

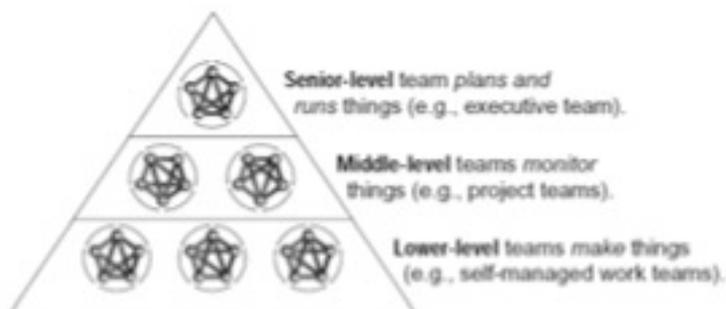


### L'étude des groupes de travail

- Le travail en groupe ou en équipe est devenu la norme dans les entreprises
- Les recherches montrent que les individus agissent différemment dans un groupe de travail que ce qu'ils font quand ils travaillent indépendamment
- Comprendre la nature et la dynamique des groupes est important pour bien comprendre les suiveurs

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

### Classification des équipes de travail



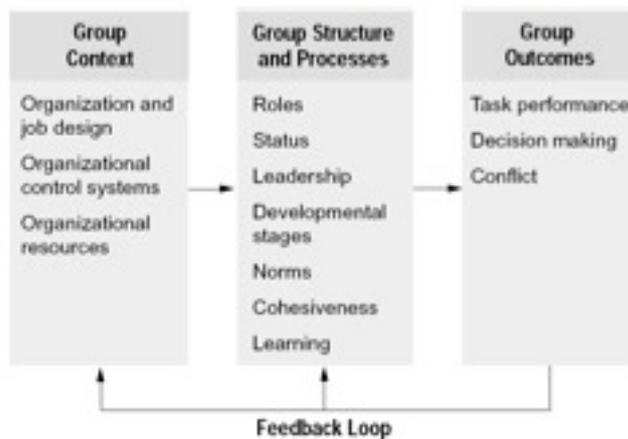
Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

## La dynamique de groupe

- C'est l'étude du comportement des suiveurs dans un groupe
- Elle s'intéresse à la nature des groupes, à leur développement, et aux relations entre individus et groupes
- Elle met l'accent sur les changements dans les activités, les perceptions des membres du groupe, et sur leur participation active à la vie du groupe

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

## Modèle de la dynamique de groupe



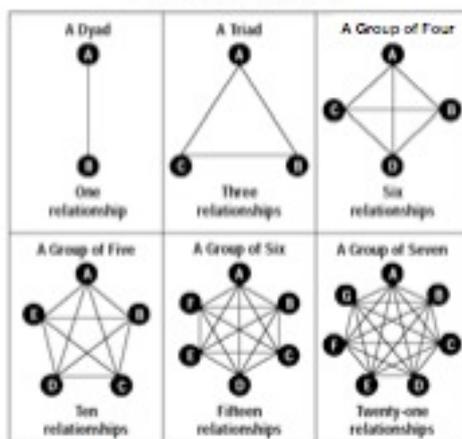
Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

## Facteurs influant la dynamique de groupe

- Le contexte du groupe
  - Les aspects de l'organisation —structure de l'organisation, job design, systèmes de contrôle, ressources— qui contraignent le fonctionnement du groupe
- Structure du groupe
  - La structure est le schéma stable des relations entre les éléments du groupe. Elle dépend de facteurs comme la taille, les rôles, les statuts, et le leadership

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

## Effet de la taille du groupe sur les relations



Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

### Votre expérience ▼

#### Comportements axés sur la tâche

| <i>Dans un groupe, je :</i>                                    | Jamais | Rarement | Souvent | Toujours |
|--|--------|----------|---------|----------|
| lance des idées ou des initiatives                             |        |          |         |          |
| facilite la présentation des faits et de l'information         |        |          |         |          |
| clarifie les questions   |        |          |         |          |
| évalue   |        |          |         |          |
| résume et rassemble diverses idées                             |        |          |         |          |
| veille à ce que le groupe fasse son travail                    |        |          |         |          |
| cherche à vérifier si le groupe est sur la voie d'une décision |        |          |         |          |
| demande plus d'informations                                    |        |          |         |          |

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

### Votre expérience ▼

#### Comportements axés sur les relations

| <i>Dans un groupe, je :</i>                         | Jamais | Rarement | Souvent | Toujours |
|---|--------|----------|---------|----------|
| soutiens et encourage les autres                    |        |          |         |          |
| atténue les tensions                                |        |          |         |          |
| concilie (maintiens la paix)                        |        |          |         |          |
| cherche les compromis (trouve un terrain d'entente) |        |          |         |          |
| encourage la participation                          |        |          |         |          |

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

## Votre expérience ▼

### Comportements axés sur les préoccupations personnelles

| Dans un groupe, je :          | Jamais | Rarement | Souvent | Toujours |
|-------------------------------|--------|----------|---------|----------|
| exprime de l'hostilité        |        |          |         |          |
| recherche de la considération |        |          |         |          |
| évite de m'engager            |        |          |         |          |
| domine le groupe              |        |          |         |          |
| trouve toujours à redire      |        |          |         |          |

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

## Facteurs influant la dynamique de groupe

- Les normes du groupe
  - Les comportements que l'on s'attend voir les membres du groupe adopter
  - Les normes indiquent aux nouveaux venus ce qu'il convient de faire ; elles sont acquises par socialisation
- La cohésion
  - Ce qui donne la perception d'identité du groupe et qui donne envie d'en faire partie
  - Peut améliorer ou au contraire gêner la performance

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

## Votre expérience ▼

- On admet généralement que les relations à l'intérieur d'un groupe façonnent les comportements des membres du groupe
  - Repensez à vos expériences de travail en groupe
  - Quelles étaient les normes et valeurs du groupe ?
  - Est-ce qu'un membre du groupe a remis en question une norme particulière ?
  - Si oui, comment est-ce que les autres membres du groupe ont réagi ? Si non, pourquoi pas ?

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

## Inconvénients d'une trop forte cohésion

- Un petit groupe risque de contrôler totalement ses membres
- Les groupes ont tendance à suivre aveuglément les directives des leaders
- La pression pour le maintien du consensus dans le groupe peut conduire au phénomène de *groupthink* et à de mauvaises décisions

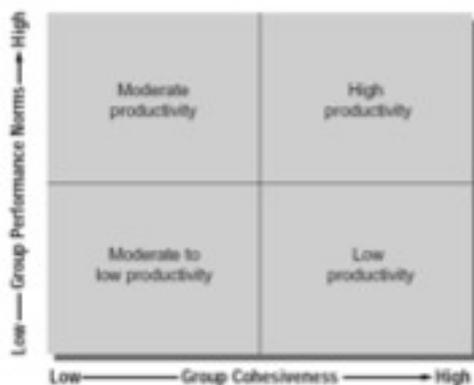
Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

## Les conflits inter-groupes

- Théorie de l'identité sociale
  - ◊ *Les membres d'un groupe voient leur appartenance au groupe comme une source de fierté et de valeur personnelle*
- Théorie fonctionnelle
  - ◊ *Le conflit résulte de ce qu'un groupe perçoit un autre groupe comme une menace*
- Vision interactionniste
  - ◊ *Les conflits à un "niveau optimal" dans les organisations et les groupes de travail sont productifs et peuvent améliorer la performance*

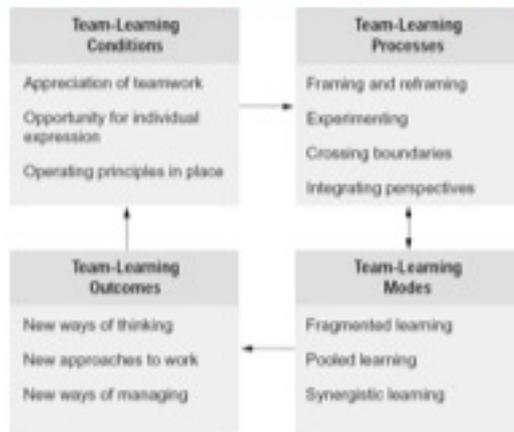
Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

## Cohésion du groupe et normes de performance



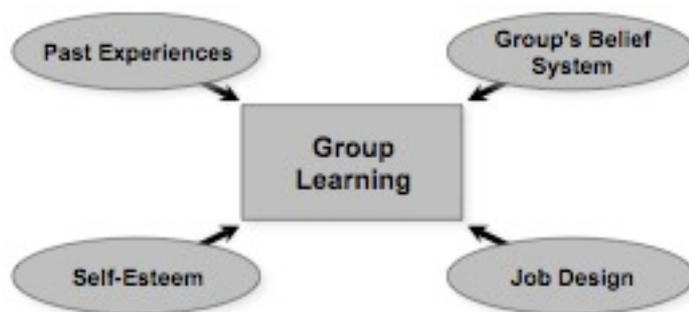
Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

## Conditions, processus, modalités, et résultats de l'apprentissage de groupe



Source: Adapted from Karl E. Markou, V., and Osherson, C. (2007). "Teams as Learners," *Journal of Applied Behavioral Science* 3 (2), pp. 217-248. Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

## Déterminants de l'apprentissage de groupe



Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

## Les groupes : paradoxes

### • Aspects positifs

- Dignité et valeur personnelle
- Engagement
- Synergie
- Etendue des compétences
- Pouvoir

### • Aspects négatifs

- Intensifie le contrôle managérial
- Augmente l'intensité du travail
- Augmente la pression des autres

Copyright © 2005 South-Western. All rights reserved.

Slide 9.10 to 9.15 (OB Hellriegel & Slocum)  
Interpersonal Conflict Handling Styles

Avoiding Style  
Unassertive and uncooperative

Forcing Style  
Assertive and uncooperative

Accommodating Style  
Unassertive and cooperative

Collaborating Style  
Assertive and cooperative

Compromising Style  
Intermediate level of assertive and cooperative behaviors

**When Should the Avoiding Style Be Used to Handle Interpersonal Conflicts?**

The issue is of minor or passing importance  
Insufficient information to effectively deal with the conflict  
Low power relative to the other party  
Others can more effectively resolve the conflict

**When Should the Forcing Style Be Used to Handle Interpersonal Conflicts?**

Emergencies requiring quick action  
Unpopular actions must be taken for long-term organizational effectiveness and survival  
Self-protective action is needed

**When Should the Accommodating Style Be Used to Handle Interpersonal Conflicts?**

Need to defuse a potentially explosive emotional conflict situation  
Short-run need to keep harmony and avoid disruption  
Conflict is primarily based on personality and cannot be easily resolved

**When Should the Collaborating Style Be Used to Handle Interpersonal Conflicts?**

High level of cooperation is needed  
Sufficient parity exists in power of conflicting parties  
Potential for mutual benefits, especially over long run  
Sufficient organizational support to take the time and energy for collaboration

**When Should the Compromising Style Be Used to Handle Interpersonal Conflicts?**

Agreement enables each party to be better off, or at least not worse off, than without an agreement  
Achieving a total win-win agreement is not possible  
Conflicting goals block agreement on one person's proposal

## Comment conduire des groupes de travail

- Déterminer si les groupes sont nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation
- Mettre à disposition les ressources nécessaires pour que le groupe puisse accomplir sa tâche
- S'assurer que tous les membres du groupe connaissent et comprennent les objectifs du groupe
- Concevoir des structures qui permettent la flexibilité et l'autonomie
- Former les leaders des groupes pour qu'ils puissent endosser un rôle de soutien

## Comment conduire des groupes de travail

- Prendre soigneusement en compte les *connaissances et compétences* que chaque membre apporte dans le groupe
- Donner un *feedback régulier* aux membres du groupe sur leur performance
- Concevoir un *système de compensation* qui encourage les membres à contribuer à la performance d'ensemble du groupe