

## Série des modules optionnels

- ANI 1101 Accueil et intégration de jeunes handicapés  
ANI 1102 Coéducation enfants  
ANI 1103 Coéducation adolescents  
ANI 1104 Jeunes en difficulté  
**ANI 2001 DYNAMIQUE DES GROUPES**  
ANI 1105 Éduquer aujourd'hui  
ANI 2006 Agent de développement spirituel  
ANI 1107 Grands jeux
- SOC 1201 Symboles et traditions  
SOC 1202 Scoutisme international  
SOC 1203 Scoutisme et environnement  
SOC 1204 Scoutisme et parents
- GES 2010 Gestion d'un district scout  
GES 2042 Gestion des ressources adultes 2  
GES 2044 Gestion financière 2  
GES 1302 Organisation d'un rassemblement  
GES 1303 Règlement des conflits d'adultes  
GES 1304 Matériel et équipement  
GES 1305 Reconnaissance des bénévoles  
GES 1306 La planification dans le scoutisme
- TEC 1401 Camping d'été  
TEC 1402 Camping d'hiver  
TEC 1403 Publicité  
TEC 1404 Expression et feux de camp  
TEC 1405 Secourisme  
TEC 1406 Orientation (carte et boussole)  
TEC 1407 Radio amateur et JSLO  
TEC 1408 Publier un périodique scout  
TEC 1409 Nature: flore et faune  
TEC 1410 Activités d'hiver  
TEC 1411 Parler en public  
TEC 1412 Scoutisme marin



ASSOCIATION DES SCOUTS DU CANADA

## FORMATION MODULAIRE

# Dynamique des groupes

## ANI 2001

Deuxième édition  
Septembre 2000

## Objectifs du module DYNAMIQUE DES GROUPES

### Objectif général

Être en mesure d'observer les interactions à l'intérieur d'un groupe et d'en tirer des conclusions dans le but d'améliorer le fonctionnement du groupe.

### Objectifs particuliers

1. Décrire le cycle de vie d'un groupe.
2. Énumérer les différents rôles dans un groupe.
3. Résumer les principales dysfonctions que l'on peut observer dans les groupes.
4. Résumer l'historique et la théorie de la dynamique de groupe.

## Avertissement

Les documents de l'Association des Scouts du Canada sur la formation modulaire sont destinés à la *formation* des adultes de l'Association. Bien qu'ils fassent référence à des politiques et à des règlements officiels de l'Organisation mondiale du Mouvement scout et de l'Association des Scouts du Canada, ils ne remplacent pas ces politiques et règlements officiels et ne sauraient être interprétés comme tels.

## Sommaire

|  |           |
|--|-----------|
| CONTENU .....                                  | 3         |
| <b>Matière .....</b>                           | <b>3</b>  |
| 1. Définitions .....                           | 3         |
| 2. La dynamique de groupe .....                | 4         |
| 3. La vie d'un groupe .....                    | 5         |
| 4. Les rôles dans un groupe .....              | 15        |
| 5. Dysfonctions et pathologies de groupe ..... | 18        |
| <b>Pédagogie .....</b>                         | <b>21</b> |
| <b>Sources et ressources .....</b>             | <b>24</b> |
| <b>ÉVALUATION FORMATIVE .....</b>              | <b>25</b> |

**Note.** Pour alléger le texte et faciliter la lecture, le genre masculin désignant des personnes inclut les genres féminin et masculin.

Ce module de formation scout a été conçu à l'usage des adultes de l'Association des Scouts du Canada engagés dans un processus de formation structuré. Il peut être reproduit à des fins de formation ou de documentation pourvu que la source soit mentionnée.

©2000, Association des Scouts du Canada

# Contenu du module DYNAMIQUE DES GROUPES

## MATIÈRE

### 1. Définitions

Un groupe est plus que la somme des individus qui le composent. Il est une entité complète, qui a une vie propre. Il naît, il évolue et il meurt. Il peut également souffrir de diverses pathologies que nous décrirons plus loin.

Pour faciliter l'acquisition de la matière présentée ici, nous proposons le lexique suivant et nous invitons le lecteur à se référer aux modules ANI 1001 *Animation d'un groupe de personnes* et ANI 1041 *Animation des adultes*.

**Animation** : fonction déléguée selon laquelle une personne aide un groupe à maintenir des relations satisfaisantes et à atteindre ses objectifs.

**Appartenance** : sentiment de solidarité qui fait qu'un individu s'identifie à un groupe et qu'il est reconnu et accepté comme membre de ce groupe.

**Cohésion** : ensemble des forces ayant pour effet de maintenir unis les membres du groupe.

**Groupe** : au moins deux personnes en interdépendance pour l'atteinte d'un objectif commun.

**Leadership** : influence qu'un groupe reconnaît à une personne. Le leadership peut se jouer sur l'un des trois plans suivants: le contenu (tâches et objectifs), les relations (climat du groupe et interrelations entre les membres) et les procédures (mode de fonctionnement et règles).

**Participation** : activité de chacun des membres du groupe en ce qui a trait aux tâches et aux responsabilités qui incombent au groupe.

**Pouvoir** : capacité d'utiliser son influence sur le groupe.

### 2. La dynamique de groupe

Les deux modules dont il est question au début abordent l'animation et le groupe du point de vue de l'animateur. Ils lui proposent quelques pistes pour améliorer ses techniques d'animation, son leadership et ses interventions au sein du groupe.

Le présent module tente plutôt d'aborder le groupe sous l'angle de l'observation objective. Le lecteur se met dans la peau d'un observateur qui doit analyser la dynamique d'un groupe.

La dynamique de groupe étudie le comportement des groupes — en particulier les petits groupes engagés dans des activités sociales ou professionnelles —, leur structure, leur fonctionnement et les types de rôle joués par les membres du groupe.

Le terme *dynamique de groupe* a été utilisé pour la première fois par le psychologue américain Kurt Lewin. Ce dernier créa le Centre de recherche sur la dynamique de groupe au Massachusetts Institute of Technology (MIT) aux États-Unis en 1945.

Depuis, un grand nombre d'auteurs se sont penchés sur le sujet, dont Yves Saint-Arnaud qui a élaboré *la théorie du groupe optimal*<sup>1</sup>. Cette théorie se base sur cinq principes fondamentaux :

1. La perception d'une cible commune et les relations entre les membres par rapport à celle-ci sont génératrices d'énergie. Elles permettent la naissance du *système-groupe*.

Le système-groupe se définit comme un champ psychologique produit par :

- a) l'interaction de trois personnes ou plus avec une cible commune,
  - b) l'interaction de chacune de ces personnes avec la cible commune,
  - c) l'interaction des personnes entre elles.
2. Le groupe se développe selon un processus de croissance dans la mesure où l'énergie disponible augmente par rapport à l'énergie résiduelle. L'énergie disponible augmente dans la mesure où les membres participent et communiquent entre eux.
  3. Spontanément, l'énergie disponible se décompose en deux types: une énergie de production et une énergie de *solidarisation*.

---

<sup>1</sup> Saint-Arnaud, Y. *Les petits groupes. Participation et communication*. Présenté par Aubry, J.-M. dans *Dynamique de groupe*, pages 89 à 95.

**La dynamique de groupe étudie le comportement des groupes, leur structure, leur fonctionnement et les types de rôle joués par les membres du groupe.**

L'énergie de production est étroitement reliée à la participation, alors que l'énergie de solidarisation est étroitement reliée à la communication. En favorisant à la fois la participation et la communication, on augmente l'énergie disponible.

4. Le système-groupe maintient son harmonie dans la mesure où il convertit délibérément une partie de son énergie disponible en énergie d'entretien.

Le système-groupe ne dispose pas de mécanisme naturel d'autorégulation. Il est inévitable que des obstacles à la communication et à la solidarisation surgissent. C'est pourquoi il faut s'en occuper. Pour atteindre son rendement optimal, le système-groupe a besoin d'une somme importante d'énergie d'entretien.

5. Le système-groupe atteint sa maturité lorsqu'il est capable de consensus sur des aspects importants de sa croissance.

### 3. La vie d'un groupe

Les groupes sont doués de mouvement. Ceux qui les mettent en place comptent d'ailleurs sur cette capacité des groupes de s'animer et de progresser de façon autonome.

**La vie d'un groupe suit un cycle d'évolution en quatre étapes.**

La vie d'un groupe suit un cycle d'évolution en quatre étapes :

**Étape 1: DÉFINITION.** Le groupe se définit, et définit sa mission et ses objectifs. La structure se met en place. Les membres du groupe font connaissance.

**Étape 2: CONVERGENCE.** Tous les membres du groupe se mettent d'accord pour viser un objectif commun. En ce qui concerne les interrelations, les membres du groupe mettent l'accent sur leurs points communs et sur la contribution de chacun.

**Étape 3: DIVERGENCE.** Des désaccords surviennent au sein du groupe. Des problèmes sont soulevés.

**Étape 4: COOPÉRATION.** Le groupe qui réussit à se rendre à l'étape de la coopération a pu résoudre de façon créative les problèmes et différends survenus à l'étape 3. Ayant atteint sa vitesse de croisière, il se dirige vers l'atteinte de ses objectifs.

Un groupe peut évoluer de la première à la quatrième étape sans encombre, alors qu'un autre groupe se butera à des obstacles à ce point incontournables que son existence en sera compromise.

Par ailleurs, l'évolution d'un groupe ne se fait pas toujours de façon linéaire. Un groupe peut régresser et revenir à l'une ou l'autre des

## FORMATION MODULAIRE

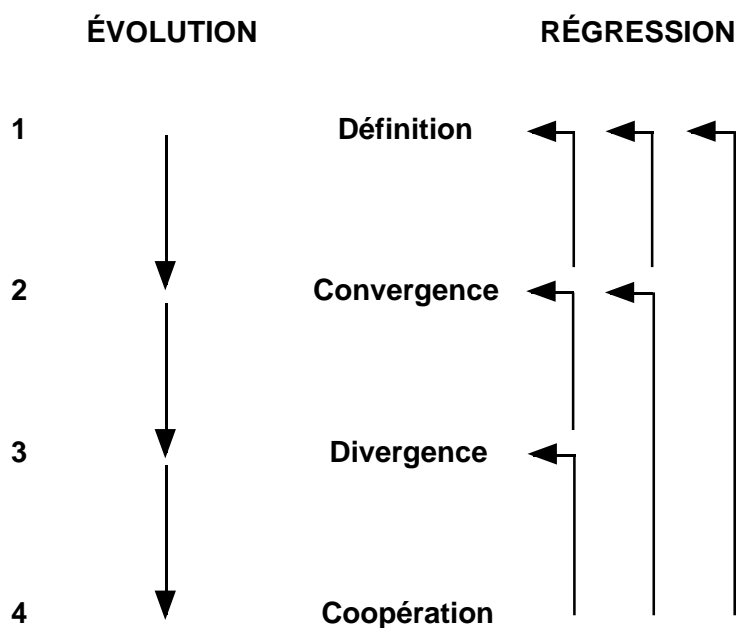
---

étapes précédentes. Par exemple, un groupe qui vit un conflit majeur à l'étape 3 pourrait avoir à revenir à la case départ : redéfinition des objectifs, restructuration, départ de certains membres et arrivée de nouveaux membres...

Il arrive que certains groupes stagnent à l'étape 1 (on dit que le groupe *ne décolle pas*), à l'étape 2 (quand, par exemple, un groupe de travail se transforme en *club social*) ou à l'étape 3 (le groupe s'enlise dans un climat conflictuel).

Finalement, si un groupe peut *naître*, il peut aussi mourir et ce, à l'une ou l'autre de ces quatre étapes.

### ÉVOLUTION D'UN GROUPE



Dans un groupe, on retrouve trois zones d'influence qui évolueront en fonction des étapes décrites précédemment. Ces trois zones d'influence sont :

- les *interrelations*, qui consistent à
  - communiquer efficacement,
  - atteindre et maintenir la cohésion dans le groupe,
  - créer un climat agréable.
- le *pouvoir*, qui englobe
  - la répartition du leadership sur les plans du contenu, des relations et des procédures,
  - l'émergence d'un leader qui répond aux besoins du groupe,
  - la structure de pouvoir qui permet au groupe d'atteindre ses objectifs.
- la *production*, qui comprend
  - la définition des tâches,
  - la répartition des tâches,
  - le respect de l'échéancier.

Ces trois zones d'influence, bien que distinctes, ne sont pas indépendantes l'une de l'autre. Voici trois exemples qui illustrent bien comment elles interagissent.

### **1- PERTURBATION DANS LA ZONE DES INTERRELATIONS**

Prenons le cas où les membres du groupe travaillent chacun de leur côté et n'arrivent pas à communiquer entre eux. L'effet ne tardera pas à se faire sentir dans la zone de production car la coordination des tâches deviendra vite impossible. En ce qui concerne la zone de pouvoir, il y a fort à parier qu'un des membres cherchera à prendre le leadership pour revoir les procédures de travail et créer un climat permettant la circulation de l'information.

### **2- PERTURBATION DANS LA ZONE DU POUVOIR**

Nous avons probablement tous connu les effets d'une lutte de pouvoir entre deux individus. Cette situation a un effet immédiat sur les interrelations puisque les autres membres, consciemment ou non, cherchent à se rallier à l'un ou l'autre des *candidats*. Le climat du groupe devient rapidement compétitif. Des décisions contradictoires et subjectives, qui tiennent davantage compte des enjeux relationnels que de l'objectif de travail, sont prises, ce qui affecte la production.

### 3- PERTURBATION DANS LA ZONE DE PRODUCTION

Un échancier trop serré met tout le groupe sur un pied d'alerte. Plus l'échancier est serré, plus le style de leadership a tendance à devenir directif. Les longues discussions et la recherche de consensus ne conviennent plus à la situation. Par contre, le groupe est plus cohésif. Devant l'ampleur du travail à accomplir en peu de temps, les membres se serrent les coudes.

Voyons maintenant comment chacune de ces zones d'influence se développe au fur et à mesure que le groupe progresse de l'étape de la définition à l'étape de la coopération.

#### La zone des interrelations

Cette zone englobe les phénomènes relatifs aux communications et à la vie émotive du groupe. Les émotions individuelles (joie, colère, frustration, tristesse, compassion, amour, haine...) ont une influence importante sur l'évolution du groupe. Elles ne doivent en aucun cas être négligées. En plus des émotions individuelles, il faut considérer les émotions collectives, qui définissent le climat du groupe.

Dans certains cas, les émotions collectives sont positives, c'est-à-dire qu'elles ont un effet bénéfique sur les autres zones d'influence; ces émotions sont, par exemple, la solidarité, le sentiment d'appartenance, la fierté... Dans d'autres cas, elles auront un effet néfaste sur le fonctionnement du groupe; ce sont, par exemple, l'anxiété, l'insouciance, le défaitisme, la rivalité...

#### Étape 1: LA DÉFINITION DES INTERRELATIONS

Lorsqu'un groupe en est à ses premières rencontres, on observe généralement les comportements suivants: politesse excessive, conversations ayant peu de rapport avec la tâche, longs silences, malaise général, timidité. Les interventions sont effectuées sur un ton posé. Chacun veut se montrer à l'écoute de l'autre. Instinctivement, on cherchera à connaître les autres membres: nom, profession, rôle anticipé dans le groupe, etc.

Malgré cette apparence de calme, les participants subissent une tension. En réalité, on tente d'évaluer chacun des autres participants et on se sait évalué par eux. C'est que l'enjeu est important. Les relations interpersonnelles qui vont se développer auront des conséquences sur chacun des membres du groupe, en termes d'estime, d'acceptation, de sympathie ou d'antipathie.

À ce stade, on évite de se compromettre. Il est trop tôt pour voir apparaître des alliances ou des désaccords. Les interrelations demeurent superficielles et plutôt rigides. Les membres font preuve de circonspection.

**Les émotions individuelles ont une influence importante sur l'évolution du groupe.**

**Aux premières rencontres d'un groupe, les interrelations demeurent superficielles et plutôt rigides.**



**La cohésion fait son apparition, mais elle est fragile.**

**Le groupe entre dans une phase conflictuelle, mais un groupe peut traverser cette étape sans connaître de véritable conflit.**

### **Étape 2: LA CONVERGENCE RELATIONNELLE**

La tension de départ diminue et on commence à créer des liens affectifs. Des courants de sympathie et d'antipathie se précisent, les communications s'établissent. Dans bien des cas, une sorte d'*euphorie collective* s'empare du groupe. L'atmosphère est à la fête, les rires fusent fréquemment. Les membres du groupe accentuent tout ce qu'ils ont en commun et ignorent les différences individuelles.

En même temps, les membres prennent conscience de leur appartenance au groupe. Ils vont commencer à parler nommément du groupe en disant «notre groupe». Un sentiment de solidarité se développe. On assiste à un début de cohésion, mais il faut savoir que la cohésion n'est pas encore acquise, même si les membres du groupe s'en croient très proches. En fait, la cohésion est extrêmement fragile car les sentiments sur lesquels elle repose n'ont pas encore été confrontés à la réalité.

### **ÉTAPE 3: LA DIVERGENCE RELATIONNELLE**

Vient le temps où les membres constatent qu'ils sont différents, que chacun n'aime pas tous les autres également, que même certains sont carrément antipathiques à d'autres. La reprise du contact avec le réel donne lieu à une déception qui se traduira différemment selon les personnes: absentéisme, hostilité, frustration, tristesse... Le groupe semble soudainement écrasé par un poids.

Cette nouvelle tension peut donner lieu à des affrontements entre individus, à des différends sur la manière de travailler, à des mésententes profondes sur les valeurs du groupe. Le groupe entre dans une phase conflictuelle. Devant un conflit, les membres du groupe peuvent adopter différentes stratégies de comportement: compétition, évitement, marchandage, accommodation ou collaboration<sup>2</sup>.

Cette étape est extrêmement importante pour la suite de l'évolution du groupe. Selon la stratégie retenue, le groupe pourra progresser vers l'étape de la coopération ou bien stagner à l'étape de la divergence. Il peut aussi régresser ou même mourir.

S'ils choisissent d'explorer leurs divergences et de régler le conflit de façon constructive, les membres du groupe entrent dans une phase de grande agitation. Les individus seront plus bruyants, plus dynamiques. Personne ne semble ennuyé ou fatigué. Plusieurs personnes parlent en même temps.

Il est important de mentionner qu'un groupe peut traverser l'étape des divergences sans connaître de véritable conflit.

---

<sup>2</sup> Voir le module GES 1303 *Règlement des conflits d'adultes*.

## FORMATION MODULAIRE

---

### ÉTAPE 4: LA COOPÉRATION

Le groupe entre dans une phase de cohésion qui, contrairement à l'étape 2, n'est pas illusoire. Cette nouvelle cohésion est fondée sur des assises beaucoup plus solides. Chacun est conscient des différences individuelles et a appris à en tirer parti. Un climat de tolérance s'installe. Les membres d'un groupe ayant réussi à régler efficacement un conflit ont acquis une expérience qui les rend généralement plus aptes à faire face à d'autres conflits qui pourraient survenir.

Les liens entre les membres se clarifient et se précisent. On peut dès lors identifier les rôles que chacun des membres joue dans le groupe, reconnaître les individus les plus *populaires* et déceler les sous-groupes (personnes se regroupant par affinités) et évaluer si ces sous-groupes sont ouverts ou fermés.

### La zone du pouvoir

Cette zone englobe les phénomènes relatifs aux différentes formes de leadership qui peuvent émerger au sein du groupe. Il faut savoir que la capacité d'influencer le groupe n'appartient pas à un seul leader. Les jeux d'influence sont beaucoup plus complexes. En fait, chacun des membres du groupe aura l'occasion, à un moment ou à un autre, d'exercer une influence sur le groupe, que ce soit sur les interrelations ou sur la production.

Par ailleurs, le leadership est un phénomène en mouvement: «Chaque personne agit sur le groupe, les uns davantage, d'autres moins, les uns par la force, d'autres par la ruse, d'autres par la spontanéité, etc. Le leadership d'un groupe se distribue donc variablement selon les personnes, selon l'activité accomplie, selon telle ou telle période de la vie du groupe, selon les énergies de chacun<sup>3</sup>.»

### ÉTAPE 1: LA DÉFINITION DU POUVOIR

Dans un premier temps, les membres du groupe s'observent et s'évaluent. Inconsciemment, ils procèdent à l'élimination de ceux qui sont perçus comme inaptes au leadership. Les membres jugés inaptes sont ceux qui participent peu lors des premières rencontres ou encore qui sont perçus comme moins informés ou moins compétents que d'autres. Sont éliminés également ceux qui sont perçus comme trop rigides ou dogmatiques ou qui se campent sur leurs positions dès le début des rencontres.

En définissant ses objectifs, le groupe définit aussi ses besoins. Le leadership sera accordé à la personne perçue comme étant la plus apte à répondre aux besoins du groupe. Certains candidats au leadership sont pressentis.

---

<sup>3</sup> Beauchamp, A. et Graveline, R. *Comment animer un groupe*, p. 38.

**La nouvelle cohésion, plus solide, se manifeste dans un climat de tolérance.**

**Le leadership est un phénomène en mouvement.**

**Le leadership sera accordé à la personne perçue comme étant la plus apte à répondre aux besoins du groupe.**

Dans bien des cas, une personne détient un pouvoir formel, c'est-à-dire qu'elle occupe un poste d'autorité par rapport aux autres membres du groupe. Il faut savoir que le pouvoir formel conféré par un titre est une chose et que le leadership en est une autre. Un patron peut avoir de l'autorité sans exercer de leadership. Et un leader informel peut avoir beaucoup d'influence sur un groupe sans détenir de pouvoir formel<sup>4</sup>. Or, à l'étape de la définition, le groupe ne conteste pas encore le leadership de la personne qui détient le pouvoir formel.

#### **ÉTAPE 2: LA CONVERGENCE DU POUVOIR**

Dans sa phase de convergence, le groupe vit dans l'illusion de la grande harmonie. Les comportements sont plutôt conformistes. Les candidats potentiels au leadership demeurent très modérés dans leurs interventions. Toutefois on peut commencer à prévoir les enjeux à venir: quels sont ceux qui prendront le leadership du climat (généralement celui qui fait rire), du contenu (celui qui semble le plus informé ou le plus compétent) ou des procédures (celui qui donne l'impression d'être organisé et centré sur la tâche).

**Le leadership du responsable n'est pas encore contesté.**

Certains membres du groupe cherchent à se rapprocher du pouvoir formel, à *se faire bien voir* par le responsable en titre, qu'il soit animateur, formateur ou patron. Le leadership de ce dernier n'est pas encore contesté.

#### **ÉTAPE 3: LA DIVERGENCE ET LA LUTTE DE POUVOIR**

Au cours de l'étape de divergence, la compétition entre les candidats au leadership s'intensifie. Dans bien des cas, on assiste à une véritable lutte de pouvoir qui s'accompagne de fortes tensions. Les leaders potentiels se chiffrent maintenant à deux ou trois. Les critères d'élimination se raffinent et sont en relation étroite avec les besoins du groupe. Certains candidats sont rejetés en fonction de leur style de leadership, perçu comme inapproprié à la situation, à la tâche ou aux valeurs du groupe.

**Le choix du leader dépend de la capacité de ce dernier à ramener l'harmonie au sein du groupe.**

Nous avons vu que le groupe vit en même temps des tensions sur le plan des relations interpersonnelles. Le choix du leader dépend de la capacité de ce dernier à ramener l'harmonie au sein du groupe. Celui qui réussira à guider le groupe vers la collaboration verra son leadership confirmé.

Il arrive parfois qu'aucun leader n'émerge d'une situation conflictuelle. Ce phénomène se produit souvent dans les cas où le groupe nie l'existence du conflit. Aucun membre n'étant assez fort pour susciter une confrontation salutaire, le groupe est appelé à stagner. À l'opposé, la lutte de pouvoir peut s'éterniser. Aucun candidat potentiel ne réussissant à rallier l'ensemble du groupe, le

---

<sup>4</sup> Voir le module ANI 1041 *Animation des adultes*.

## FORMATION MODULAIRE

---

conflit monte en escalade et devient de plus en plus difficile à surmonter.

### ÉTAPE 4: LA COOPÉRATION ET LE MAINTIEN D'UN LEADERSHIP STABLE

Le leader qui reste en place est celui qui réussit à ramener la satisfaction des membres et à répondre aux besoins du groupe. Il doit contribuer à faire avancer le groupe vers l'atteinte de ses objectifs et favoriser une certaine croissance sur le plan des interrelations.

Il n'est pas rare de voir collaborer le leader informel et le détenteur du pouvoir formel dans l'atteinte des objectifs du groupe. Il est d'ailleurs important pour ceux qui sont en situation de pouvoir formel de bien connaître le ou les leaders informels du groupe et de s'en faire des alliés. Sinon, un leader informel peut facilement arriver à court-circuiter un responsable ou un animateur.

L'étape de la coopération se caractérise par le maintien d'un leadership stable. Stable ne signifie pas éternel. Si le leader devient manipulateur ou négligent, s'il fait passer ses propres intérêts avant ceux du groupe, s'il outrepassé les normes du groupe, s'il abuse de son pouvoir, il aura sans doute à faire face à une démotion dont il sera le premier surpris.

### La zone de la production

Cette zone englobe l'objectif, les tâches et la participation, c'est-à-dire l'activité de chacun des membres dans les tâches qui leur sont dévolues.

### ÉTAPE 1: LA DÉFINITION DE LA MISSION ET DES TÂCHES

Les nouveaux membres ont généralement une idée de la mission du groupe auquel ils viennent d'adhérer. Mais ils ont souvent besoin de clarification. Tous doivent se mettre d'accord sur une même définition du groupe et de sa mission. On commence à distribuer les tâches de façon à ce que chacun ait l'impression qu'il prend part à la vie du groupe. Toutefois, les participants n'osent pas s'engager à fond. Les tâches sont acceptées avec réserve.

Dans les discussions, les membres du groupe ont tendance à parler plus d'eux-mêmes que de la tâche, même si les interventions qu'ils font demeurent reliées au thème discuté ou au problème à résoudre. Par contre, ces interventions ne sont pas critiquées ou évaluées par les autres membres du groupe. Le travail effectué demeure très superficiel.

### ÉTAPE 2: LA CONVERGENCE ET LE RESPECT DES CONVENTIONS

Les participants commencent à s'interroger sur les renseignements qu'ils ont recueillis, à examiner les problèmes soulevés et à penser

**Le leader qui reste en place est celui qui réussit à ramener la satisfaction des membres et à répondre aux besoins du groupe.**

**Au début, les participants n'osent pas s'engager à fond. Les tâches sont acceptées avec réserve.**

**Les membres du groupe demandent qu'on clarifie leur rôle et qu'on trace les limites de leurs tâches.**

à des solutions. Ceux qui apportent des suggestions ou des propositions demeurent très conventionnels. Ils ont tendance à s'appuyer sur les traditions, sur *ce qui se fait ailleurs*, sur *ce qui a déjà réussi dans le passé*. Le groupe se satisfait des arguments stéréotypés et des explications qui font appel au sens commun.

Les obstacles sont minimisés. Les discussions servent davantage à justifier les idées de chacun qu'à attaquer le fond du problème. Les membres du groupe cherchent à s'assurer qu'ils comprennent bien ce qu'on attend d'eux. Ils demandent qu'on clarifie leur rôle et qu'on trace les limites de leurs tâches.

Des idées complètement farfelues sont lancées puisque le climat est à la fête, mais les idées vraiment originales font rarement leur apparition à cette étape-ci et, s'il y en avait, elles seraient vite écartées.

### ÉTAPE 3: LA DIVERGENCE ET LA CONFRONTATION DES IDÉES

Au cours de la troisième étape, les participants soulèvent des questions fondamentales. Ils s'attardent davantage sur chacun des points discutés. Le groupe explore les diverses avenues possibles pour atteindre ses objectifs.

À cette étape, le groupe peut remettre en question tout ce qu'il avait accepté sans discuter depuis le début, y compris sa mission. Les débats sont caractérisés par une grande confusion. Les tâches n'avancent plus.

**À l'étape de la divergence, on voit surgir des prises de position beaucoup plus fermes, des opinions tranchées.**

Jusqu'à maintenant, les membres du groupe gardaient pour eux-mêmes les idées trop différentes ou les émettaient avec circonspection. À l'étape de la divergence, on voit surgir des prises de position beaucoup plus fermes, des opinions tranchées.

De cette confrontation des idées peut naître une grande créativité qui amène le groupe tout droit à l'étape 4 de son évolution. Par contre, des désaccords profonds peuvent surgir et provoquer un conflit, surtout si ces désaccords sont reliés en même temps à une lutte de pouvoir.

### ÉTAPE 4: LA COOPÉRATION ET LA CRÉATIVITÉ

**À l'étape de la coopération, tous les membres ont le regard fixé sur les objectifs du groupe et sont confiants de les atteindre.**

Cette étape est caractérisée par une coopération réelle entre les membres en vue de trouver des solutions originales et créatives aux problèmes soulevés. Les membres sont détendus et se sentent libres d'exprimer leurs idées et d'affirmer leurs positions. Les malentendus sont rapidement clarifiés.

Le groupe fait la différence entre les idées et les personnes. Si un membre fait une proposition et que celle-ci est rejetée, il sait que ce n'est pas lui qu'on rejette, mais seulement une idée. Cette façon de travailler est stimulante. Les membres apportent beaucoup d'idées

## FORMATION MODULAIRE

et les idées nouvelles sont immédiatement examinées et évaluées en fonction des objectifs du groupe. Tous les membres ont le regard fixé sur les objectifs du groupe et sont confiants de les atteindre.

**Tableau récapitulatif — LA VIE D'UN GROUPE**

|  | Interrelations  | Pouvoir  | Production  |
|--|---|--|---|
| <b>Étape 1:<br/>DÉFINITION</b>                       | Malaise, rigidité, longs silences.<br>Enjeu: évaluer, pour chacun des membres, les relations interpersonnelles à venir.                       | Le groupe procède de façon informelle à l'élimination des inaptes.<br>Acceptation de l'autorité légitime.                            | On définit la mission groupe et on amorce la répartition des tâches.  |
| <b>Étape 2:<br/>CONVERGENCE</b>                      | Climat euphorique, illusion de cohésion.<br>On met l'accent sur les points communs et on évite de tenir compte des différences individuelles. | Deux ou trois candidats au leadership sont restés en lice, mais aucun ne ressort vraiment.   | Contributions très conventionnelles. On cherche à justifier ses positions.<br>Les membres du groupe cherchent à s'assurer qu'ils comprennent bien les attentes. |
| <b>Étape 3:<br/>DIVERGENCE</b>                       | Retour à la réalité: les différences individuelles refont surface; risque d'affrontements.<br>Période d'agitation.                            | Lutte pour le leadership.<br>Choix du leader selon sa capacité à ramener l'harmonie au sein du groupe.                               | Questions fondamentales, remises en question et confusion.<br>Véritable débat sur le plan des idées.  |
| <b>Étape intermédiaire:<br/>RÈGLEMENT DE CONFLIT</b> | Le groupe peut:<br>a) ignorer le conflit,<br>b) s'enliser dans le conflit,<br>c) régler le conflit et passer à l'étape 4.                     | Si un leader émerge et contribue à ramener la satisfaction et à faire progresser le groupe vers ses objectifs, on passe à l'étape 4. | De ce débat peuvent surgir des idées créatives qui sortent le groupe de l'impasse et le projettent à l'étape suivante.  |
| <b>Étape 4:<br/>COOPÉRATION</b>                      | Détente et reconnaissance de l'apport de chacun.<br>Les liens entre les membres se précisent.<br>Cohésion véritable.                          | Maintien d'un leadership stable.<br>Collaboration entre le leader informel et le tenant de l'autorité formelle.                      | Libre expression des idées. Le groupe fait la différence entre les idées et les personnes.<br>Les regards sont fixés sur les objectifs.                         |

**Dans un groupe, les individus devraient avoir des fonctions complémentaires et bien définies.**

## 4. Les rôles dans un groupe

### Fonctions

Les fonctions sont des rôles formels qui décrivent le comportement qu'on attend d'un individu dans le cadre d'une position donnée. Elles s'accompagnent habituellement d'un titre. À chaque fonction correspond une catégorie de tâches et un niveau de responsabilités.

Dans un groupe, les individus devraient avoir des fonctions complémentaires et bien définies. Sinon, on risque de voir surgir des conflits de rôles, comme dans les situations suivantes :

- plusieurs individus assument la même fonction ou des fonctions similaires, ce qui crée inévitablement des frictions;
- personne n'assume une fonction pourtant nécessaire, ce qui a pour conséquence que les tâches qui s'y rattachent ne sont jamais accomplies ou sont accomplies par n'importe qui dans le groupe;
- un même individu assume deux fonctions simultanément, ce qui risque de le placer en situation de conflit d'intérêts.

### Rôles informels

On retrouve deux catégories de rôles informels. La première catégorie englobe les rôles centrés sur l'atteinte des objectifs du groupe. Les individus sont avant tout préoccupés par la tâche. La seconde catégorie englobe les rôles centrés sur la personne. Les individus qui jouent ces rôles se soucient davantage de maintenir une harmonie dans les relations humaines.

Voici quelques-uns des principaux rôles informels qu'il est possible d'observer dans la plupart des groupes:

#### RÔLES CENTRÉS SUR LES OBJECTIFS

**L'initiateur:** il démarre les discussions; c'est souvent celui qui prend la parole le premier.

**Le clarificateur:** il cherche constamment à obtenir de l'information supplémentaire; il demande aux autres de préciser leur pensée; il ne tolère pas la confusion.

**Le sondeur:** il cherche à obtenir le pouls du groupe avant de laisser le groupe prendre une décision; il assure le respect des valeurs du groupe et favorise une démarche démocratique.

## FORMATION MODULAIRE

---

- L'informateur:** il détient une certaine quantité d'information (pertinente ou non) et la transmet sans arrêt et pas toujours au bon moment.
- L'élaborateur:** il veut aborder toutes les questions en profondeur, mais il a tendance à compliquer les problèmes inutilement.
- Le pragmatique:** il se concentre plus sur les faits et sur les questions objectives que sur les émotions et les personnes et il a tendance à prendre des décisions rapides avec un minimum d'information.
- L'enthousiaste:** il cherche d'abord à avoir du plaisir, il émet volontiers ses idées ou ses craintes et a tendance à prendre des décisions rapides basées sur son enthousiasme du moment.
- Le réfléchi:** il mûrit longuement ses décisions, au point qu'il arrive difficilement à prendre position.
- Le coordonnateur:** il fait des liens entre les différents éléments du travail, regroupe l'information et facilite le travail d'équipe.
- L'orienteur:** il ne perd jamais de vue l'objectif initial et le rappelle au groupe lorsque ce dernier s'en écarte.
- L'énergiseur:** il a des attentes élevées en ce qui concerne la quantité et la qualité de la production et il stimule le groupe à toujours s'améliorer.
- Le technicien:** il s'intéresse de près aux règles et aux procédures, il aide le groupe à se structurer, à se donner une méthode de travail et à respecter ses échéanciers, mais il lui arrive d'être rigide ou tatillon ce qui a pour effet de paralyser le groupe.
- L'enregistreur:** il se souvient de tous les détails, il ne perd aucune information, il prend beaucoup de notes lors des rencontres et il peut donner les noms, les dates, les lieux et les références au besoin.

### RÔLES CENTRÉS SUR LA PERSONNE

- Le soutien:** il encourage les autres.
- Le pacifique:** il essaie de minimiser les différends, préfère souvent nier l'existence d'un conflit et veut à tout prix maintenir l'harmonie au sein du groupe.



- Le marchand:** il apparaît surtout lors des conflits, alors qu'il cherche à faire des compromis de type donnant-donnant.
- L'expéditeur:** il s'attaque aux problèmes sans tarder, mais il a tendance également à les régler trop rapidement, de façon à s'en débarrasser.
- Le moralisateur:** il porte un jugement moral sur le comportement et les idées des autres.
- L'observateur:** il parle peu, mais rien ne lui échappe; lorsque c'est nécessaire, il fait un portrait assez juste de la situation ce qui aide le groupe à y voir plus clair.
- Le béni-oui-oui (*yes man*):** il suit la majorité et se rallie toujours aux individus qui détiennent le pouvoir.
- L'agressif:** il attaque les individus d'après ses valeurs personnelles et il est souvent sarcastique.
- Le bloqueur:** il est toujours contre.
- Le quêteur:** il cherche constamment à se faire approuver et à recevoir de la reconnaissance de la part des autres membres du groupe.
- Le psy:** il cherche la cause des agissements des autres, leurs motivations profondes.
- Le séducteur:** il tente de se faire des alliés ou de renforcer sa position au sein du groupe par la manipulation, les promesses ou l'abus de confiance.
- Le dominateur:** il cherche à démontrer sa supériorité.
- L'effacé:** il manifeste peu d'assurance et craint souvent d'affirmer ses idées.
- L'extraverti:** il est très émotif et très ouvert.
- Le piteux:** il joue les chiens battus.

On retrouve généralement tous ces rôles dans un groupe moyen (une dizaine de personnes). Le même individu peut jouer plusieurs rôles selon les circonstances. Quand deux individus jouent le même rôle, il y a risque de conflit.

La présentation de ces rôles n'a pas pour objet de cantonner les individus dans des comportements stéréotypés, mais plutôt d'aider les

animateurs à s'adapter plus facilement aux différents types de rôles. Il s'agit tout simplement de constater que le fonctionnement de l'autre est conforme à un style de personnalité et ne doit pas être perçu comme une provocation ou un désintérêt de sa part.

### 5. Dysfonctions et pathologies de groupe

Les groupes peuvent souffrir de problèmes de fonctionnement qui ressemblent beaucoup à certaines pathologies humaines. On entend souvent parler d'*organisations malades*. En fait, ce sont les climats de ces organisations qui sont malades. Les dysfonctions que nous décrivons ici se retrouvent principalement dans les groupes fermés et *hypercohésifs*.

Pour qu'un groupe puisse exister et être productif, il doit être cohésif. Certains facteurs peuvent contribuer à renforcer la cohésion d'un groupe :

- plus les individus qui composent le groupe sont semblables et partagent les mêmes valeurs, plus le groupe est cohésif;
- plus le groupe bénéficie d'un statut élevé par rapport aux autres groupes, plus il est cohésif;
- plus un groupe est soumis aux pressions extérieures ou confronté à un *ennemi commun*, plus il tend à la conformité, plus il est cohésif.

Si la cohésion représente une force, elle peut également devenir le talon d'Achille du groupe. On peut démanteler un groupe si on ébranle sa cohésion. Par ailleurs, les groupes trop cohésifs risquent de se replier sur eux-mêmes et de développer certains symptômes pathologiques comme ceux que nous allons maintenant décrire.

#### La sclérose

Un groupe sclérosé est incapable d'évoluer ou de s'adapter. Il présente les caractéristiques suivantes :

- sentiment d'invulnérabilité;
- rationalisation : le groupe justifie des comportements inacceptables; il est incapable d'avoir une approche critique face à son propre fonctionnement;
- fausse unanimité : le groupe donne l'impression que ses membres sont unanimes alors qu'en réalité tous les membres

**Les groupes peuvent souffrir de problèmes de fonctionnement qui ressemblent beaucoup à certaines pathologies humaines.**

**La cohésion peut devenir le talon d'Achille du groupe.**

déviants, par rapport aux normes du groupe, sont rejetés; le groupe ne tolère aucune disparité au sein de ses rangs;

- émergence de stéréotype : les autres groupes sont jugés en bloc et catégorisés dans des stéréotypes. Par exemple: *les patrons sont tous des exploités* (pour un groupe syndical extrémiste) ou *les non pratiquants sont habités par le Démon* (pour un groupe religieux fondamentaliste);
- isolement : le groupe sclérosé a tendance à s'isoler; il coupe toute relation avec les autres groupes et refuse la coalition.

### **La dépendance**

Dans un groupe dépendant, c'est un leader charismatique qui crée le groupe. Les membres gravitent autour de lui et recherchent sa protection. Celle-ci peut être physique, économique ou même spirituelle. Le leader impose sa vision du monde et son idéal.

Avec le temps, les membres de ce groupe n'arrivent plus à penser par eux-mêmes et doivent se référer constamment au leader pour prendre leurs décisions. Pour maintenir son influence, le leader peut utiliser la menace, la culpabilité ou la séduction.

Plusieurs organisations de type sectaire présentent les caractéristiques de la dépendance combinée à celles de la sclérose.

### **La dépression**

Un groupe dépressif se distingue par son inactivité et le manque de confiance de ses membres. Il s'agit souvent de vieux groupes qui n'ont pas su s'adapter aux changements sociaux. Les membres sont très conservateurs et attachés aux vieilles valeurs et aux traditions.

Le leadership est choisi en fonction du statut plutôt qu'en fonction de l'expertise. Les politiques sont décidées longtemps à l'avance et elles sont immuables. Les membres du groupe n'ont d'autres choix que de se soumettre.

Les communications comme l'information sont contrôlées par les détenteurs du pouvoir. Les tâches sont simples et routinières. Les nouvelles idées sont mal accueillies.

### **La paranoïa**

Dans un groupe paranoïaque, tout est conçu comme si le groupe vivait sous la menace constante d'un grand danger. On développe un fonctionnement très compliqué et comportant un grand nombre de contrôles.

## FORMATION MODULAIRE

---

La méfiance est en quelque sorte normalisée. Les situations sont interprétées de façon à confirmer ce sentiment de menace extérieure. Tout accord ou coalition avec un autre groupe devient impossible.

Pendant que le groupe investit toutes ses énergies à se défendre contre un ennemi imaginaire, il ne peut se développer ni croître. Il se contente de conserver jalousement les acquis et n'élabore aucun projet d'avenir.

Sournoisement, la paranoïa s'insinue chez les membres du groupe. Les individus se surveillent entre eux. Cette tendance est encouragée par les leaders qui privilégient la délation comme moyen de contrôle.

### La compulsion

Un groupe compulsif tient compte du moindre détail. Les activités sont ritualisées à l'excès. Les membres se font dire comment s'habiller, parler, se comporter, se réunir...

Tout est planifié à l'avance et on ne laisse aucune place à l'imprévu. La spontanéité et la créativité ne peuvent être tolérées car elles risqueraient de déstabiliser le groupe.

Le fonctionnement est hiérarchisé et on élabore des systèmes compliqués pour contrôler le respect des normes et des procédures. Les rôles et les tâches sont clairement définis de façon à éviter toute déviation.

### Un groupe en bonne santé

En conclusion, on peut affirmer que plus un groupe est ouvert, plus il a accès à l'information, plus il est en mesure de prendre des décisions éclairées et plus il est capable d'évolution.

Donnons l'exemple de la formation. Plus le climat d'un groupe est ouvert, plus il permet le perfectionnement de ses membres. La formation est perçue comme un moyen de renforcer le groupe. Dans un climat fermé, le perfectionnement n'est pas encouragé et on s'organise pour en contrecarrer les effets dès que l'individu revient dans son milieu. De fait, les gens qui ont suivi une session de formation sont plus critiques face à leur groupe et ont des revendications. Un groupe en bonne santé est prêt à entendre ces revendications et à se remettre en question au besoin.

Par ailleurs, un groupe en bonne santé accepte qu'il y ait des divergences dans ses rangs et arrive à régler efficacement les conflits qui surgiront inévitablement de ces divergences.

**Plus un groupe est ouvert, plus il a accès à l'information, plus il est en mesure de prendre des décisions éclairées et plus il est capable d'évolution.**

## PÉDAGOGIE

### Premier exercice: observation d'un groupe

Observer et analyser le fonctionnement et les interrelations à l'intérieur d'un groupe donné, en s'aidant de la grille d'observation suivante<sup>5</sup>.

#### I. OBSERVATION DU GROUPE COMME GROUPE

##### A. Orientation

1. Quels résultats avons-nous obtenus ?
2. Dans quelle mesure tenons-nous compte de nos objectifs ?
3. Dans quelle mesure avons-nous assimilé la méthode de travail pour atteindre nos objectifs ?
4. Dans quelle mesure notre travail a-t-il été entravé par défaut d'information et de connaissances ?

##### B. Cohésion et motivation

1. Étions-nous tous également intéressés par l'activité de notre groupe ?
2. Cet intérêt s'est-il maintenu ? Est-il tombé par moments ?
3. Dans quelle mesure le groupe s'est-il senti uni ?
4. Dans quelle mesure avons-nous réussi à subordonner nos intérêts personnels à l'idéal commun ?

##### C. Climat

1. Le climat du groupe a-t-il été agréable ou tendu ?
2. Le climat a-t-il été accueillant et naturel, ou guindé et artificiel ?
3. Le climat a-t-il été propice à la collaboration ou propice à la compétition ?
4. Le climat a-t-il été amical ou hostile ?
5. Autres observations ?

#### II. OBSERVATIONS SUR LA PARTICIPATION PERSONNELLE DES MEMBRES

1. La participation du groupe a-t-elle été générale ou partielle ?
2. Les interventions ont-elles porté sur le sujet de la discussion ou ont-elles eu tendance à dévier ?

<sup>5</sup> Adaptation de Aubry, J.-M. *Dynamique des groupes*, page 113.

## FORMATION MODULAIRE

---

3. Les participants ont-ils démontré qu'ils avaient écouté attentivement les interventions précédentes ?
4. Les interventions ont-elles été directes et à point ?
5. Les participants ont-ils surmonté les idées préconçues?

### III. AUTRES OBSERVATIONS ET COMMENTAIRES

#### **Deuxième exercice: perception des rôles<sup>6</sup>**

Pour cet exercice vous devez photocopier un nombre de grilles égal au nombre de participants de votre groupe. Vous écrivez le nom de chaque participant dans le haut de la feuille, en excluant le vôtre. Pour chaque rôle, vous devez encercler un indice de fréquence sur l'échelle correspondante.

Cet exercice peut être fait individuellement. Dans ce cas, l'observateur garde ses observations pour lui-même. Il peut également être fait en groupe. Chaque participant observe chacun des membres du groupe. Les résultats sont ensuite mis à la disposition de tout le groupe. Une discussion, qui doit être animée par une personne extérieure au groupe, viendra compléter l'exercice.

---

<sup>6</sup> Tiré de Aubry, J.-M. *Dynamique des groupes*, pages 102 à 103.

| <b>A. Rôles de tâches</b>   | - Fréquence + |
|---|---------------|
| 1. Facilite la participation des autres, ouvre les communications.  | 1 2 3 4 5 6   |
| 2. Encourage, donne son accord, manifeste de la cordialité,<br>accepte les autres.                                | 1 2 3 4 5 6   |
| 3. Propose un idéal.  | 1 2 3 4 5 6   |
| 4. Harmonise les différences entre les participants.  | 1 2 3 4 5 6   |
| 5. Observe le groupe, fait des commentaires sur son fonctionnement.   | 1 2 3 4 5 6   |
| 6. Recherche et favorise le compromis.  | 1 2 3 4 5 6   |
| 7. Admet ses erreurs.   | 1 2 3 4 5 6   |
| 8. Suit les autres, volontairement ou passivement.  | 1 2 3 4 5 6   |
| <br>  |               |
| <b>B. Rôles de solidarité</b>   |               |
| 1. Amorce, propose des idées nouvelles, stimule le groupe.  | 1 2 3 4 5 6   |
| 2. Demande de l'information, cherche à clarifier.   | 1 2 3 4 5 6   |
| 3. Donne ses opinions personnelles, ses convictions intimes.  | 1 2 3 4 5 6   |
| 4. Donne de l'information comme expert ou d'après ses connaissances<br>ou expériences personnelles.               | 1 2 3 4 5 6   |
| 5. Oriente, définit la progression du groupe par rapport à ses objectifs.   | 1 2 3 4 5 6   |
| 6. Reformule ou explicite par des exemples, des suggestions,<br>des solutions de rechange.                        | 1 2 3 4 5 6   |
| 7. Résume, fait des liens entre les idées ou entre les activités<br>des membres.                                  | 1 2 3 4 5 6   |
| <br>  |               |
| <b>C. Rôles individuels</b>   |               |
| 1. Manifeste ouvertement un manque d'intérêt.   | 1 2 3 4 5 6   |
| 2. Cherche à dominer le groupe, à imposer son autorité ou à<br>manipuler le groupe ou certains membres du groupe. | 1 2 3 4 5 6   |
| 3. Attaque le groupe ou les individus.  | 1 2 3 4 5 6   |
| 4. Cherche à mobiliser l'attention du groupe sur lui.   | 1 2 3 4 5 6   |
| 5. Bloque, s'oppose ou résiste plus que de raison, ramène un problème<br>déjà résolu, est toujours «contre».      | 1 2 3 4 5 6   |
| 6. Demande de l'aide, de la sympathie, semble manquer d'assurance,<br>se sous-estime.                             | 1 2 3 4 5 6   |
| 7. Utilise le groupe comme auditoire.   | 1 2 3 4 5 6   |

### SOURCES ET RESSOURCES

AUBRY, Jean-Marie, *Dynamique des groupes*, Éditions de l'Homme, 1994.

AUBRY, J.-M., MASSE, J.-M. et Y. ST-ARNAUD, *Entraînement au travail en équipe*, Lausanne, CIM-INPER, 1990.

BLANCHARD, K et N.V. PEALE, *Management et puissance de l'intégrité*, Montréal, Éditions La Presse, 1988.

CAFRA, F., *Le temps du changement*, Paris, Éd. du Rocher, 1990.

CÔTÉ, Nicole et al. *Individu, groupe et organisation*, Gaëtan Morin Éditeur, Chicoutimi, 1986.

CRIBBIN, J. J., *Le leadership*, Montréal, Éditions de l'Homme - Éditions du CIM, 1986.

BEAUCHAMP, A. et R. GRAVELINE, *Comment animer un groupe*, Montréal, Éditions de l'Homme, 1976.

HOGUE, J.-P., LÉVESQUE, D. et E. M. MORIN, *Groupe, pouvoir et communication*, Montréal, Presses PUQ - Presses HEC, 1988.

HOUEL, A. *Comment faire face aux gens difficiles*, Éditions Godefroy, 1990.

MARCOTTE, F, *L'action communautaire - ses méthodes, ses outils, ses rouages et sa gestion*, Éditions Saint-Martin, Montréal, 1986.

MINTZBERG, H. *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*. Paris, Éditions d'organisation, Montréal, Éditions Agence d'Arc, 1984.

MONGEAU, P. et J. TREMBLAY, *Règles et stratégies pour exercer un leadership efficace*, Montréal, Libre Expression, 1988.

ST-ARNAUD, Y. *Le groupe optimal*, Montréal, Éditions du CIM, 1972.

ST-ARNAUD, Y. *Les petits groupes. Participation et communication*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal - Éditions du CIM, 1989.

TOFFLER, A. *Les nouveaux pouvoirs*, Paris, 1990.

VIENNEAU, J. G. *Le leadership au service des individus et des organisations*, Moncton, Éditions d'Acadie, 1993.



## **Évaluation formative du module DYNAMIQUE DES GROUPES**

1. Décrire le cycle de vie d'un groupe en faisant ressortir les interactions entre les zones d'influence (interrelations, pouvoir et production) et ce, pour chacune des quatre étapes de la vie d'un groupe.
2. Expliquer, pour chacune des zones d'influence, comment un groupe peut atteindre l'étape de la coopération.
3. Énumérer quelques-uns des rôles informels que l'on peut retrouver dans un groupe.
4. Résumer les principales dysfonctions que l'on peut observer dans les groupes.