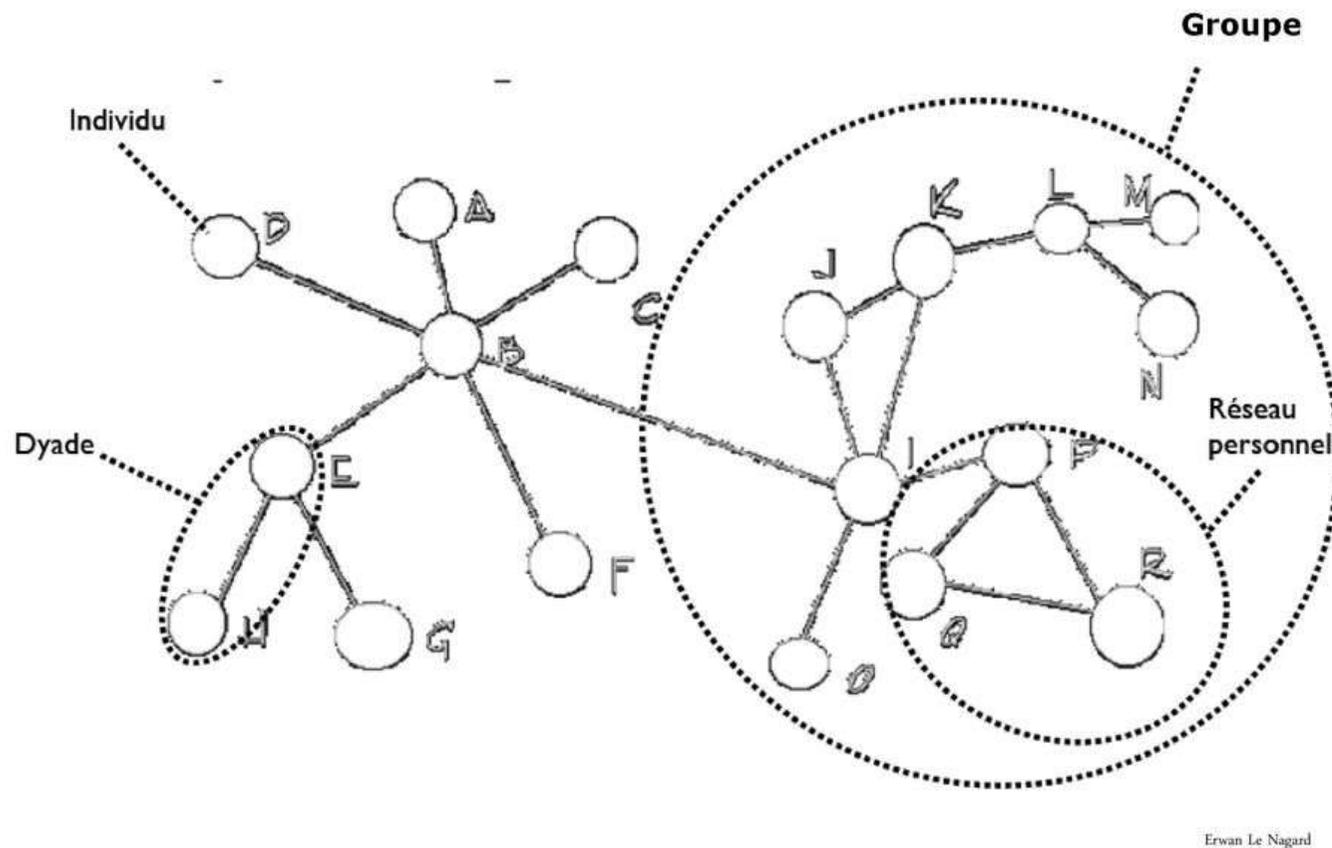
Efficacité	Engagement
Temps	Équipe
Productivité	Responsabilité
/10	/10

HAUT
AUTONOMIE de l'équipe

HAUT

leadership.org.au
© Australian Leadership Foundation

Un réseau social est un ensemble d'individus, appelés « noeuds », unis par des relations appelées « liens ». Il se représente sous la forme d'un sociogramme.



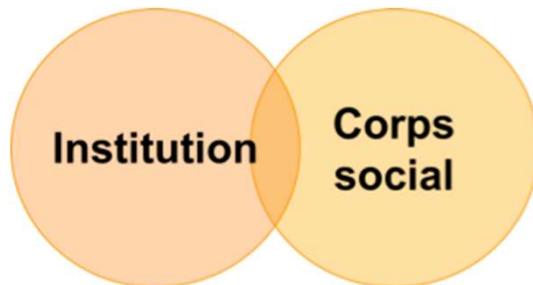
Un **sociogramme** est un diagramme des liens sociaux qu'une personne possède au sein d'un groupe.

Les critères qui peuvent nécessiter d'établir un tel diagramme sont divers : relations personnelles (+/-), relations professionnelles (+/-), convergences d'opinions ou d'intérêts, stratégies d'alliance et d'oppositions, compositions des « clans », zones d'influence, flux d'échanges formels ou informels ...

Les concepts de la Socio dynamique, inventés par Yves Bossard et Jean-Christian Fauvet dans les années 70. La Socio Dynamique signifie «*Le mouvement PAR les hommes.*» L'héritage de la socio dynamique est d'accompagner le développement et l'épanouissement d'un groupe humain en l'aidant à s'approprier des changements d'attitudes et de comportements induits sa culture et ses pratiques relationnelles.

Toute organisation (politique, religieuse, économique, ...) vit un équilibre dialectique entre :

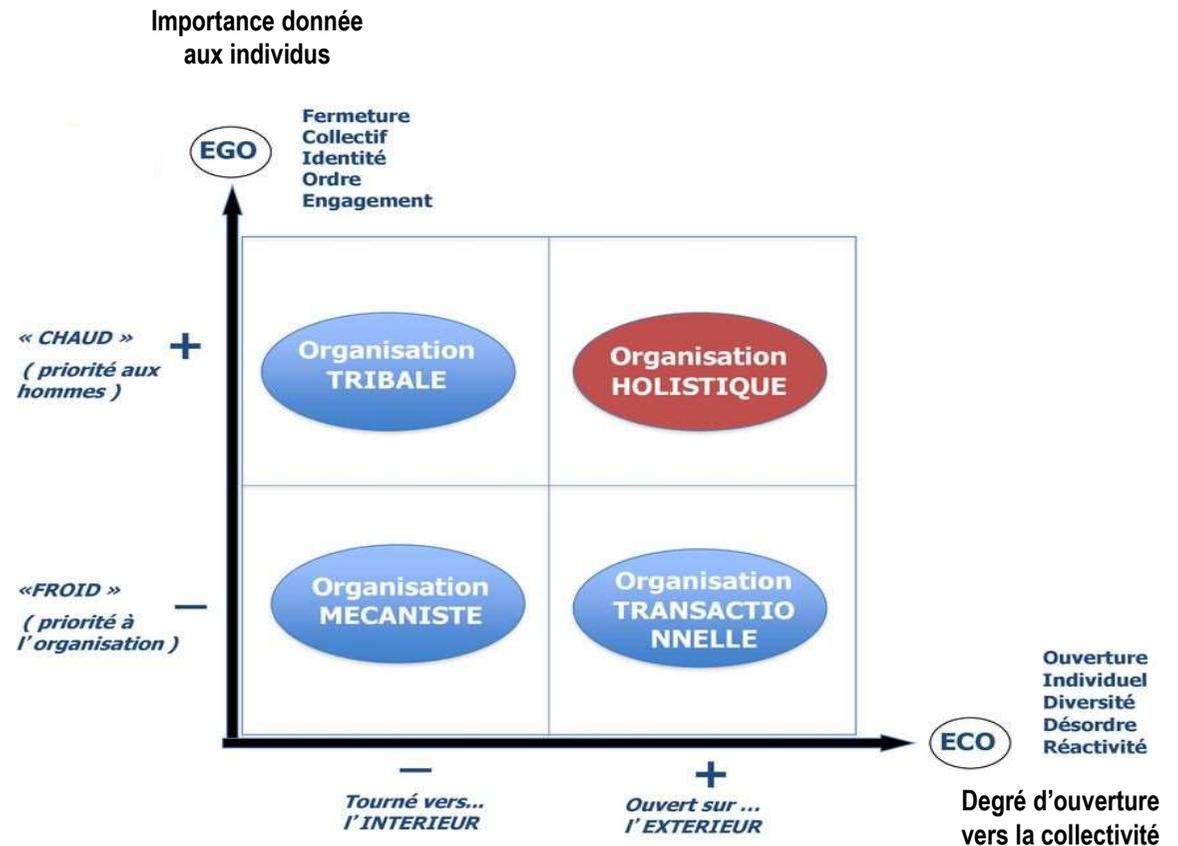
- Une **Institution** centrée sur la recherche prioritaire de sa légitimité reconnue et par une conformité sociale collective sagement entretenue. Elle est composée d'un agencement de *systèmes, de règles, de fonctions, de postes qui structurent l'organisation*
- Un **Corps Social**, composé de différents groupes d'acteurs mus par *des intérêts différents et divergents* et centrés sur la recherche de bien-être, individuel et collectif et sur la lutte pour le pouvoir et l'influence au sein des groupes et de l'institution



L'organisation est d'autant plus performante et durable qu'elle arrive à *concilier* l'Institution et le Corps Social. Il convient de noter, que contrairement aux discours institutionnels souvent répétés (*et affichés*), la recherche d'efficacité est bien moins prioritaire que la recherche de la légitimité et de la conformité. *C'est là un des principes de base pour mieux comprendre la dynamique sociale au sein de toute institution !*

Quelques concepts de la Socio-Dynamique

Il existe 4 grands modèles d'organisation sociale, qui dépendent à la fois du **degré de fédération** et de **cohésion** interne (Ego) et du **degré d'ouverture** sur l'extérieur (Eco).



Différents modèles d'organisation sociale

La synergie des acteurs se matérialise selon des critères de liens familiaux et affectifs, de convergences d'intérêts ou d'opinions. Les sous-groupes et les clans ne se fréquentent pas ou très peu, communiquent peu et travaillent difficilement ensemble

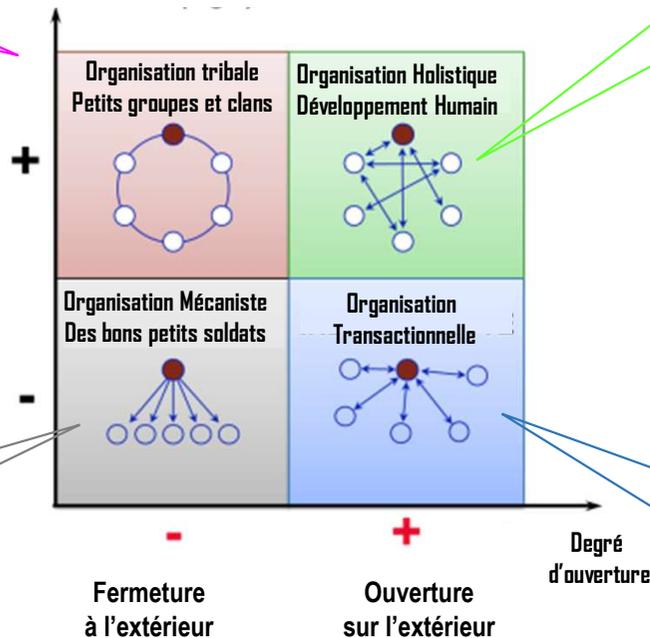
Les acteurs travaillent facilement ensemble. Les objectifs et les difficultés sont résolues en mobilisant l'intelligence collective, et en prenant en compte tous les aspects et toutes les dimensions. Toutes les dimensions de l'humain sont prises en compte. C'est ce qu'on appelle le paradigme de la personne entière

Degré d'autonomie sociale des individus

Imposition forte des règles aux individus

La standardisation des modes de pensée, des attitudes et des comportements sont la règle. La pression sociale visant à obtenir la conformité et l'obéissance est très forte. Les « déviants » sont mis à l'index si le système n'arrive pas à les formater. La forte légitimité des dirigeants vise à renforcer la conformité des individus aux normes institutionnelles.

Importance donnée aux individus



Fermeture à l'extérieur

Ouverture sur l'extérieur

Degré d'ouverture

L'organisation est un processus d'échange. Les dirigeants fixent les objectifs et informent les gens de ce qu'ils doivent faire pour atteindre ces objectifs. Si ceux-ci sont atteints, ils offrent des récompenses contingentes : rémunération ou marques de prestige en échange du travail effectué par les acteurs. Les jeux de pouvoirs sont importants et les jalousies fréquentes.

Quelques concepts de la Socio-Dynamique

La Socio Dynamique propose également d'analyser le degré de **synergie et d'antagonisme** des acteurs vis-à-vis d'un dirigeant / d'un objectif / d'un projet

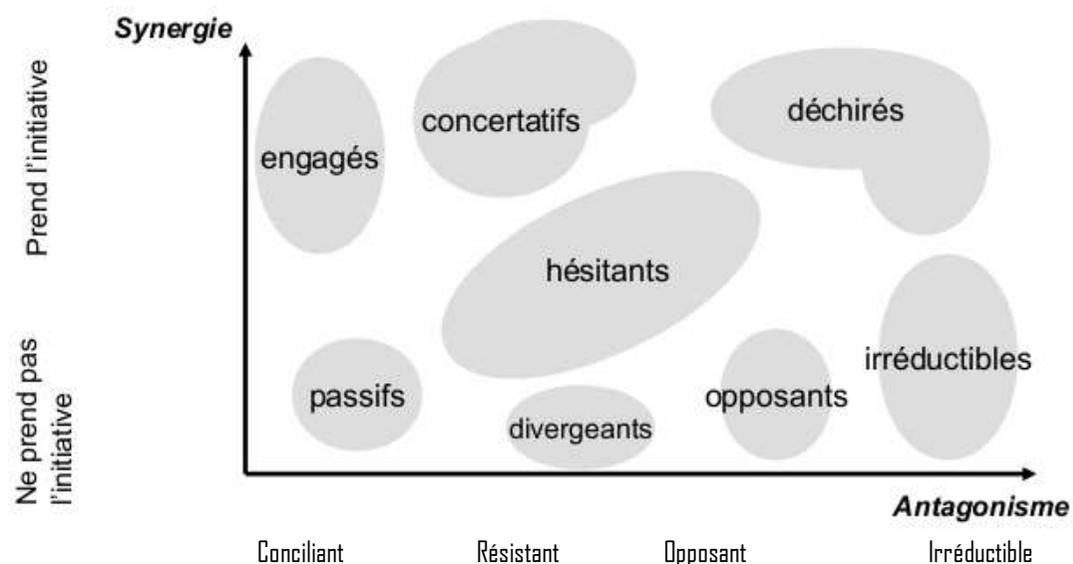
Dans une relation, chacun investit de la **synergie** (*ce qui rapproche, qui facilite et qui fédère*) et de **l'antagonisme** (*ce qui éloigne, ce qui freine et ce qui divise*).

L'antagonisme est composé de jeux personnels, de critiques, de jeux de pouvoirs, de manipulations d'influences et de procès d'intention.

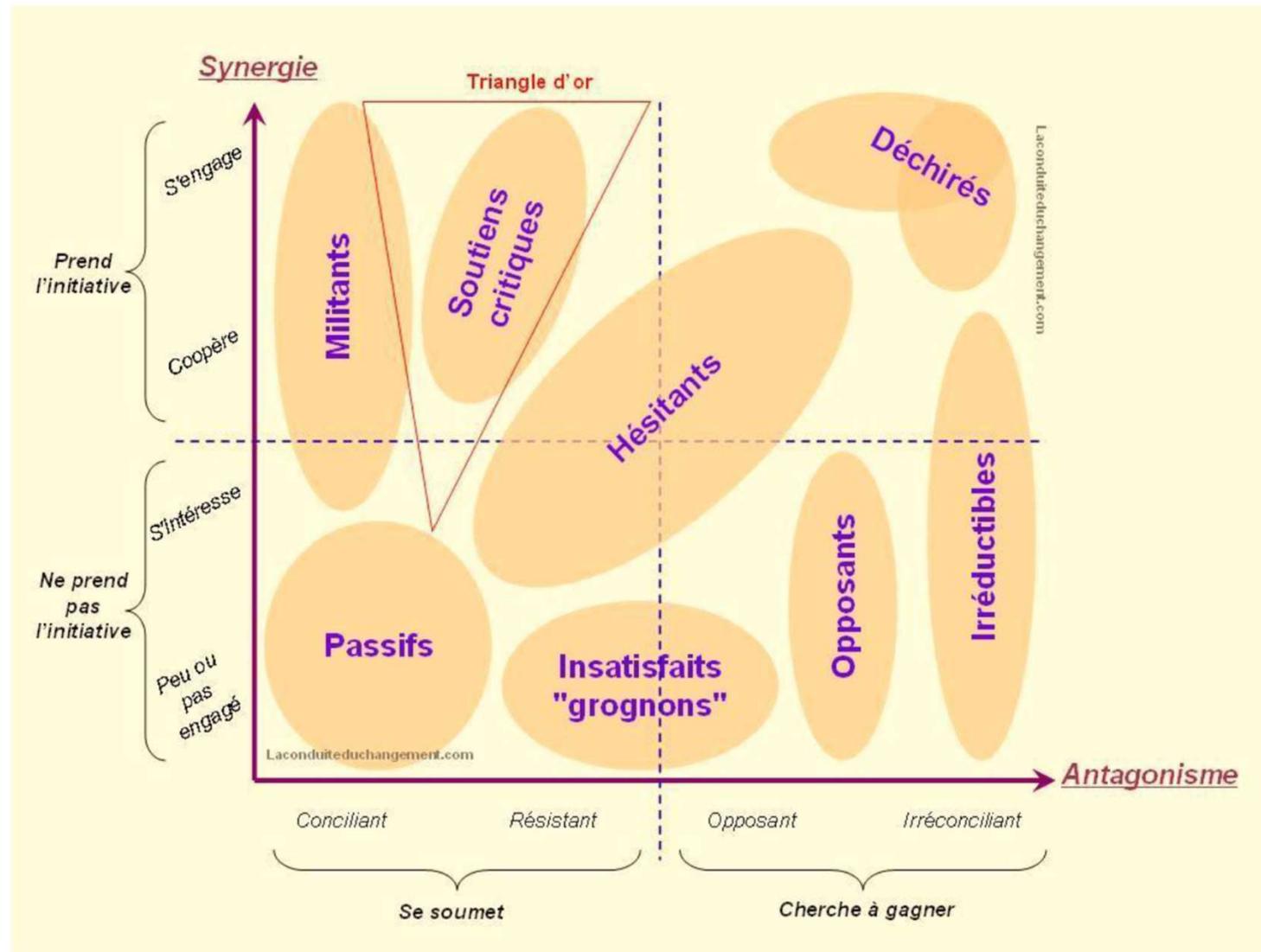
La synergie est composée de contributions positives, de jeu commun, de coopération et de crédits d'intention.

On ne peut cependant pas réduire le comportement d'un acteur à une seule de ces dimensions.

La carte socio-dynamique



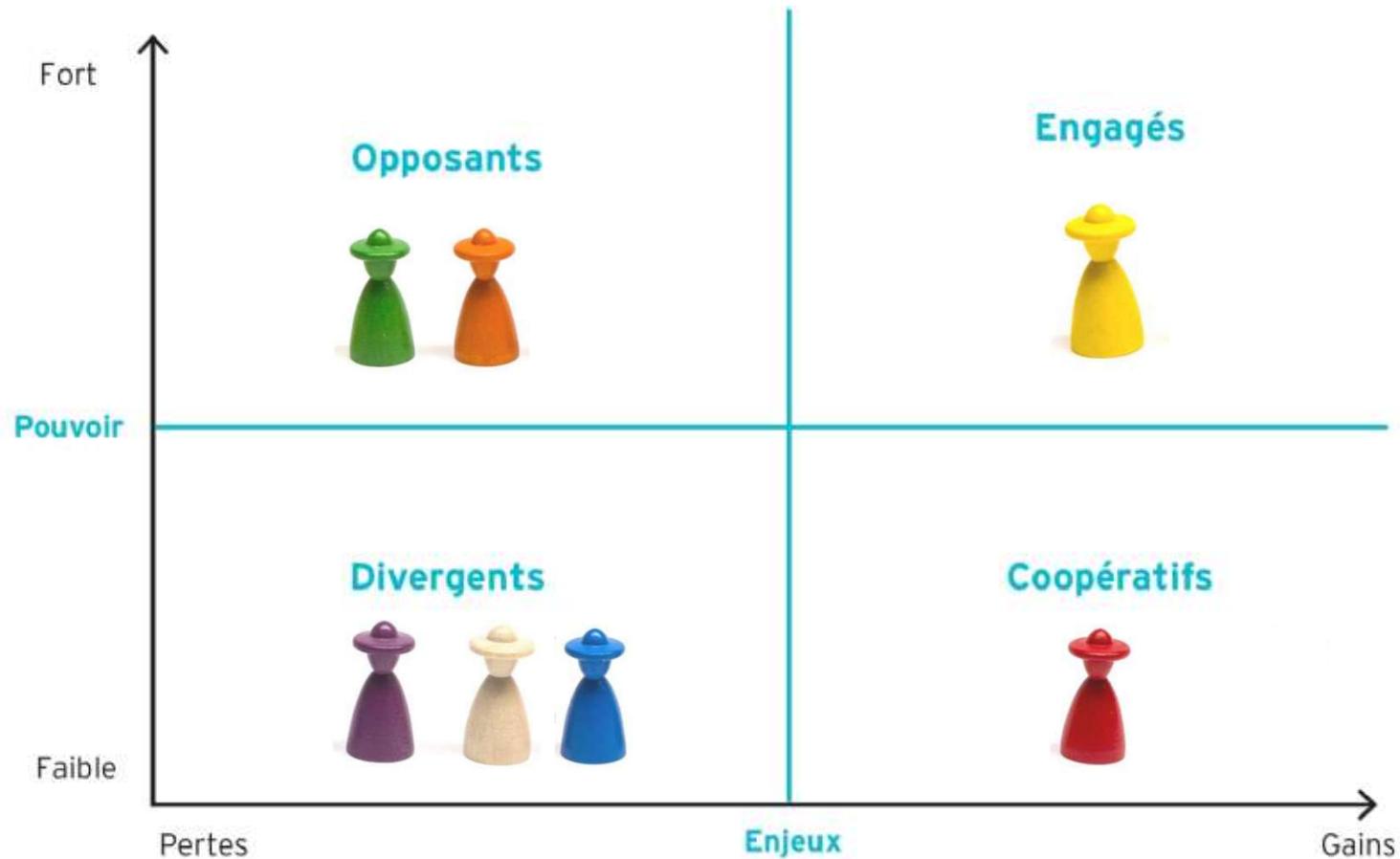
Cartes des positions d'acteurs en fonction de leur degré de synergie et d'antagonisme vis-à-vis d'un dirigeant / d'un objectif / d'un projet ou d'un programme.



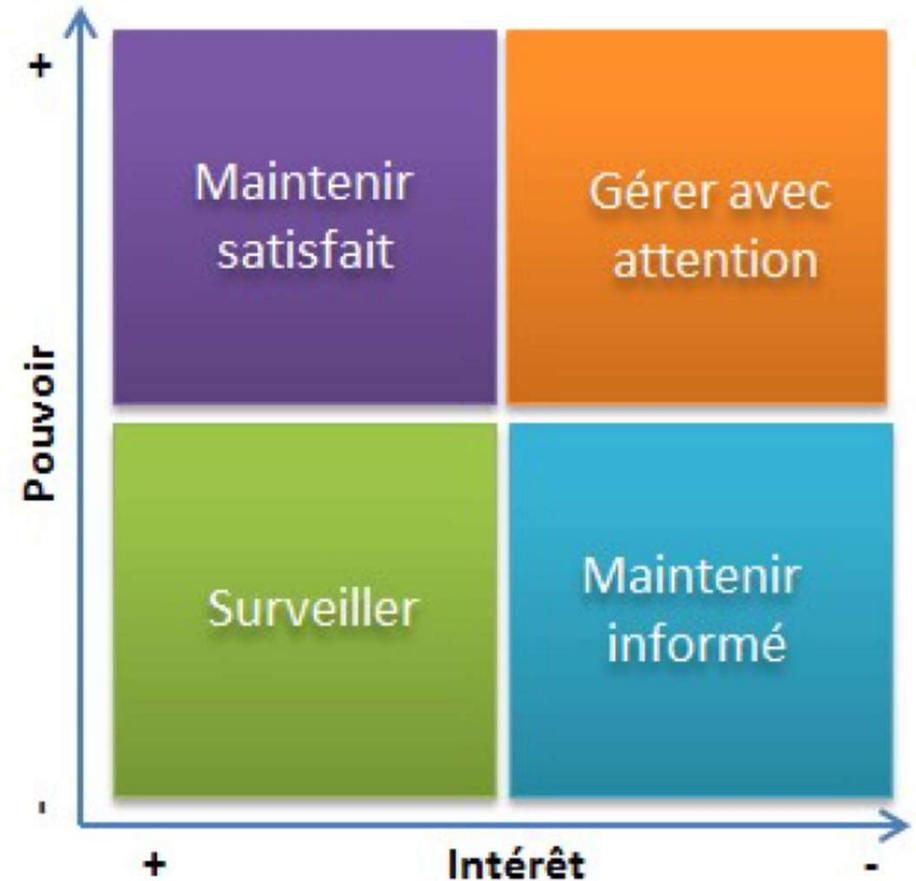
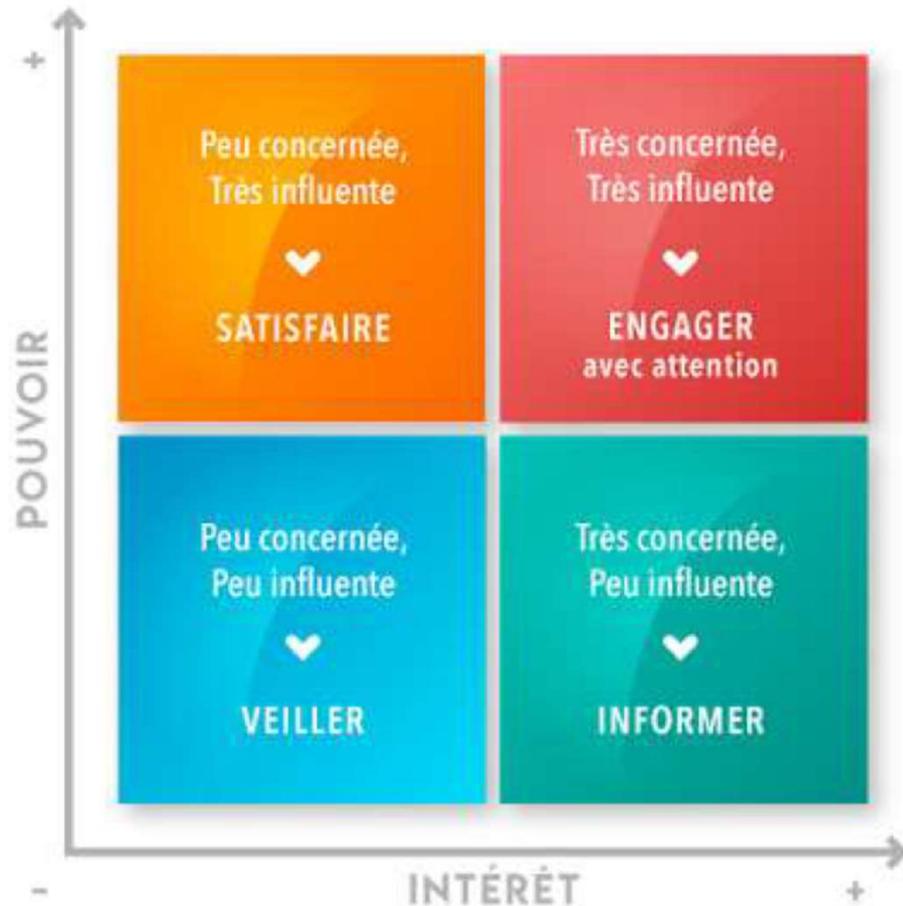
L'importance des « jeux de pouvoirs » entre les acteurs

	Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3
Acteur 1	<p>Finalité et objectifs acteur 1</p> <p><i> Ils sont assez rarement alignés avec les buts et les finalités de l'organisation</i></p>	Moyens de pression et leviers d'influence de l'acteur 1 sur l'acteur 2	Moyens de pression et leviers d'influence de l'acteur 1 sur l'acteur 3
Acteur 2	Moyens de pression et leviers d'influence de l'acteur 2 sur l'acteur 1	<p>Finalité et objectifs acteur 2</p> <p><i> Ils sont assez rarement alignés avec les buts et les finalités de l'organisation</i></p>	Moyens de pression et leviers d'influence de l'acteur 2 sur l'acteur 3
Acteur 3	Moyens de pression et leviers d'influence de l'acteur 3 sur l'acteur 1	Moyens de pression et leviers d'influence de l'acteur 3 sur l'acteur 2	<p>Finalité et objectifs acteur 3</p> <p><i> Ils sont assez rarement alignés avec les buts et les finalités de l'organisation</i></p>

L'importance des « enjeux personnels» des acteurs



La matrice « pouvoir – intérêt » des acteurs du groupe



Important pour faire évoluer un groupe

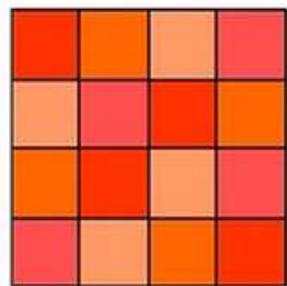
Comme vous ne pouvez pas « faire changer » une ou plusieurs personnes (P) du groupe

$$C = f(P, E)$$

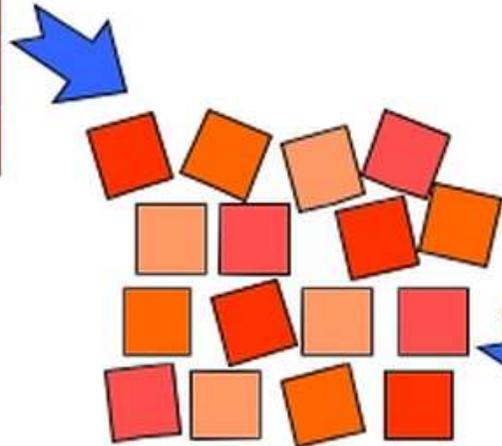

Vous pouvez cependant influencer sur leur comportement (C) en modifiant l'environnement (E)

Les objectifs, les valeurs, les compétences, les règles, les responsabilités, les structures
Les instances de régulation, les modes d'animation, de coopération et d'évaluation ...

Modèle du changement de Kurt Lewin



Equilibre
apparent

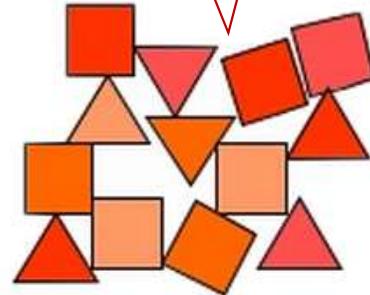


Dé-cristallisation

*Introduire progressivement
et en douceur de nouvelles
pratiques en s'appuyant sur
des acteurs moteurs
convaincus*

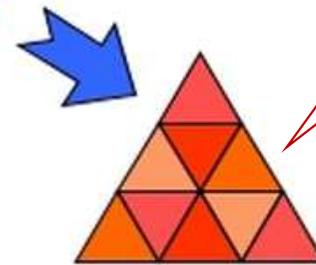


*S'appuyer en toutes circonstances
sur les forces les qualités, les
réussites du groupe et sur ses
aspirations - et surtout avoir une
vision positive des membres du
groupe pour l'encourager à changer*

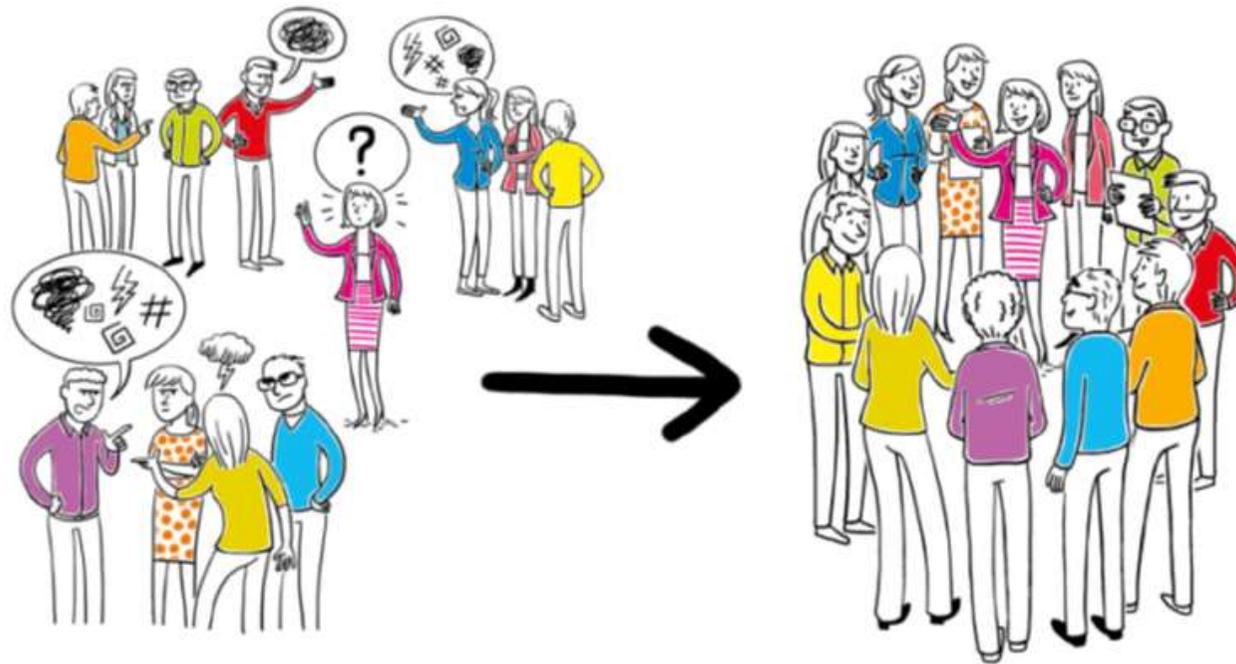


Changer

*Vérifier que l'ensemble des
acteurs y trouve son compte*



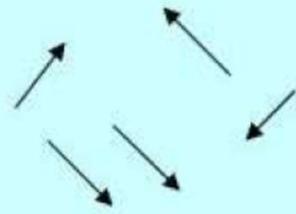
Re-cristallisation



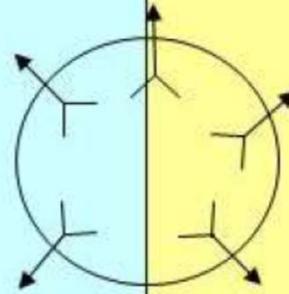
Sans unité au sein d'un groupe aucun changement de comportements et d'attitudes n'est possible !



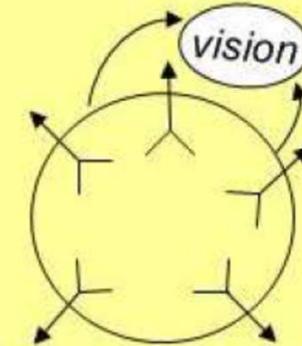
Quels sont les « stades de maturité » d'un groupe ?



1 Collection d'individus



2 Groupe



3 Equipe performante

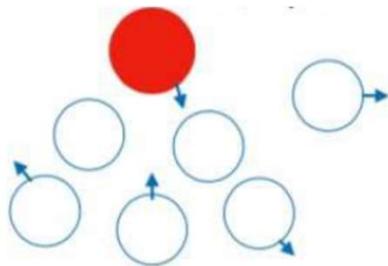
**La stratégie est
planifiée et décidée
hiérarchiquement**

**La stratégie est
co-élaborée par les
membres**

**La stratégie est
reconfigurée en
permanence en logique
constructive et apprenante**

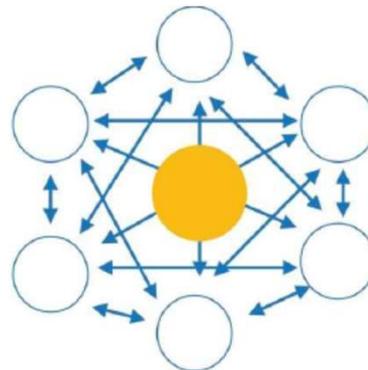
STADE 1

Un regroupement d'individus
qui se connaissent assez peu
Peu de circulation d'information
Faible transversalité
Manque évident de coopération
Travail « en silo »
Confrontations et tensions régulières
Les gens n'ont pas envie d'être
ensemble plus que nécessaire
Relations collectives « claniques »
Présence possible de manipulateur de type 3 (*)



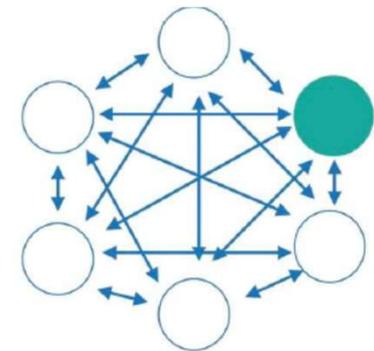
STADE 2

Renforcement des relations
Apparition de solidarités de groupe
L'information circule mieux et se partage
Le collectif est plus souvent sollicité
Délégation et coopération apparaissent
La confiance mutuelle augmente
Chacun connaît les tâches des autres
Les responsabilités sont (re)connues
Emergence des Co-responsabilités

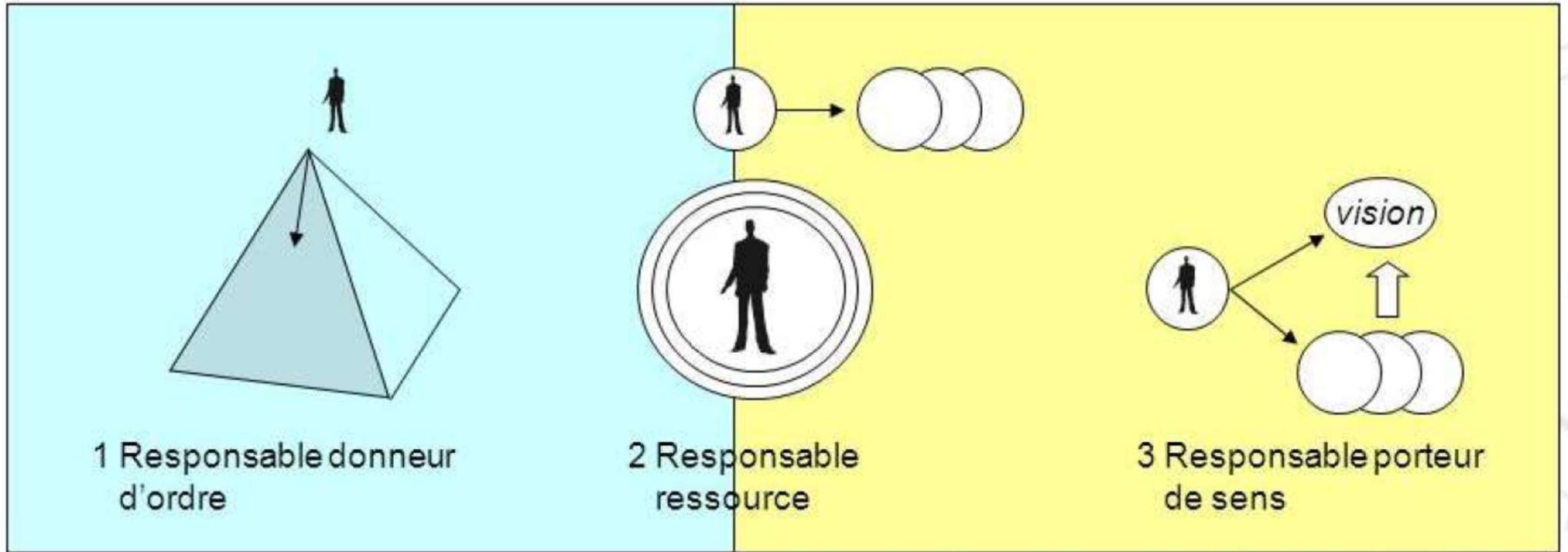


STADE 3

Valeurs fortes partagées
Relations interpersonnelles (+)
Intelligence collective
Pratiques de soutien mutuel
Partages des pratiques
Efficacité de l'action collective
Plaisir à travailler ensemble
Développement et épanouissement personnel

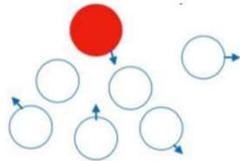


(*) Voir page 52

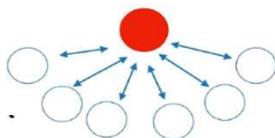


STADE 1

Un regroupement d'individus
qui se connaissent assez peu
Peu de circulation d'information
Faible transversalité
Manque évident de coopération
Travail « en silo »
Confrontations et tensions régulières
Les gens n'ont pas envie d'être
ensemble plus que nécessaire
Relations collectives « claniques »
Présence possible de manipulateur de type 3

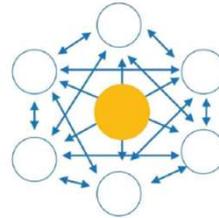


(Petit) Chef donneur d'ordre
Pas de délégation - Centralisation du pouvoir
Absence de confiance - Culture du contrôle
Manque de transparence - Aucune Empathie

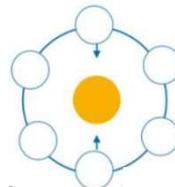


STADE 2

Renforcement des relations
Apparition de solidarités de groupe
L'information circule mieux et se partage
Le collectif est plus souvent sollicité
Délégation et coopération apparaissent
La confiance mutuelle augmente
Chacun connaît les tâches des autres
Les responsabilités sont (re)connues
Emergence des Co-responsabilités

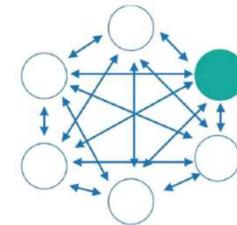


Emergence d'un responsable plus empathique
Se positionne en tant que ressource aidante
Transparence - Confiance - Délégation

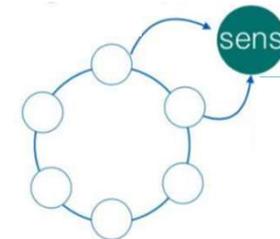


STADE 3

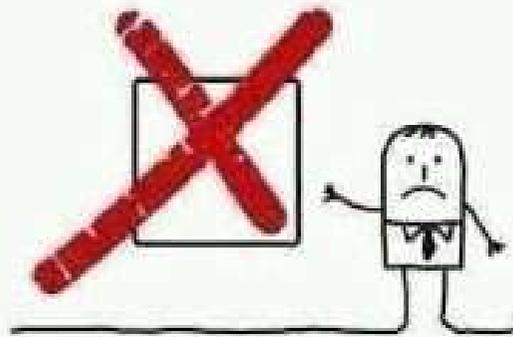
Valeurs fortes partagées
Relations interpersonnelles (+)
Intelligence collective
Pratiques de soutien mutuel
Partages des pratiques
Efficacité de l'action collective
Plaisir à travailler ensemble
Développement et épanouissement personnel



Emergence d'un leader fédérateur porteur de sens
et soucieux du développement personnel de chacun

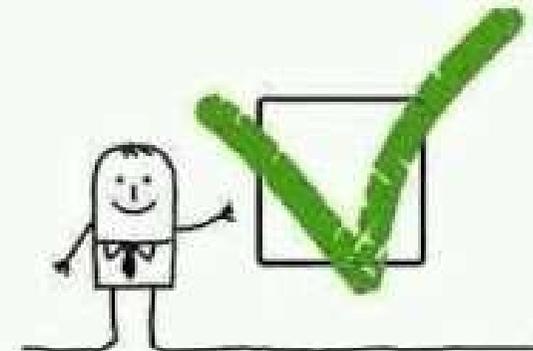


Fait confiance
Partage le pouvoir
Délègue et encourage
Confie des responsabilités
Tire les acteurs vers le haut



Petit Chef

Il dirige les employés
 Il impose son autorité
 Il inspire la peur
 Il dit "Je"
 Il appuie sur les erreurs
 Il sait ce qui est fait
 Il utilise les gens
 Il récolte les lauriers
 Il commande
 Il dit "Allez-y !"



Manager

... Il les accompagne
 ... avec intelligence
 ... Il génère l'enthousiasme
 ... Il dit "Nous"
 ... Il assume et corrige les erreurs
 ... Il montre ce qui doit être fait
 ... Il fait grandir les gens
 ... Il distribue les récompenses
 ... Il demande
 ... Il dit "Allons-y"

Qu'est-ce que la manipulation ?

Selon Jacques Regard, il existe **trois types de manipulations** qui se distinguent par l'intention spécifique et particulière du manipulateur :

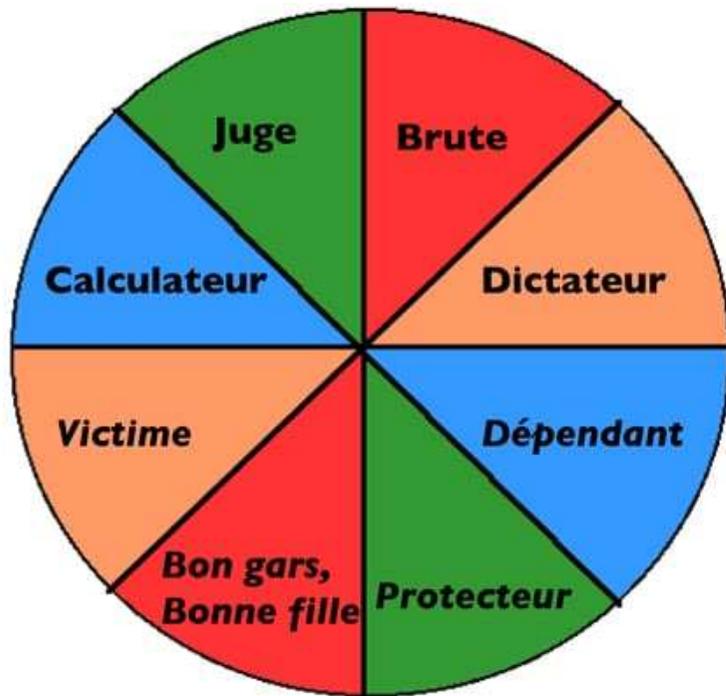
La manipulation positive (dit «**de type I**»), où l'intention du manipulateur est toujours bonne, utile ou agréable pour celui qui en fait l'objet.



La manipulation égocentrique (dit «**de type II**»), où le manipulateur fait tourner le monde autour de ses intérêts personnels, sans se soucier le moins du monde des conséquences pour ses victimes.

La manipulation malveillante (dit «**de type III**» ou encore «*manipulateur*») où l'intention du manipulateur, à caractère paranoïaque, consciente et volontaire, est la malveillance, et la destruction d'autrui.

Voici un autre modèle que je considère particulièrement intéressant, celui du regretté psychologue, auteur et professeur américain Everett L. Shostrom (1). Shostrom fait la distinction entre **les manipulateurs actifs et passifs** et nous présente huit sortes de manipulateurs, quatre dans chaque catégorie.



Les **manipulateurs actifs** se caractérisent par une recherche active du contrôle de l'influence et du pouvoir qu'ils veulent garder à tout prix. Pour employer un anglicisme, ils *victimisent* les autres, capitalisent sur leurs faiblesses et trouvent leur gratification par l'exercice d'un contrôle gratuit sur les autres.

On retrouve ici **le Dictateur, le Juge, la Brute et le Calculateur.**

Les manipulateurs passifs quant à eux cherchent le contrôle par des méthodes passives, utilisant des moyens subversifs. Ils s'organisent pour ne jamais offenser et *gagnent* le plus souvent.

Ce sont **la Victime, le Dépendant, l'Aimable et le Protecteur.**

Chaque **type actif** a son **pôle opposé passif** et vice-versa. La figure ci-contre vous permettra de situer et de visualiser ces comportements manipulateurs et leur complémentarité.

Reconnaître un manipulateur

Même si le manipulateur peut se cacher sous des traits très divers et même familiers, l'auteur Jacques Regard a recensé un certain nombre de caractéristiques et de traits de caractère que peuvent partager les manipulateurs.

- Le manipulateur est souvent empreint d'un orgueil démesuré : il a tendance à rabaisser et vouloir dominer les autres.
- Il emploie régulièrement la désinformation, le mensonge ou la calomnie.
- Il harcèle insidieusement en n'intervenant jamais directement, préférant pousser les autres à agir à sa place.
- Il prétend toujours agir pour une bonne cause et ne reconnaît que rarement ses torts.
- Il parle souvent de manière détournée, en n'affirmant jamais rien de façon catégorique mais en semant le doute dans l'esprit des autres.
- Il diffuse les rumeurs et véhicule les pires calomnies sans jamais qu'il donne l'impression de le faire. Il fait parfois passer des messages sous couvert de la franchise ou de la maladresse. Il n'affirme rien, ne fait que répéter ce qu'il a entendu ou ce que dit la rumeur publique.
- Il s'indigne instantanément lorsqu'on tente de le démasquer. Il n'assume ni ses paroles ni ses actes et tourne tout à son avantage.
- Il ne sait pas écouter les problèmes des autres sauf lorsque cela lui permet d'atteindre un de ses buts.
- Il dévalorise beaucoup, rabaisse souvent, ment avec un aplomb incroyable, est capable de se contredire ou de désavouer ce qu'il vient d'affirmer quelques minutes auparavant.
- Il aime s'entourer de personnes qui manquent de confiance en elles et qui ont du mal à s'affirmer : « *en flattant, en valorisant ces personnes, il s'assure des alliés qui lui seront très dévoués et qui lui serviront de réseau d'influence sans qu'il ait à se démasquer dans ses manipulations.* »
- Il épuise l'énergie de ceux qui sont à son contact.
- Il déteste profondément tous ceux qui ne sont pas dupes de sa fausse bienveillance et qui ont bien compris son jeu malveillant et toxique

Le triangle dramatique





TRIANGLE DE KARPMAN

PERSECUTEUR

Aussi appelé
Bourreau
Dévalorise
critique
juge
ironise

SAUVEUR

Sont faussement
serviables pour
garder les autres
sous la dépendance

VICTIME

C'EST COMME ÇA...
QU'EST CE QUE J'Y PEUX !

se plaint
subit
s'apitoie



QU'EST-CE QU'UN FACILITATEUR?



DÉFINITION

UN FACILITATEUR EST UN EXPERT
DES INTERACTIONS ET DES DYNAMIQUES DE GROUPE.

IL UTILISE SES COMPÉTENCES ET TALENTS...



COMMUNICATION
ET PRISE DE PAROLE
EN PUBLIC



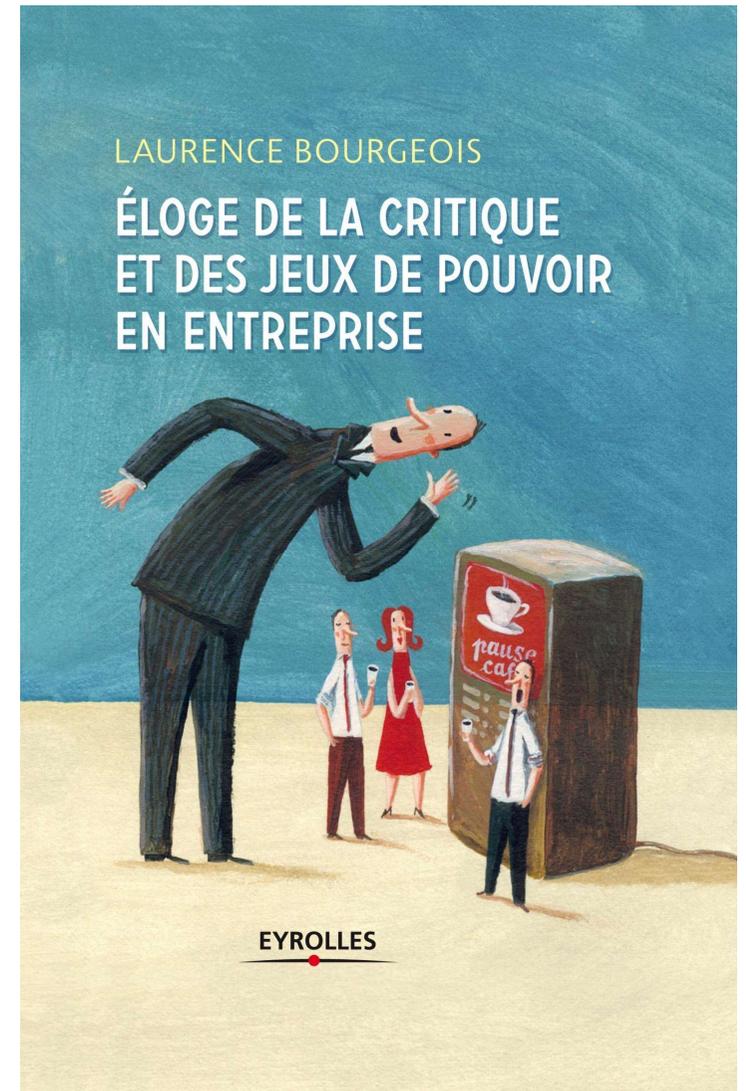
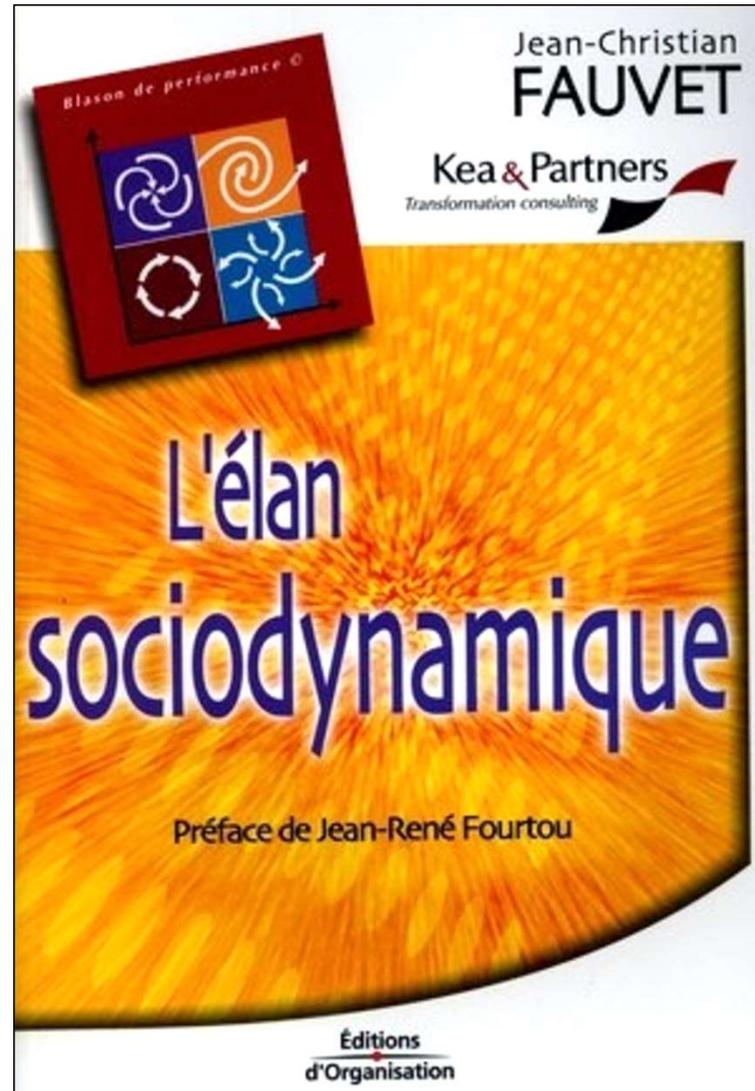
PÉDAGOGIE

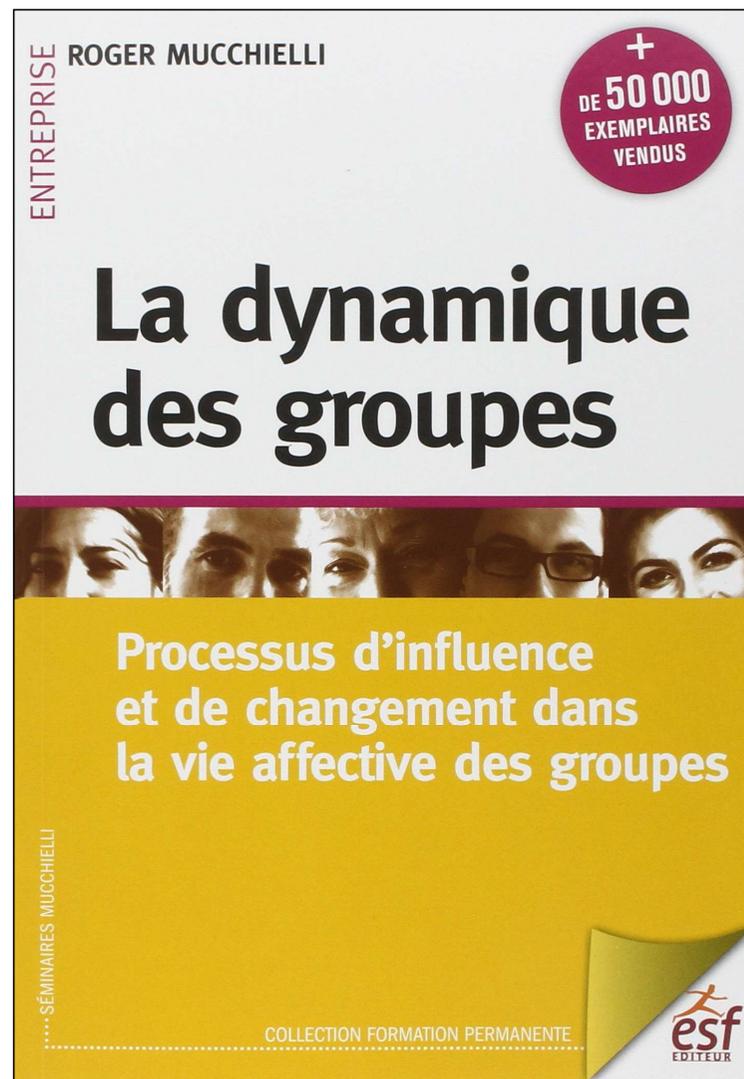
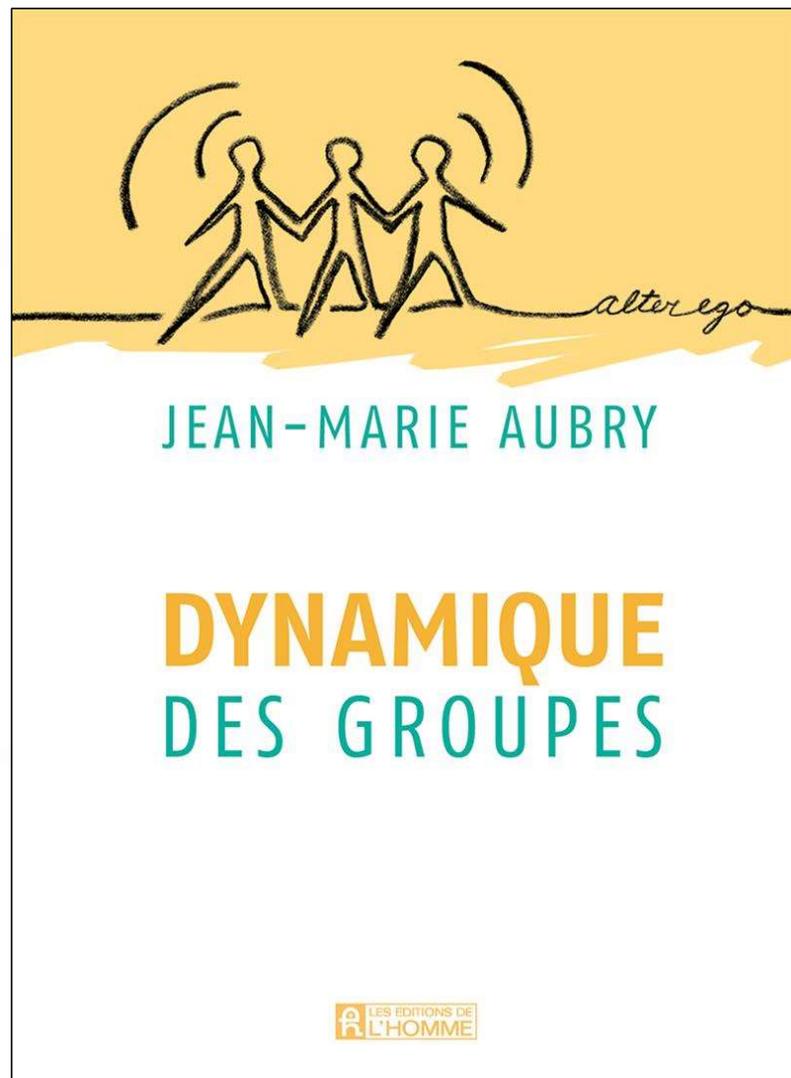


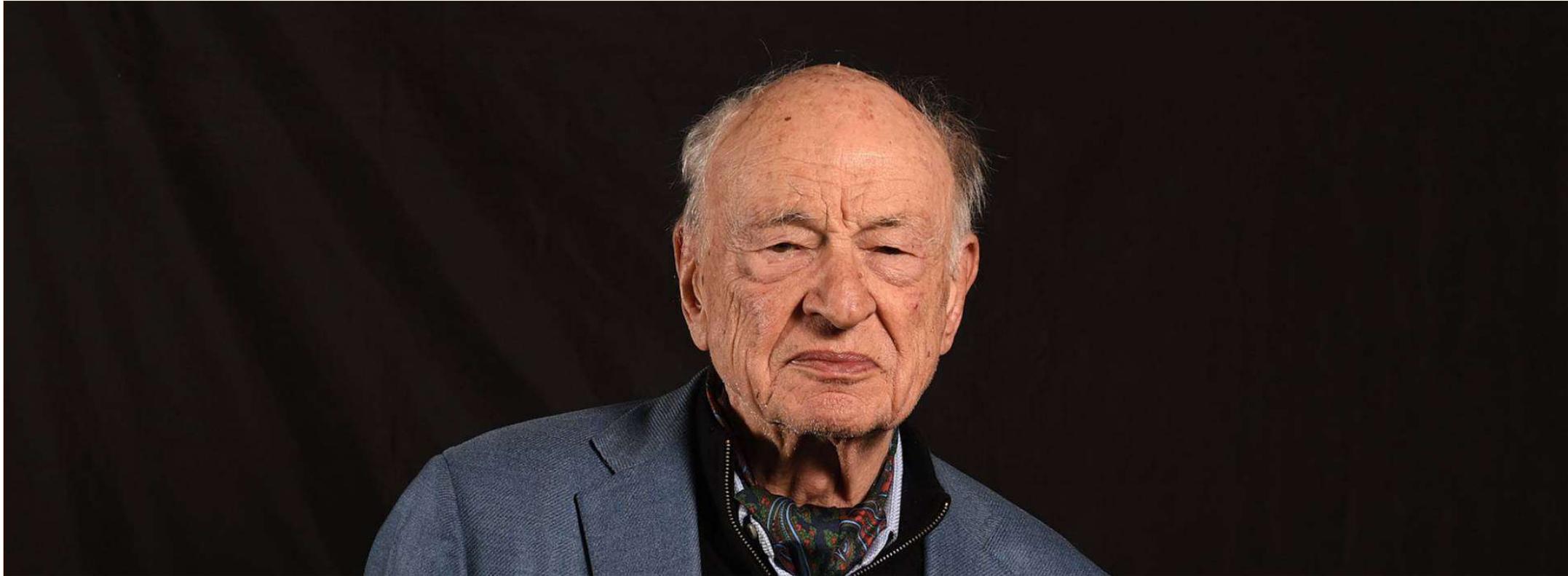
CAPACITÉ
D'ÉCOUTE &
D'OBSERVATION



EXPERTISE
EN PROCESSUS
COLLABORATIFS







**Qui augmente sa connaissance, accroît
la conscience de son ignorance ...**

Edgar MORIN