

Communication

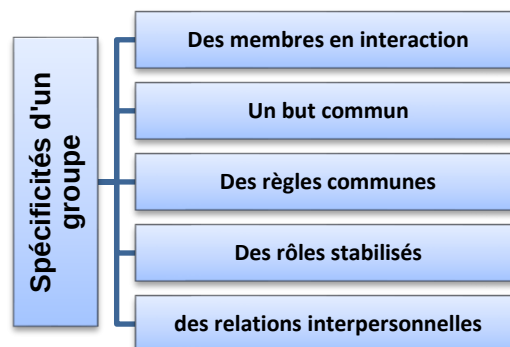
Chapitre 13 - Communiquer dans les groupes

Problématique

Toute vie sociale et professionnelle repose sur des interactions entre individus. Dans certains contextes, ces relations dépassent le simple échange ponctuel pour devenir plus durables, organisées et structurées. On parle alors de **groupe**.

Un groupe se distingue par plusieurs caractéristiques essentielles :

- **Interaction et conscience d'appartenance** : Les membres sont en relation les uns avec les autres et ont conscience de faire partie d'un ensemble commun. Cette conscience partagée fonde l'identité du groupe.
- **Un objectif commun** : Le groupe se forme autour d'un but ou d'un intérêt collectif, qui oriente ses actions et justifie sa cohésion.
- **Des règles partagées et des signes de reconnaissance** : Le fonctionnement du groupe repose sur des normes, explicites ou implicites. Celles-ci peuvent être formelles (règlement, uniforme, insigne) ou informelles (rituels communs, habitudes, codes vestimentaires, marques prisées, etc.). L'adhésion à ces règles est indispensable pour être accepté et rester dans le groupe. Leur non-respect peut entraîner l'exclusion : c'est le **contrôle social** exercé par le groupe.
- **Des rôles stabilisés** : Avec le temps, chaque membre adopte un rôle plus ou moins fixe. Certains rôles sont formalisés (président, secrétaire, trésorier...), d'autres relèvent de l'implicite mais sont tout aussi reconnus (le meneur, l'intellectuel, le boute-en-train, etc.). Ces rôles structurent les interactions internes et influencent la dynamique du groupe.
- **Un réseau de relations interpersonnelles** : Des liens plus ou moins forts se tissent entre les membres, en fonction des affinités, des influences ou des oppositions. Ce réseau repose sur des **attractions** et **rejets** réciproques, créant ainsi des cercles d'influence, de pouvoir ou de contre-pouvoir. Ce système relationnel tend souvent à marginaliser, voire à exclure, les individus extérieurs au groupe.



Sommaire (8 h 30')

Problématique	1	10'
Introduction		
QCM	2	10'
1. Identifier les caractéristiques d'un groupe	3	20'
2. Identifier les comportements dans un groupe	4	20'
3. Analyser un conflit de groupe	5	20'
4. Relier un segment et un groupe de consommateur	6	20'
5. Observer le déroulement d'un débat (jeux de rôles)	7	40'
6. Définition et typologie des groupes	8	20'
7. Différencier les modalités de prises de décisions	9	20'
Missions professionnelles		
1. Classer les groupes par typologie	10	30'
2. Mettre en place une réunion	11	2 h 00'
3. Organiser une réunion de conciliation	12	1 h 50'
4. Analyser et améliorer le fonctionnement d'un groupe	13	40'
5. Analyser une réunion à l'aide d'une IA	15	30'
Ressources		
1. Définir la notion de groupe	17	
2. Identifier les fonctions des membres et les leaders	18	
3. Collaborer et décider dans un groupe	17	
4. Organiser et gérer une réunion de groupe	18	
Bilan de compétences	21	

Introduction

Chapitre 13 - Communiquer dans les groupes QCM

Questions	Avant	Réponses	Après
Question 1 Le groupe restreint	☐	C'est un groupe primaire	☐
	☐	C'est un groupe durable	☐
	☐	C'est un groupe de moins de trois personnes	☐
	☐	Est composé de personnes qui poursuivent un but commun	☐
	☐	Est composé de personnes qui ont des liens intimes et spontanés	☐
Question 2 Le groupe secondaire	☐	Peut-être une entreprise	☐
	☐	Est composé obligatoirement de personnes de la même famille	☐
	☐	Est composé de membres qui n'ont pas forcément beaucoup de contacts	☐
	☐	Est composé de personnes moins impliquées que dans le groupe restreint	☐
Question 3 Le groupe formel	☐	Est mis en place par le dirigeant	☐
	☐	Les membres sont réunis pour une raison bien précise	☐
	☐	Est organisé avec des normes bien précises	☐
	☐	N'est accessible qu'aux personnes majeures	☐
Question 4 Le groupe organisé	☐	Sont de courte durée	☐
	☐	Est basé sur le long terme	☐
	☐	Peut-être un club de sport	☐
Question 5 Le leader	☐	Mène le groupe	☐
	☐	Est celui qui sait s'imposer	☐
	☐	Doit s'adapter à la situation	☐
Question 6 Lesquels sont des styles de leadership ?	☐	Directif	☐
	☐	Punitif	☐
	☐	Participatif	☐
	☐	Délégatif	☐
Question 7 La pression de conformité est destinée à	☐	Faire fonctionner le groupe	☐
	☐	Unifier le groupe	☐
	☐	Rejeter les membres rebels au groupe	☐
	☐	Est une pression positive	☐
Question 8 La pression de la minorité active	☐	C'est lorsque la minorité arrive à influencer la majorité des membres du groupe	☐
	☐	Se fait par la persévérance et la motivation	☐
	☐	Se fait par la force	☐
Question 9 La réunion d'information	☐	Est obligatoirement faite par le directeur	☐
	☐	Peut-être ascendante	☐
	☐	Peut-être descendante	☐
	☐	Est obligatoirement mensuelle	☐
Question 10 Sélectionnez les techniques d'animation	☐	Le bavardage	☐
	☐	L'exposé	☐
	☐	Le fractionnement	☐
	☐	Le remue-méninge	☐

Réflexion 1 – Identifier les caractéristiques d'un groupe

Durée : 20'



Source

Travail à faire

Après avoir lu le **document**, répondez aux questions suivantes :

1. Quelles sont les caractéristiques d'un groupe que l'on peut identifier dans l'équipe Calipso ? (Citez au moins 4 éléments)
2. Quelle est la **règle implicite** évoquée dans le texte et quel est le risque pour un membre qui ne la respecte pas ?
3. Montrez comment les **rôles** sont répartis dans ce groupe. Y a-t-il des rôles non officiels ?
4. Qu'est-ce qui montre que **Théo est en train d'être intégré** au groupe ?
5. D'après vous, ce type de fonctionnement est-il plutôt **positif ou contraignant** ? Justifiez votre réponse.

Doc. L'équipe du service client de Calipso

Le service client de l'entreprise Calipso est composé de six personnes. Chaque matin, à 8h30, l'équipe se retrouve dans la petite salle vitrée du 3e étage pour une réunion de coordination. On y partage les priorités du jour, les retours des clients, les points bloquants et les petites réussites de la veille. Ce rituel matinal est devenu une véritable routine : chacun y prend la parole à tour de rôle, même si certains sont plus bavards que d'autres. Ces échanges renforcent le sentiment d'appartenance à l'équipe.

Chaque membre occupe un poste précis : Julie gère les réclamations par courrier, Ahmed s'occupe du chat en ligne, Léa traite les retours produits, tandis que Jérôme et Sonia assurent le suivi téléphonique. Théo, le dernier arrivé, observe en silence et apprend à son rythme. Il n'a pas encore de poste attribué, mais on lui confie régulièrement des tâches ponctuelles. Bien qu'il ne dise pas grand-chose, les autres commencent à l'inclure dans leurs discussions. Il a même été convié à la pause-café du vendredi, ce qui est un bon signe.

Avec le temps, des habitudes et des codes propres au groupe se sont installés : les mêmes blagues de Jérôme que tout le monde finit par attendre, les post-it colorés que Sonia colle sur les écrans pour motiver l'équipe, ou encore le moment sacré du café à 10h15. Ces petits rituels, souvent non-dits, structurent le quotidien. Il existe aussi des règles implicites : prévenir quand on est en retard, ne pas monopoliser la parole en réunion, ou encore relayer une information importante dans le fil de discussion de l'équipe. Les personnes qui ne respectent pas ces codes peuvent rapidement être mises à l'écart, parfois sans même s'en rendre compte.

En parallèle de leurs fonctions officielles, des **rôles non écrits** émergent au sein du groupe : Jérôme est "le rigolo", toujours prêt à détendre l'atmosphère ; Julie est "la responsable officieuse", celle qu'on consulte quand on doute ou qu'on hésite ; Sonia est "la bienveillante", qui prend toujours le temps d'aider. Ces rôles ne sont pas inscrits dans une fiche de poste, mais ils sont bien réels et reconnus par tous.

Même si des tensions surgissent parfois — un mot mal compris, une remarque trop sèche, un oubli mal perçu — l'équipe tient bon. Car au fond, tous partagent le même objectif : assurer un service de qualité et représenter dignement l'entreprise auprès des clients. C'est ce but commun qui les soude, bien plus que leurs différences.

Théo, de son côté, commence à se faire une place. Il propose timidement des idées en réunion, et ses collègues l'encouragent. Il comprend qu'il ne suffit pas d'être compétent : il faut aussi comprendre les règles du jeu collectif. Car dans toute équipe, il y a plus que du travail. Il y a des liens, des équilibres, des codes — bref, une véritable vie de groupe.

Réflexion 2 – Identifier les comportements dans un groupe

Durée : 20'



Source

Travail à faire

Après avoir lu le **document**, répondez aux questions suivantes :

1. Identifiez les comportements facilitateurs dans ce groupe. Qui les adopte ? Que font ces personnes pour faire avancer le projet ?
2. Relevez les comportements de type frein. Quelles attitudes nuisent à la progression du groupe ?
3. Pour chaque comportement frein, proposez une solution ou une stratégie pour rétablir un fonctionnement efficace du groupe.

Doc. Analyser les comportements d'un groupe de projet

L'entreprise Oléa, spécialisée dans les cosmétiques bio, s'apprête à lancer un nouveau produit : la crème hydratante « **Épure** », 100 % naturelle et sans emballage plastique. Pour préparer l'événement de lancement, un groupe projet a été constitué, composé de six salariés issus de services différents. L'objectif est d'organiser un événement de présentation destiné aux journalistes, influenceurs et partenaires.

Dès la première réunion, Émilie, cheffe de produit, propose un rétroplanning précis, identifie les cibles de communication et suggère d'organiser une conférence de presse en partenariat avec une marque écoresponsable. Son intervention est claire, structurée, et suscite l'adhésion. Nora, issue du service communication, complète ses idées, propose des canaux de diffusion originaux, et encourage les membres plus réservés à donner leur avis. Elle veille à ce que chacun puisse s'exprimer.

Lucien, graphiste, semble détaché. Il regarde son téléphone, prend peu la parole et fait remarquer qu'il "n'y croit pas trop" car "tous les lancements se ressemblent". Il rend ses visuels en retard et semble peu concerné. Mehdi, du service événementiel, refuse de tenir compte des contraintes budgétaires. Il insiste pour organiser l'événement en extérieur avec une scénographie coûteuse. Il parle fort, coupe la parole, et défend ses idées sans écouter les objections.

Sarah, chargée des relations publiques, adopte une posture calme et constructive. Elle reformule les points de désaccords pour favoriser le dialogue, propose des compromis et veille à la cohésion du groupe. Elle s'efforce de canaliser les tensions. Caroline, quant à elle, critique presque toutes les propositions. Elle reste souvent en retrait, participe peu aux discussions, et lorsqu'elle intervient, elle souligne uniquement ce qui ne fonctionne pas, sans suggérer d'alternative.

Au fil des réunions, les tensions s'accumulent. Certains membres s'investissent pleinement pour faire avancer le projet, d'autres freinent la progression. Le groupe devra trouver un équilibre pour atteindre son objectif.

Réflexion 3 - Distinguer les différents types de groupes et leadership

Durée : 20'



Source

Travail à faire

Après avoir lu le **document**, répondez aux questions suivantes :

1. Combien de groupes identifiez-vous dans cet article ?
2. Quels sont les éléments qui unissent le personnel au sol ? Qu'est-ce qui les fédère ?
3. Quels sont les éléments unissent le groupe des pilotes ? Qu'est-ce qui les fédère ?
4. Qui est le leader du groupe personnel au sol ?
5. Quels commentaires cela évoque-t-il pour vous ?

Doc. Les personnels au sol d'Air France manifestent contre les pilotes « nantis »

Le Monde.fr | 24.09.2014 | Par [Elise Barthet](#)

Impérial dans son uniforme bleu marine, Paul Thévenon-Rousseau peut savourer son effet. Au milieu de la foule des personnels au sol d'Air France réunis, mercredi 24 septembre, devant le siège de la compagnie à Roissy, il est celui que l'on photographie, l'icône des mécontents. Non gréviste et fier de l'être, le pilote se pose en porte-parole des 45 % à 40 % de navigants au travail. « *Je suis comme les cadres d'ici, attristé par cette débandade* », explique-t-il sous les vivats.

Ce qui a poussé le pilote et ses quelque 500 collègues à quitter comptoirs, bureaux et entrepôts, c'est le « *jusqu'au-boutisme* » des grévistes et leurs revendications « *corporatistes* ». Annoncé le matin même, le rassemblement est « *absolument spontané* », jure-t-on. Une pétition, « *lancée par un salarié anonyme* » sur Internet, a circulé ces derniers jours dans l'entreprise. Plus de 4 400 personnes l'ont signée. « *Parce qu'il faut que cette grève cesse*, implore un cadre des services de maintenance. *On est vraiment désolé de l'image que ça donne de la compagnie.* »

Le mouvement a déjà coûté 300 millions d'euros à la compagnie sans compter le dédommagement des passagers lésés, selon la direction. L'agacement est d'autant plus fort que les salariés ont l'impression d'avoir consenti d'importants efforts pour remettre leur entreprise à flot. Le plan Transform 2015 et ses 8 000 suppressions de postes – dont près de 550 postes de pilotes – s'est accompagné ces dernières années d'un durcissement des conditions de travail. « *On a perdu des jours de congés, plus connu d'augmentation depuis quatre ans. Les pilotes, eux, n'ont pas autant sacrifié. Ils n'ont pas réalisé les 20 % de gains de productivité qui nous étaient demandé* », souligne Arianne Muraour, employée aux ressources humaines.

Les pilotes sont traités de « *nantis* », soucieux de protéger leurs acquis au détriment de la croissance du groupe. Leur principale revendication : le retrait du projet de développement européen de la filiale low cost d'Air France, Transavia, est incompréhensible pour les cadres. « *L'entreprise a un besoin vital de se déployer en dehors des frontières françaises. La concurrence des pilotes de Transavia que craignent ceux d'Air France aura lieu de toute façon* », argue Christian Mai, directeur général industriel chargé de l'entretien des avions.

Réflexion 4 – Relier un groupe à un mode de consommation

Durée : 20'



Source

Travail à faire

Après avoir lu le **document** et la problématique du cours, répondez aux questions suivantes :

1. Combien de groupes de consommateurs le groupe Havas distingue-t-il ?
2. Quelle est l'activité du groupe Havas Média Groupe ?
3. Quelle est l'utilité pour cette entreprise de segmenter les clients en groupes homogènes ?
4. En quoi ces segments forment-ils des groupes et en quoi s'en séparent-ils ?

Doc. Les Français segmentés en 7 cibles par Havas Media Group

<http://www.aquae-officiel.fr/thematiques/les-familles-de-consommateurs-selon-havas-media-group/>

Parce que les définitions comportementales et attitudinales sont subtiles, Havas Media Group a souhaité définir 7 cibles, « 7 familles », au plus près des comportements des consommateurs : les Inno Lovers, les First Jobs, les Digital Seniors, les Petits Pros, les Mass Affluents, les Movers et les Smart Shoppers.

Havas Media Group a publié un rapport portant sur les différentes cibles comportementales pouvant être visées par les annonceurs. 7 cibles, dites « **7 familles** », ont été identifiées : les Inno Lovers, les First Jobs, les Digital Seniors, les Petits Pros, les Mass Affluents, les Movers et les Smart Shoppers.

1. **Movers** sont les 3,5 millions de personnes qui souhaitent déménager chaque année. Ce sont majoritairement des jeunes actifs, qu'ils soient célibataires ou en couple actifs. Leur pouvoir d'achat est assez limité ce qui les rend attirés par les bons plans dans les domaines des opérateurs téléphoniques, de la distribution spécialisée (bricolage, décoration, ameublement), des banques ou encore des assurances.
2. **Inno lovers** sont avant tout des personnes ayant une certaine sensibilité aux nouvelles technologies et à l'innovation en général. Selon Havas, ils sont estimés à 5,4 millions de personnes et leurs besoins sont liés aux nouvelles technologies, aux opérateurs téléphoniques, aux médias digitaux ainsi qu'aux divertissements.
3. **First Jobs** sont les jeunes actifs, âgés entre 15 et 29 ans qui s'installent. Les besoins de ces 5,1 millions de personnes sont donc associés à cette nécessité d'équipement : banques, assurances, opérateurs télécoms, distribution spécialisée (bricolage, décoration), loisirs, mode, divertissement...
4. **Digital Seniors** se situent dans la tranche d'âge de 50-75 ans. Ces 8,1 millions de personnes utilisent internet régulièrement avec des équipements récents. Ils sont sensibles aux univers des nouvelles technologies, de la distribution, du tourisme, de l'automobile et de la santé.
5. **Smart Shoppers** sont les 10 millions d'individus qui sont à la recherche de bons plans pour ne pas payer au plein tarif. Ils utilisent ainsi plusieurs canaux de vente et comparent les prix de différentes enseignes. Ils adoptent ce comportement dans les secteurs bancaires, de distribution, des assurances, de l'alimentation, de tourisme, de mode, d'hygiène-beauté...
6. **Petits Pros** sont les personnes travaillant à leur compte et développant de petites structures. 1,9 millions de personnes sont concernées : ce sont majoritairement des hommes âgés de 30-59 ans ayant un pouvoir d'achat modeste à aisé à dédier aux secteurs de la banque, des assurances-mutuelles, des opérateurs télécoms, de l'énergie, de la distribution spécialisée, des nouvelles technologies ou encore de l'automobile.
7. **Mass Affluents** correspondent aux personnes ayant un pouvoir d'achat très élevé. Ces 1,3 millions d'individus sont à la recherche de produits et services "premium" liés aux domaines des nouvelles technologies, des banques, du tourisme, des assurances, du luxe et de l'automobile.

Réflexion 5 – Observer le déroulement d'un débat (jeux de rôle)

Durée : 40' (15' prépa., 10' débat, 15' analyse)



Source

Travail à faire

1. Lisez le **document 1**.
2. Créez un groupe de 10 à 12 personnes (5 observateurs et 5 à 7 débateurs) puis répartir les rôles entre observateurs et débateurs.
3. Les observateurs prennent connaissance des grilles d'analyse, **document 2**, qu'ils devront compléter pendant le débat.
4. Les débateurs réfléchissent individuellement et en silence à ce qu'ils ont à dire sur le thème suivant : que pensez-vous des réseaux sociaux ? (Le formateur peut proposer un autre thème).
5. Disposez les débateurs en cercle dans une salle pendant que les observateurs se mettent en retrait pour prendre des notes sur les grilles d'analyse.
6. Organisez un débat de 5 à 7' autour du thème retenu précédemment. Pendant le débat les observateurs notent les interactions entre les débateurs.
7. À la fin du débat chaque observateur fait une synthèse de ses observations et les présente au groupe.
8. Le groupe dans son ensemble réalise une analyse réflexive des résultats.

Doc. 1 Le processus de prise de décision

Qui parle	Qui parle le plus ? quand ? qui écoute ? qui est en retrait ?
Qui parle à qui	Il est intéressant de mesurer la direction des communications. Cela met en évidence les relations, les affinités, les leaderships, les rejets, etc.
Les réactions	Elles peuvent être positives, négatives, ou sous forme de questions. Lorsque certaines personnes parlent les autres continuent de parler, pour d'autres, le silence s'installe et tous écoutent, etc.
Influence ou leadership	Le leader est parfois difficile à identifier. Ce peut être la personne qui parle le plus, mais selon ses besoins d'inclusion, de pouvoir ou affectif, Il peut rester en retrait des discussions, mais être très écouté lors de ses interventions.
Le processus de prise de décision	Il est intéressant de voir comment est prise une décision : qui a proposé la solution ? qui a soutenu ? qui s'est opposé ? qui s'est retiré ? qui est écouté ? qui n'est pas écouté ? la décision est-elle majoritaire ? y a-t-il consensus ? est-elle minoritaire ?
L'atmosphère du groupe	Les membres cherchent-ils à coopérer, y a-t-il des oppositions constantes, des rivalités, des sous-groupes, etc.

Doc. 2 Grille d'analyse du débat

Observateurs	Observations à réaliser
Observateur 1	Qui parle et à qui.
Observateur 2	Les réactions : Positives, négatives, questions.
Observateur 3	Attention apportée au propos.
Observateur 4	Processus de prise de décisions.
Observateur 5	Atmosphère.

Réflexion 6 - Distinguer les types de groupes et de leadership

Durée : 20'



Source

Travail à faire

Identifiez ce qui caractérise les groupes suivants à l'aide du tableau ci-dessous.

1. Quatre collègues déjeunent tous les jours ensemble à la cafétéria de l'entreprise. Ils se connaissent bien car ils sont tous directeurs de différents services, ils ont le même niveau hiérarchique. Aujourd'hui, la discussion porte sur les prochaines vacances familiales.
2. Réunion de travail entre un architecte, un designer et un dessinateur. C'est l'architecte qui anime la réunion et qui a des exigences que les autres doivent satisfaire.
3. Sortie au restaurant entre 5 amis, dont Pierre qui a un fort caractère et qui aime bien que son avis soit entendu, il décide souvent pour les autres. Ils font partie du même club de handball.
4. Réunion familiale pour un anniversaire chez les parents de Paul qui fête ses 25 ans. C'est son frère Rémi qui se charge de l'animation et de l'organisation. Il a invité 32 personnes.
5. Rassemblement pour un concert communal, la commune estime que 12 000 personnes sont présentes.
6. 28 étudiants en salle d'examen pour le passage du BTS sous la surveillance d'un surveillant.
7. Réunion des copropriétaires d'un immeuble. Elle est animée par le syndic et le sujet principal est le ravalement de la façade. Les 46 copropriétaires de l'immeubles sont présents.
8. Assemblée générale d'une association, menée par le président. 8 personnes sont présentes.
9. M^{me} et M. Saurin rencontrent leur voisine au supermarché, ils discutent pendant 10 minutes des changements qu'ils ont connus dans leur quartier depuis qu'ils y ont emménagé il y a 10 ans.
10. Le directeur convoque ses 22 salariés pour les informer du prochain déménagement de l'entreprise.

	Le groupe est-il formel ou informel ?	A-t-il un but commun ?	Est-il durable ?	Y a-t-il un leader ?	Les membres ont-ils des rôles ?
1	☐ Formel ☐ Informel	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non
2	☐ Formel ☐ Informel	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non
3	☐ Formel ☐ Informel	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non
4	☐ Formel ☐ Informel	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non
5	☐ Formel ☐ Informel	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non
6	☐ Formel ☐ Informel	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non
7	☐ Formel ☐ Informel	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non
8	☐ Formel ☐ Informel	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non
9	☐ Formel ☐ Informel	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non
10	☐ Formel ☐ Informel	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non	☐ Oui ☐ Non

Réflexion 7 – Différencier les modalités de prises de décisions

Durée : 20'



Source

Travail à faire

Identifiez le mode de décisions retenue pour chaque groupe ci-dessous, Entourez la bonne réponse.

Les modes de prises de décisions d'un groupe

- A. **Par absence de réaction** : la décision résulte du manque de motivation et d'intérêt. Les participants abandonnent la proposition faite et décident par défaut.
- B. **Par l'autorité** : le leader prend la décision, parfois après discussion avec les membres. La décision est rapide mais elle est sujet à polémique et provoque le rejet de certains.
- C. **Par la majorité** : la décision est prise après un vote. Il y a des gagnants et des perdants. Ce vote reflète un fonctionnement démocratique et réduit normalement les discussions.
- D. **À l'unanimité** : tous les votants doivent avoir le même avis, tout le monde est d'accord, ce qui reste très rare.
- E. **Par consensus** : tous les membres discutent et se mettent d'accord sur une solution, le débat peut être long.

1. Un groupe de 5 amis n'est pas d'accord sur le choix du restaurant pour leur sortie, finalement, ils décident de voter et de se rendre dans celui qui aura récolté le plus de voix.

Mode utilisé	A	B	C	D	E
--------------	---	---	---	---	---

2. Après 2 heures de réflexion assez intense, le groupe de travail sur l'aménagement des horaires choisit une solution. Tous veulent clôturer rapidement cette séance, même si la décision prise ne satisfait personne.

Mode utilisé	A	B	C	D	E
--------------	---	---	---	---	---

3. Le directeur a organisé une réunion d'information concernant l'agencement des nouveaux bureaux. Il est venu avec ses plans et soumet ses idées sans les faire valider par les participants. Il décide donc seul.

Mode utilisé	A	B	C	D	E
--------------	---	---	---	---	---

4. Le directeur convoque ses employés pour discuter d'une éventuelle fermeture de l'entreprise entre Noël et le Jour de l'An. Après concertation, tous les membres du groupe sont d'accord pour poser des congés. L'entreprise fermera donc entièrement pendant cette période.

Mode utilisé	A	B	C	D	E
--------------	---	---	---	---	---

5. Des amis préparent leurs prochaines vacances, malheureusement les avis et propositions sont très variés, car personne ne souhaite le même type de vacances.

Pour ne favoriser personne, ils décident de partir en croisière, solution que personne n'avait envisagée au départ.

Tous semblent finalement ravis de ce choix.

Mode utilisé	A	B	C	D	E
--------------	---	---	---	---	---

Missions professionnelles

Mission 1 – Classer les groupes par typologie			
Durée : 30'	 ou 		Source

Contexte professionnel

Vous êtes chargé(e) d'encadrer Sophie, une jeune alternante en BTS, lors de sa première journée de travail chez Erbioline.

Vous lui présentez l'entreprise grâce à une visite des différents services et ateliers.

À la suite de cette visite, elle vous soumet le compte-rendu qu'elle a rédigé.



Doc. Compte rendu

« Après avoir été accueillie par l'assistant de M^{me} Berthod, nous sommes partis, tous les deux, pour visiter l'entreprise. Nous avons prévu environ 1 heure car le site est grand.

Tout d'abord, il m'a présenté le service administratif composé de 5 personnes. Toutes travaillent en étroite collaboration.

Elles se retrouvent lundi à 8 h pour une réunion où elles font le point sur les différents travaux en cours ou à venir. L'ambiance semble agréable, mais studieuse.

Nous avons ensuite traversé les ateliers de production, certaines chaînes ne fonctionnaient pas aux heures où nous sommes passés.

Il m'a présentée à l'équipe de 6 personnes qui travaillaient aux parfums d'ambiance, je n'ai pas pu leur parler, seul leur manager s'est avancé.

Le service du conditionnement travaille en horaires décalés nous ne sommes donc pas passés vers l'emballage.

En quittant l'équipe des parfums d'ambiance, nous avons discuté quelques minutes avec 3 salariés qui prenaient leur pause en fumant une cigarette, dehors, devant les ateliers.

Lorsque nous sommes revenus dans nos bureaux, l'ambiance était studieuse puisque 4 personnes de la recherche et du développement travaillent en commun sur de nouvelles senteurs.

Vers 17 h 30, l'assistant m'a dit au revoir car, le jeudi soir, il se rend à un cours de yoga dans son quartier. »

Travail à Faire

Remplissez le tableau en identifiant les caractéristiques des différents groupes rencontrés par Sophie.

Groupes	Primaires	Secondaires	Formels	Informels	Organisés	Courte durée

Mission 2 – Préparer une réunion			
Durée : 2 h	 et 		Source

Jeux sérieux

- Concevoir des groupes de 4 étudiants,
- Chaque étudiant conçoit ses propres documents au sein du groupe,
- À l'issue du temps de travail, le groupe compare et analyse les productions de chacun et retient les documents qui seront soumis au formateur et/ou aux autres groupes.

Contexte professionnel

Un nouveau client, importateur anglais, a signé avec l'entreprise un important contrat qui va générer un accroissement de 20 % de la production sur les mois à venir. Par ailleurs, à l'approche des fêtes de fin d'année, l'entreprise est confrontée à un surcroît de travail et l'organisation actuelle de la production ne permet plus d'y faire face.

Actuellement, la production est assurée par une seule équipe de travail. La solution retenue pour faire face à cette évolution consiste à passer à 2 équipes qui travailleront en 2 x 7 h.

- Les horaires seront les suivants : **équipe 1** = 6 h – 13 h ; **équipe 2** = 13 h – 20 h.
- Les salaires horaires seront majorés de 25 % au titre de l'incommodité pour les salariés qui travailleront en équipe (Le minimum légal est de 20 %).
- Le nombre de salariés travaillant à la production sera doublé grâce au recrutement d'intérimaires.
- Les mères et pères de famille pourront, à leur demande, rester en travail de jour. Cependant M^{me} Berthod ne souhaite pas annoncer cet argument dans un premier temps et le garder comme avantage qu'elle accordera en cas d'opposition des salariés.

M^{me} Berthod vous demande le 5 octobre, de prévoir l'organisation d'une rencontre pour le 10 octobre, en salle de réunion, à propos de l'amélioration de l'organisation du travail. Elle ne souhaite pas à ce stade que vous annonciez le projet concernant le travail posté.

Travail à faire

A l'aide du **document**, répondez aux questions et réalisez les tâches suivantes.

1. Définissez le style de réunion le plus adapté à la situation.
2. Recherchez les qualités de leadership que M^{me} Berthod devra adopter pour faciliter le bon déroulement de la réunion et maintenir la cohésion de groupe.
3. Prévoyez les oppositions du groupe et un contre-argumentaire.
4. Rédigez la convocation du personnel concerné par la réunion qui aura lieu le 10 octobre.
5. Proposez une durée de réunion et un plan de déroulement de la réunion avec différentes phases.
6. Préparez l'intervention de M^{me} Berthod avec des supports de communication adaptés.
7. Sauvegardez votre travail dans le dossier Erbioline.

Doc. Travail posté – Cadre réglementaire et éléments de prévention

Source : <http://www.inrs.fr/>

3 x 8, 2 x 12, 7 jours sur 7, travail en discontinu ou par rotation... : les modalités d'organisation du travail posté sont multiples. En France, environ 1 salarié sur 5 travaille par équipe en alternance ou de nuit. Ces rythmes de travail ne sont pas sans risques pour la santé et la sécurité des salariés : pathologies digestives, perturbations du sommeil, fatigue, baisse de la vigilance... Point sur les dispositions réglementaires prévues pour encadrer le travail posté et pistes de prévention.

Quelques éléments pour améliorer les conditions du travail posté...

- Envisager de **nouveaux aménagements** dans l'organisation du travail en équipes.
- Améliorer les **ambiances de travail**, réduire les bruits ambiants, agir sur l'intensité lumineuse...
- Être à l'écoute des salariés, notamment à travers les instances représentatives du personnel
- Agir sur la **fréquence des rotations**, leur sens et leur durée de travail sur les différents postes
- Réduire la **durée des postes** (diminution du temps de travail pour tout salarié posté en 3 x 8 par exemple)
- Favoriser la **mobilité** d'un type horaire à un autre en fonction de l'âge, de la santé et de la situation familiale et personnelle du salarié

Mission 3 – Organiser une réunion de conciliation			
Durée : 1 h 40'	 et 		Source

Jeux sérieux

- Concevoir des groupes de 4 étudiants,
- Chaque étudiant conçoit ses propres documents au sein du groupe,
- À l'issue du temps de travail, le groupe compare et analyse les productions de chacun et retient les documents qui seront soumis au formateur et/ou aux autres groupes.

Contexte professionnel

Depuis quelques semaines l'ambiance de travail s'est nettement détériorée, et des tensions sont apparues entre les commerciaux, le comptable et le préparateur logistique. Par ailleurs, plusieurs clients n'ont pas été livrés dans les délais ou ont eu des commandes incomplètes, ce qui a accentué le climat de mécontentement.

Face à cette situation, M. Sacardi a organisé, une réunion tendue le 15 novembre avec les personnes concernées. Chacun a rejeté la responsabilité sur l'autre, et deux camps se sont clairement formés : les commerciaux d'un côté, le comptable et le préparateur logistique de l'autre (compte rendu de la réunion : **document**).

Afin d'apaiser les tensions et de trouver des solutions, M. Sacardi envisage d'organiser deux réunions, l'une avec le comptable et le préparateur et l'autre avec les commerciaux. L'objectif sera de faire émerger des propositions constructives pour améliorer la communication et sortir de la crise interne. La situation actuelle nuit gravement à l'image de l'entreprise et M. Sacardi se dit prêt à sanctionner, les personnes qui refuseront de fournir des efforts.

Travail à faire

Vous devez préparer les deux réunions qui auront lieu le 1^{er} décembre avec le comptable et le préparateur, et le 2 décembre avec les commerciaux, en salle de réunion à 9 h.

1. Rédigez les convocations pour les réunions du 1^{er} et du 2 décembre (Comptable : M. Thomas Penketi ; Préparateur : M. Gille Lipouge ; commerciaux : M. Jacques Paire, M^{me} Emilie Dalbens, M. Julien Sournier, M^{me} Lise Chiffard)
2. Proposez un plan de déroulement des réunions en indiquant le style d'animation le plus adapté à la situation et les qualités dont M. Sacardi devra faire preuve pour faciliter le bon déroulement de la réunion. (Proposez des solutions qui pourraient, selon vous, réduire les conflits).
3. Proposez des supports de communication visuels qui résument la situation, les causes et les conséquences à partir du CR de la réunion et de vos propositions de solution.



Doc. Compte rendu réunion du 15 novembre à 8 h

Objet : Compte rendu réunion du 15 novembre

Le 18 novembre à Annecy

Personnes présentes : M. Sacardi, Gestionnaire de PME, commerciaux, comptables, préparateur

Nous avons résumé les problèmes et les causes évoquées de façon objective tels qu'elles nous ont été communiqués au cours de la réunion.

Causes des retards et des erreurs de livraison	
- Les commerciaux remettent les bons de commande avec retard. - Le comptable impose des bons de commande papier et interdit la saisie directe sur le PGI. - Les commerciaux rédigent mal les bons de commande (perte de temps).	⇒ Le comptable passe les commandes en retard.
- Les fournisseurs nous livrent parfois avec du retard. - Le préparateur reçoit les ordres de préparation imprécis.	⇒ Le préparateur prépare mal les colis.
- Le préparateur reçoit les ordres de préparation trop tard. - Le préparateur a des délais de préparation trop courts. - Le préparateur met trop de temps pour préparer les colis.	⇒ Le préparateur remet les colis avec du retard.
Causes de la perte de certaines ventes	
- Le comptable bloque les clients insolubles dans le PGI et les commerciaux ne lisent pas l'état du client dans le PGI.	⇒ Commande signée alors que le client est bloqué

Mission 4 – Analyser le fonctionnement d'un groupe			
Durée : 40'			Source

Contexte professionnel

Malabar-Café est une entreprise spécialisée dans l'importation et la commercialisation de cafés d'exception, de cafetières et d'accessoires dédiés à l'univers du café. La direction est assurée par M. Chatagnier.

*Le nom de la société fait référence au **Malabar**, une région du sud-ouest de l'Inde réputée pour son café éponyme : un grand cru corsé, épicé et très apprécié des amateurs. Ce choix de nom incarne l'attachement de l'entreprise à l'authenticité, à la qualité et à l'origine de ses produits.*

Face à une concurrence de plus en plus forte la société mise sur une stratégie de différenciation par la qualité reposant sur la sélection de grands crus, garantie sans pesticide, une politique éco-responsable respectueuse de l'environnement et des producteurs en leur garantissant une juste rémunération équitable.

L'entreprise est engagée dans une démarche sociétale et environnementale forte. Elle met en œuvre depuis plusieurs années une politique rigoureuse en matière de développement durable : réduction progressive de son empreinte carbone, emballages écoresponsables et pratiques managériales alignées sur les principes de la RSE (Responsabilité Sociétale et Environnementale).

Dans le cadre de son développement,

- L'entreprise envisage de développer un réseau de bars à café franchisés. Ces espaces proposeront une sélection de grands crus, adaptés aux goûts des consommateurs européens et latins. Ces futurs lieux de dégustation offriront une expérience conviviale et immersive autour du café, valorisant à la fois la diversité des terroirs, l'art de la préparation et un art de vivre.
- L'entreprise s'apprête à lancer une nouvelle gamme de cafés en dosettes, conçue dans une logique de qualité gustative et de respect de l'environnement. Cette gamme sera officiellement présentée lors du Salon international de l'Hôtellerie et de la Restauration de Genève.



Dans ce contexte, l'entreprise prévoit d'organiser une journée portes ouvertes au sein de son siège social, qui abrite également son atelier de torréfaction. Cet événement a pour objectif de faire découvrir ses produits, de mettre en lumière ses valeurs, son engagement éthique ainsi que ses actions concrètes en faveur du développement durable.

Travail à faire

Une réunion a été organisée entre les responsables de l'organisation de la journée portes ouvertes. Une transcription des interventions vous est remise (**document 1**). À l'aide du **document 2**, analysez les comportements de chaque intervenant dans l'**annexe** en identifiant pour chacun : son comportement, son apport au groupe, ses freins à la communication et la façon de les gérer.

Doc. 1 Réunion de préparation de la journée portes ouvertes de l'entreprise

Six collaborateurs se retrouvent pour préparer la journée portes ouvertes qui aura lieu dans un mois. L'objectif est de promouvoir les actions de l'entreprise en faveur du développement durable et de ses valeurs..

Dès l'ouverture de la séance, **Paul** prend la parole avec assurance : « *Je pense qu'il faut tout axer sur la réduction de l'empreinte carbone. Il ne faut pas passer à côté de ce message fort.* ». Très impliqué, il défend ses convictions avec énergie, revenant régulièrement sur ses propositions sans forcément écouter celles des autres.

Camille, méthodique, intervient pour appuyer ses idées avec des faits : « *Lors de la dernière édition, les stands sur le respect de l'environnement et des producteurs ont attiré plus de 300 visiteurs. Voici les données que j'ai extraites* ». Elle complète son intervention avec des graphiques et des références précises, ce qui impressionne mais ralentit un peu le rythme de la discussion.

Pendant ce temps, **Hugo** lance une plaisanterie sur la météo : « *Si on organise les ateliers en extérieur, on prévoit des parapluies ou des gilets de sauvetage ?* ». Son humour détend l'atmosphère, mais il enchaîne rapidement avec d'autres remarques légères qui coupent parfois l'élan du groupe.

Nora, discrète, reste en retrait. Elle écoute attentivement, prend quelques notes mais ne s'exprime pas. Lorsqu'on lui demande son avis, elle répond brièvement, sans développer ses idées.

Mission 5 – Analyser une réunion à l'aide d'une IA		 GREENOVA	
Durée : 30'			Source

Contexte professionnel

Fondée en 2016 en région Rhône-Alpes, **Greenova** s'impose comme une référence dans le domaine des produits d'entretien écologiques. Son ambition ? Proposer des solutions efficaces, saines et respectueuses de l'environnement pour les foyers et les entreprises.

En combinant **formules d'origine naturelle**, **emballages éco-conçus** et **production locale**, l'entreprise développe une gamme complète de nettoyeurs pensés pour limiter l'impact environnemental tout en garantissant performance et sécurité.

Engagée dans une démarche responsable, Greenova privilégie les circuits courts, refuse les ingrédients controversés et mise sur la transparence : chaque produit affiche clairement sa composition et sa traçabilité, parfois même accessible via QR code.

Le service recherche et développement a conçu une mousse nettoyante écologique appelé « Éco-Mousse ». C'est une mousse nettoyante multi-usages qui incarne parfaitement l'esprit de la marque : simple, efficace, biodégradable et pensée pour le quotidien.

***Éco-Mousse** est une mousse nettoyante innovante, douce pour les surfaces et respectueuse de l'environnement. Formulée à base d'ingrédients 100 % d'origine naturelle, elle nettoie efficacement toutes les surfaces lavables de la maison : plans de travail, éviers, tables, poignées, électroménagers, jouets d'enfants...*

*Conçue sans allergènes ni substances controversées, Éco-Mousse associe **pouvoir nettoyant, sécurité d'usage** et **démarche responsable**.*



L'entreprise s'apprête à commercialiser ce nouveau produit, et les décisions finales concernant son lancement doivent être prises. Une réunion d'équipe a été organisée à cet effet, mais des tensions sont rapidement apparues : malentendus, conflits de rôles, prises de parole désorganisées...

Les échanges entre les participants ont été enregistrés. Le script de la réunion vous est désormais transmis pour analyse (voir document ci-joint).

Travail à faire

Analysez le déroulement et le contenu de cette réunion à l'aide d'une IA. Cette dernière doit répondre aux questions suivantes :

1. Relevez 3 éléments qui nuisent à la communication.
2. Identifiez les rôles de chacun (leader, suiveur, opposant, facilitateur...).
3. Repérez au moins un comportement facilitateur et un comportement de type « frein ».
4. Quels leviers de communication pourrait-on mettre en place pour améliorer les prochaines réunions chez Greenova ?

Doc. Script de la réunion

M. Durand (Responsable marketing) : Merci d'être à l'heure. Comme vous le savez, on lance "Éco-Mousse" dans 6 semaines. On doit caler les derniers points logistique, communication, et argumentaire commercial.

Julie (Commerciale) : Si je peux me permettre, nos clients attendent ce produit avec impatience. Certains en parlent déjà sur nos réseaux. On ne peut pas se permettre un report.

Sophie (Créative produit) : Sauf que personne ne m'a demandé mon avis sur les modifications du packaging. J'ai découvert les nouveaux visuels hier ! Ce n'est pas normal.

Karim (Logistique) : Et moi, je découvre qu'on a validé des flacons en plastique végétal sans m'avoir consulté. Vous savez que nos fournisseurs n'ont jamais travaillé ce matériau ?

M. Durand : Je comprends vos remarques. On va reprendre point par point. Mais restons constructifs. Julie, peux-tu nous donner une synthèse des retours clients ?

Julie : Oui. Les clients aiment le côté écologique, mais ils veulent du concret : label bio, origine locale, emballage recyclable. Le storytelling est crucial.

Sophie : C'est ce que je dis depuis le début ! Mon concept initial mettait tout ça en avant. Là, on a édulcoré le message.

Karim : Peut-être, mais si on lance avec un emballage qu'on ne peut pas produire à temps, on n'aura rien à vendre.

Julie (*soupirant*) : Il faut aussi savoir prendre des risques.

Sophie (*haussant le ton*) : Ce n'est pas un risque, c'est une erreur stratégique ! On mise tout sur la com', et la qualité passe au second plan !

M. Durand : Stop. On ne s'interrompt pas. Sophie, tu as une proposition alternative ?

Sophie : Oui. Garder mon message original, intégrer l'origine des matières, et ajouter une étiquette QR code avec traçabilité.

Karim : Ok pour le QR code, mais je veux un délai réaliste. On peut viser fin juin, pas mi-juin.

Julie : Fin juin, on perd la période des achats de printemps. Et nos distributeurs vont râler.

M. Durand : Julie, tu pourrais les sonder ? Voir s'ils accepteraient un décalage avec une offre de lancement exclusive ?

Julie : Oui, je peux faire ça.

Karim : Et moi je vais revoir avec les fournisseurs si on peut accélérer sans compromettre les contrôles qualité.

Sophie : Et je veux être présente aux prochaines réunions visuelles. Je ne veux plus être mise à l'écart.

Julie (*regardant Sophie*) : Je te propose qu'on travaille ensemble sur l'argumentaire et le storytelling. Tu as des idées, moi j'ai le retour du terrain.

Sophie (*calmée*) : D'accord. On part sur une collaboration.

M. Durand : Excellent. Voilà ce que j'attends : du dialogue. On avance ensemble.

Karim : Je veux bien animer un point hebdo court pour faire le suivi technique.

Julie : Et moi un canal partagé pour les retours clients, qu'on alimente en direct.

Sophie : J'ajoute une mini-newsletter interne sur les avancées du produit. Pour que tout le monde ait la même info.

M. Durand : Bravo. Je sens qu'on retrouve une vraie dynamique d'équipe. On formalise ça dans un plan d'action ?

Tous : Oui.

M. Durand : Alors je propose de clôturer. Merci pour votre implication. Et restons dans cet esprit de co-construction pour les prochaines étapes.

Ressources

1. Définir la notion de groupe

1.1. Définition d'un groupe

La **communication de groupe** désigne une situation d'interaction impliquant au moins trois personnes réunies autour d'un objectif commun clairement exprimé. Chaque membre du groupe y joue un **rôle** (les actions qu'il accomplit) et occupe un **statut** (la place ou la fonction que les autres lui attribuent), le tout évoluant dans un cadre défini par des **normes** ou règles partagées.

Cependant, il arrive que certains membres soient animés par des **motivations personnelles non exprimées**. Dans ce cas, **l'appartenance au groupe devient un moyen** de répondre à des besoins individuels, en lien avec la **pyramide de Maslow** (besoin de reconnaissance, d'estime, de sécurité, etc.), et non une finalité collective.

Lorsque ces motivations cachées prennent le pas sur les objectifs du groupe, elles peuvent **entraîner des tensions, des malentendus ou des conflits d'intérêts**, compromettant ainsi l'atteinte de la finalité commune.

1.2. Relations entre les membres

Groupes primaires ou restreint	Petit groupe restreint (famille, amis). Ils sont généralement durables. Les relations entre les membres sont généralement solides et régulières, fondées sur des liens personnels, parfois intimes et souvent solidaires. Ces groupes comptent en général de 3 à 15 personnes. Les membres utilisent fréquemment le « nous », signe d'appartenance et de cohésion social. chacun occupe une place particulière, en fonction des habitudes, personnalités ou besoins affectifs.
Groupes fonctionnels utilitaires secondaires	Ils rassemblent des individus autour d'un intérêt commun, sans qu'il soit nécessaire qu'ils partagent des affinités personnelles. On les retrouve dans des contextes tels que l'entreprise, les partis politiques ou les associations. Les relations directes entre les membres sont souvent limitées, et la cohésion du groupe repose principalement sur l'action de ses représentants ou de ses instances dirigeantes. L'implication individuelle y est généralement moins forte que dans les groupes restreints, en raison de la nature plus impersonnelle des échanges. Dans ces groupes, la communication écrite (notes, courriels, comptes rendus) est privilégiée par rapport à la communication orale, car elle permet une diffusion large, formelle et traçable de l'information.

1.3. Statuts

- **Groupes formels** : Les membres sont unis par un but commun qui justifie son existence (entreprise, parti, club, association, école, etc.). Son fonctionnement, pour être efficace, est organisé par des règles écrites ou tacites.
- **Groupes informels** : Ces groupes ne sont ni structurés, ni organisés. Ils se forment spontanément autour d'un événement ou d'une cause fédératrice (des parents devant une école, des voisins sur le parking, des internautes qui s'unissent autour d'un thème lancé sur les réseaux sociaux...). On y trouve, à l'origine, un besoin de contact social ou de partage affectif sans hiérarchie.

1.4. Durée (Structure)

- **Groupes organisés** : Ce sont des groupes conçus pour durer dans le temps. Leur structure est stable, leur fonctionnement est régulier, et leurs objectifs s'inscrivent dans la durée. Ils peuvent prendre des formes variées : famille, amis, association, club de sport, ou encore entreprise.
- **Groupes à durée limitée** : Ces groupes sont constitués de manière temporaire, pour répondre à un objectif précis ou dans un cadre ponctuel. Leur existence prend fin une fois la mission accomplie. On les retrouve, par exemple, dans les groupes de travail, les formations ou les projets spécifiques.

2. Identifier les fonctions des membres et les leaders

2.1. Les fonctions

Dans d'un groupe, chaque membre occupe une place définie, qui se distingue à la fois par son **rôle** – les actions qu'il accomplit ou les fonctions qu'il remplit dans le groupe – et par son **statut**, qui correspond à la position que les autres lui reconnaissent ainsi qu'aux attentes sociales ou professionnelles associées à cette position.

Tout groupe instaure des règles de fonctionnement que chaque membre est tenu de respecter sous peine d'être sanctionné, marginalisé ou exclu. On distingue généralement trois types de règles :

1. **Les règles formelles** : souvent écrites, elles sont clairement définies (règlements, statuts, chartes...).
2. **Les règles informelles** : elles reposent sur des usages, des habitudes ou des normes sociales partagées.
3. **Les règles symboliques** : elles concernent les rituels, les codes de langage ou les signes d'appartenance qui renforcent l'identité du groupe.

2.2. Leadership

Les groupes sont souvent dirigés ou influencés par une ou plusieurs personnes appelées **leaders**. Le **leader** se distingue par ses compétences relationnelles et ses qualités personnelles, qui lui permettent de motiver, influencer et fédérer les membres autour d'objectifs communs.

Le style de leadership adopté joue un rôle déterminant dans la manière dont les décisions sont prises au sein du groupe. Selon les spécialistes du management Paul Hersey et Kenneth Blanchard, il n'existe pas de style de leadership universellement efficace. Ils affirment qu'« un bon leader est celui qui adopte le style le plus adapté à la situation », en fonction du contexte, du niveau d'autonomie du groupe et des enjeux.

Styles de leadership	
Directif ou autocratique	Le leader donne ses ordres et instructions. Il impose sa volonté, ses valeurs ou ses décisions. Ce style provoque parfois des conflits, des mécontentements, des désengagements. Il est particulièrement efficace lorsque le leader est un esprit supérieur, intelligent et charismatique mais il peut être positif ou négatif (exemple : De Gaulle, Churchill, Hitler, Staline ...). Le leader est peu relationnel mais très organisationnel.
Persuasif	Le leader prend les décisions, donne des ordres précis et explique ses choix. Le leader est relationnel et organisationnel. Il sait persuader et convaincre.
Participatif ou démocratique	Le leader écoute, conseille et négocie avec ses collaborateurs. Il parle peu et se place sur un pied d'égalité avec ses collègues. Chaque décision est discutée puis soumise à un vote. Les participants sont souvent motivés et dynamiques car ils se sentent reconnus. Le processus de décision peut être longs (réunions nombreuses et discussions sans fin) et nuire à la productivité ce qui peut engendrer mécontentement et inefficacité. Le leader est peu organisationnel mais très relationnel.
Déléгатif ou « laissez faire »	Le leader se met en retrait mais reste disponible. Il est à l'écoute de ses collègues. Il laisse ses collaborateurs prendre les décisions en les responsabilisant et en délégrant. Ces groupes semblent parfois sans leader, sans direction et sans but précis. L'ambiance peut y être décontractée et agréable à court terme, mais ces groupes sont souvent peu efficaces et peuvent engendrer l'insatisfaction quant au résultat et au but à atteindre. Le leader est peu organisationnel et peu relationnel.

3. Collaborer et décider dans les groupes

3.1. Mode de collaboration

Dans un groupe, chaque membre doit se sentir concerné et considéré pour être motivé et efficace. Cette motivation partagée, devient une pression sur les membres qui entraîne une émulation. Chaque membre est poussé à s'investir, à se dépasser. On parle alors de **dynamique de groupe**.

On constate différentes formes de pression :

Pression de conformité	Consiste à se soumettre aux idées des autres, afin de ne pas être rejeté et d'être reconnu par le groupe. On parle de mimétisme. Il s'agit d'un conformisme d'appartenance par une adhésion à la pensée dominante du groupe.
Pression par la minorité active	Une minorité active (moins de 50 % du groupe), qui a une forte croyance en ses valeurs, peut influencer la majorité, souvent passive, grâce à ses positions claires, précises et volontaires. Cette minorité persévérante et motivée, peut parfois faire changer le groupe.

3.2. Processus de décisions

Lorsqu'un groupe prend une décision, plusieurs cas se rencontrent :

- **l'absence de réaction** : la décision est prise par défaut ;
- **l'autorité** : le leader prend la décision, parfois après discussion avec les autres membres ; la décision est rapide mais peut être sujette à polémique et provoque le rejet de certains ;
- **la majorité** : la décision est prise après un vote, il y a des gagnants et des perdants ; ce vote reflète un fonctionnement démocratique et réduit normalement les discussions ;
- **à l'unanimité** : tous les votants doivent avoir le même avis et être d'accord, ce qui reste très rare ;
- **par consensus** : tous les membres discutent et se mettent d'accord sur une solution, le débat peut être long.

4. Organiser et gérer une réunion de groupe

Les réunions sont des moments institutionnalisés de la vie du groupe, notamment en entreprises. Elles permettent une expression directe entre les membres présents.

Pour être efficace, elles doivent être planifiées, préparées et animées par un responsable. Elles peuvent être journalières, hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles, annuelles.

4.1. Principales formes de réunions

Information	Permet de diffuser des renseignements. Elle peut être ascendante (des salariés vers la direction) ou descendante (de la hiérarchie vers les salariés).
Echanges ou de discussion	Permet de réfléchir sur un sujet par la discussion et les échanges entre participants.
Résolution de problème	Permet de trouver des solutions à un problème qui concerne tous les participants, les idées de chacun font évoluer la réflexion.
Décision	Permet de prendre une décision à l'issue de la réunion à l'aide de la réflexion des participants. L'animateur doit mettre en place une procédure de prise de décision.

4.2. Mise en place de la réunion

- **Avant la réunion** : l'animateur doit réfléchir au contenu et à la forme de la réunion qui doit être adaptée à l'objectif attendu. Il doit réaliser les tâches suivantes :
 - rédiger un ordre du jour pour définir clairement les sujets qui seront abordés ;
 - convoquer ou convier les participants. Ils doivent être concernés et compétents et pas trop nombreux pour faciliter les échanges ;
 - prévoir une durée et l'indiquer sur la convocation (ne pas excéder 2 heures) ;
 - réserver une salle adaptée en taille et en moyens audiovisuels ou techniques 2 à 3 semaines avant la date programmée ;
 - préparer et imprimer les documents supports à remettre aux participants ;
 - envoyer une convocation (papier ou mél), 2 ou 3 semaines avant la réunion, sans oublier les informations obligatoires : la date de la réunion, l'heure de début et l'heure de fin, l'objet et l'ordre du jour, le bulletin de réponse si nécessaire ;
 - réfléchir à la disposition de la salle : c'est important car elle peut faciliter ou freiner les échanges.

Dispositions de la salle possibles	
Classique	Les tables sont côte à côte face à l'orateur. Elle limite les échanges entre les participants qui ne se voient pas.
Face à face	Traditionnellement utilisée pour les négociations. Elle pousse à l'affrontement.
En rond	Elle favorise les échanges car tous les participants sont sur un pied d'égalité et peuvent se voir
En U	L'animateur a une place de meneur. Cette disposition favorise les échanges car tous les participants peuvent se voir. Elle permet une projection de documents.

- **Pendant la réunion** : l'animateur introduit rapidement le thème puis annonce le déroulement et les horaires. Il donne la parole à chacun et évite les conflits. Il gère le temps de la réunion afin de respecter les horaires prévus. Il conclut en fin de séance en récapitulant les décisions prises et fixe, si nécessaire, une date pour une prochaine réunion.
- **Après la réunion** : l'animateur rédige ou fait rédiger le compte-rendu de la réunion qui sera envoyé à chaque participant dans les jours qui suivent la réunion.

4.3. Techniques d'animation

- **L'exposé** : l'animateur parle et les participants sont attentifs, un temps d'échanges peut être prévu. Le groupe est passif pendant l'exposé.
- **Le tour de table** : l'animateur pose une question et chaque participant, à tour de rôle, prend la parole, en fonction de son positionnement dans la salle. La durée de prise de parole peut être très différente d'une personne à une autre et doit être contrôlée.
- **Le fractionnement** : l'assistance est organisée en sous-groupes qui vont réfléchir et travailler sur un sujet ou problème donné. Chaque groupe est constitué de 4 ou 5 participants et décide de la personne qui fera le compte-rendu oral en fin de séance pour présenter à l'assistance le résultat du travail commun.
- **Le remue-méninge** : c'est une méthode de résolution de problème. Chaque membre du groupe propose des solutions pendant qu'une personne les note sur un tableau. Pour que cette méthode soit efficace, les participants ne doivent pas porter de jugement de valeur sur les idées proposées, il faut qu'ils soient ouverts d'esprit et à l'écouter les autres. Les idées sont ensuite classées et permettront de trouver des solutions originales qui n'auraient pas pu être proposées individuellement.

4.4. Styles d'animation

Ils dépendent des objectifs et des sujets. On peut distinguer trois grands styles d'animation :

Directif	Ce style est surtout utilisé lors de réunions d'information descendante. L'animateur contrôle la parole, transmet les informations essentielles et limite les interventions du groupe. Un temps d'échange peut être prévu en fin de séance, mais sans remise en question du contenu. L'objectif est avant tout la diffusion d'un message clair et structuré.
Non directif	Dans ce mode d'animation, le groupe prend l'initiative de la réunion. L'animateur adopte une posture de facilitateur, en aidant les participants à s'exprimer librement, sans orienter les échanges. Ce style est adapté aux réunions d'information ascendante. Il favorise une expression individuelle riche, mais nécessite une vigilance pour éviter les débordements ou les digressions.
Participatif	Ici, l'animateur et les participants interagissent de manière équilibrée. Le groupe échange librement, chacun peut donner son avis et contribuer à la discussion. L'animateur s'implique pleinement dans les échanges, tout en gardant un rôle de régulateur, afin de garantir que chacun ait la possibilité de s'exprimer et que le débat reste constructif et productif.

Document : Le sociogramme

Un **sociogramme** est un diagramme qui visualise les relations d'attraction et de rejet à l'intérieur d'un groupe. Il met en évidence les leaders, les pouvoirs et les personnes isolées.

Construction

Le sociogramme est conçu en posant les questions suivantes à chaque membre d'un groupe :

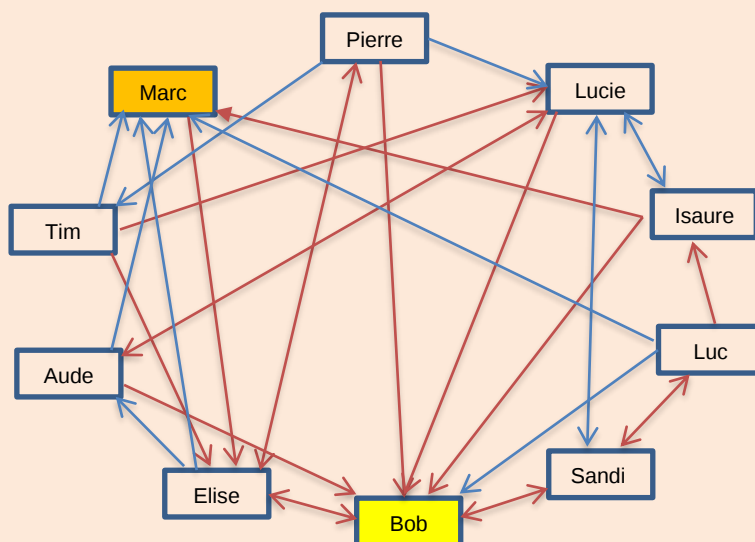
- 1- Je voudrais travailler avec.... (2 noms à choisir)
- 2- Je ne voudrais pas travailler avec (2 noms à choisir)

Les réponses doivent être faites sur un bulletin individuel avec le nom de la personne qui le complète.

Important : L'organisateur est le garant du scrutin. Il doit garantir la confidentialité des réponses, s'il souhaite avoir des réponses honnêtes, non influencées par des stratégies personnelles.

Dépouillement

Les relations d'attraction sont ensuite représentées entre deux personnes par un trait de couleur et les relations de rejets par un trait d'une autre couleur.



Flèche bleue = avec qui je n'aimerais pas travailler



Flèche rouge = avec qui j'aimerais travailler



Chapitre 13 – Communiquer dans les groupes

Bilan de compétences

Compétences	Non acquis	Partiellement acquis	Acquis
Je sais identifier un groupe	☐	☐	☐
Je sais différencier le rôle du statut d'un membre de groupe	☐	☐	☐
Je sais identifier l'objectif ou la finalité d'un groupe	☐	☐	☐
Je différencie un groupe formel d'un groupe informel	☐	☐	☐
J'identifie un leader dans un groupe	☐	☐	☐
J'identifie les modes de pression dans un groupe	☐	☐	☐
J'identifie les modes de prise de décision dans un groupe	☐	☐	☐
Je connais les différents types de réunion	☐	☐	☐
J'identifie les tâches à réaliser avant une réunion	☐	☐	☐
J'identifie les tâches à réaliser pendant une réunion	☐	☐	☐
J'identifie les tâches à réaliser après une réunion	☐	☐	☐
J'identifie les techniques d'animation de réunion	☐	☐	☐
J'identifie les styles d'animation de réunion	☐	☐	☐