Chapitre 13 Communiquer dans les groupes

Problématique 🖵 🕮

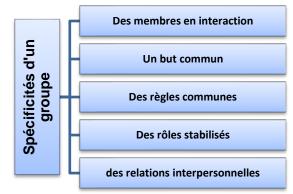
Toute vie sociale et professionnelle implique des interactions avec d'autres personnes. Dans certains cas, ces relations se formalisent, deviennent structurées et organisées entre des individus. On peut alors parler de **groupe** de personnes.

Un groupe se caractérise par les points suivants :

- les membres sont en interaction. Ils ont conscience de coexister et de faire partie du même groupe.
- ils partagent un but commun.
- ils ont des règles communes et/ou des signes de reconnaissances formelles : règlement, uniforme, insignes... ou informelles : se retrouver après 17h au pub. Utiliser les mêmes codes vestimentaires, les mêmes marques, etc.). Les personnes qui veulent rester dans le groupe ou y entrer doivent accepter et respecter ces règles, sans quoi elles peuvent être rejetées. (On parle de contrôle social du groupe)
- ils élaborent des rôles stabilisés: après un certain temps, les membres du groupe endossent souvent des rôles stables qu'il est ensuite difficile de modifier. Certains

rôles peuvent être officialisés dans des statuts : président, vice-président, trésorier, secrétaire, etc. d'autres plus informels, sont implicitement reconnus par tous et reproduit par tous : l'intellectuel, le rigolo, le bon vivant, etc.

ils élaborent un réseau de relations interpersonnelles : chaque membre noue des relations plus ou moins fortes avec les autres membres du groupe. Ces relations reposent sur les rejets et attractions réciproques. Il se tisse alors un véritable réseau de relations avec ses cercles d'influence, de pouvoir et de contre-pouvoir. Ce réseau tend à exclure les gens extérieurs au groupe.



Sommaire		6 h 40
Problématique	1	10'
Introduction		
QCM	2	10'
1. Analyser un conflit de groupe	3	20'
2. Relier un segment et un groupe de consommateur	4	20'
3. Observer le déroulement d'un débat (jeux de rôles)	5	40'
4. Définition et typologie des groupes	6	20'
5. Modalité de prise de décision	7	20'
Missions professionnelles		
Classer les groupes par typologie	8	30'
2. Mettre en place une réunion	9	2 h 00'
3. Organiser une réunion de conciliation	10	1 h 50'
Ressources		
1. Définir la notion de groupe	11	
2. Identifier les fonctions des membres et les leaders	11	
3. Collaborer et décider dans un groupe	12	_
4. Organiser et gérer une réunion de groupe	12	
Bilan de compétences	15	

Introduction

Chapitre 13 - Communiquer dans les groupes QCM					
Questions	Avant	Réponses	Après		
		C'est un groupe primaire			
6 4 4		C'est un groupe durable			
Question 1 Le groupe restreint		C'est un groupe de moins de trois personnes			
Le groupe restrem		Est composé de personnes qui poursuivent un but commun			
		Est composé de personnes qui ont des liens intimes et spontanés			
		Peut-être une entreprise			
Question 2		Est composé obligatoirement de personnes de la même famille			
Le groupe secondaire		Est composé de membres qui n'ont pas forcément beaucoup de contacts			
		Est composé de personnes moins impliquées que dans le groupe restreint			
		Est mis en place par le dirigeant			
Question 3		Les membres sont réunis pour une raison bien précise			
Le groupe formel		Est organisé avec des normes bien précises			
		N'est accessible qu'aux personnes majeures			
		Sont de courte durée			
Question 4 Le groupe organisé		Est basé sur le long terme			
Le groupe organise		Peut-être un club de sport			
		Mène le groupe			
Question 5 Le leader		Est celui qui sait s'imposer			
Le leadel		Doit s'adapter à la situation			
		Directif			
Question 6		Punitif			
Lesquels sont des styles de leadership?		Participatif			
		Délégatif			
		Faire fonctionner le groupe			
Question 7		Unifier le groupe			
La pression de conformité est destinée à		Rejeter les membres rebels au groupe			
		Est une pression positive			
Question 8		C'est lorsque la minorité arrive à influencer la majorité des membres du groupe			
La pression de la minorité		Se fait par la persévérance et la motivation			
active		Se fait par la force			
		Est obligatoirement faite par le directeur			
Question 9		Peut-être ascendante			
La réunion d'information		Peut-être descendante			
		Est obligatoirement mensuelle			
		Le bavardage			
Question 10		L'exposé			
Sélectionnez les techniques d'animation		Le fractionnement			
		Le remue-méninge			

Réflexion 1 - Distinguer les différents types de groupes et leadership Durée : 20' Sour ce

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 porteparole 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 2 – 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 t'ils des groupes et en quoi s'en séparent-t-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 3 – 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, du **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 sur les 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 4 - 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, 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	O Formel O Informel	O Oui O Non	O Oui O Non	O Oui O Non	O Oui O Non
2	O Formel O Informel	O Oui O Non	O Oui O Non	O Oui O Non	O Oui O Non
3	O Formel O Informel	O Oui O Non	O Oui O Non	O Oui O Non	O Oui O Non
4	O Formel O Informel	O Oui O Non	O Oui O Non	O Oui O Non	O Oui O Non
5	O Formel O Informel	O Oui O Non	O Oui O Non	O Oui O Non	O Oui O Non
6	O Formel O Informel	O Oui O Non	O Oui O Non	O Oui O Non	O Oui O Non
7	O Formel O Informel	O Oui O Non	O Oui O Non	O Oui O Non	O Oui O Non
8	O Formel O Informel	O Oui O Non	O Oui O Non	O Oui O Non	O Oui O Non
9	O Formel O Informel	O Oui O Non	O Oui O Non	O Oui O Non	O Oui O Non
10	O Formel O Informel	O Oui O Non	O Oui O Non	O Oui O Non	O Oui O Non

Réflexion 5 – Différencier les modalités de prises de décisions Durée : 20' Source

Travail à faire

Identifiez les différentes formes de décisions choisies par les différents groupes proposés 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 Á 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.

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	С	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	Α	В	С	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.

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

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

Contexte professionnel

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

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

Á 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 : 1 h 40 + 20' Source Source

Jeux sérieux

- · Concevoir des groupes de 4 étudiants,
- Chaque étudiant conçoit ses propres documents au sein du groupe,
- Á 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. Prévoyiez 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 30 + 20'



Source

Jeux sérieux

- · Concevoir des groupes de 4 étudiants,
- Chaque étudiant conçoit ses propres documents au sein du groupe,
- Á 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 dégradé et des tensions sont apparues entres les commerciaux, le comptable et le préparateur logistique. Par ailleurs, des clients n'ont pas été livrés dans les délais ou ont eu des livraisons incomplètes.

M. Sacardi a organisé, une réunion houleuse le 15 novembre avec les personnes concernées. En effet, chacun a rejeté la faute sur l'autre et deux clans sont apparus : les commerciaux contre le comptable et le préparateur (compte rendu de la réunion : **document**).

Pour sortir de cette situation, M. Sacardi souhaite organiser deux réunions, une avec le comptable et le préparateur et une autre avec les commerciaux. L'objectif sera de trouver des solutions pour sortir de la crise et de demander à chacun ce qu'il propose pour améliorer la communication. La situation donne une mauvaise image de l'entreprise et M. Bobillon 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.

- 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, Mme Emilie Dalbens, M. Julien Sournier, Mme Lise Chiffard)
- 2. Indiquez 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 réémettent 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 insolvables dans le PGI et les commerciaux ne lisent pas l'état du client dans le PGI. 	⇒ Ventes bloquées après accord du client

Ressources

1. Définir la notion de groupe 🖵 🕮

1.1. Définition d'un groupe

On parle de communication de groupe lorsqu'il y a interaction entre au moins 3 personnes qui poursuivent un but commun avoué et dans lequel chaque membre endosse un rôle (ce qu'il fait) et un statut (ce que l'on attend de lui), le tout étant encadré par des normes (règles).

Mais parfois, un ou des membres peuvent avoir des motivations cachées. Dans ce cas, l'appartenance n'est plus une fin, mais un moyen de satisfaire des besoins personnels (pyramide de Maslow). Dans certains cas, la finalité du groupe peut être contrarié par les mobiles cachés d'un ou des membres.

1.2. Relations entre les membres

Groupes primaires ou restreint	Petit groupe restreint (famille, amis). Ils sont généralement durables. Les rapports entre les membres sont assez solides et réguliers, car les liens sont personnels, voire intimes et solidaires. Ces groupes sont souvent composés de 3 à 15 personnes. Ils utilisent fréquemment le « nous » pour s'exprimer et les rôles sont différenciés.
Groupes secondaires	Ils sont utilitaires, leurs membres ont un intérêt commun, sans obligatoirement avoir des affinités (entreprise, parti politique, association). Les membres n'ont pas forcément beaucoup de contacts, ce sont leurs représentants qui créent la cohésion du groupe. Les participants sont moins impliqués que dans les groupes restreints. La communication écrite est préférée à la communication orale.

1.3. Statuts

- Groupes formels: Les membres sont unis par un même but 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 évènement ou d'une cause fédératrice (exemples : des parents devant une école, des voisins sur le parking, des internautes qui s'unissent autour d'un thème lancé sur Facebook ou Twitter...). On y trouve, à l'origine, un besoin de contact social ou de partages affectifs sans notion de hiérarchie.

1.4. Durée (Structure)

- Groupes organisés: Le groupe est pérenne sur le long terme, il est créé pour durer. (famille, amis, association, club de sport, entreprise...).
- Groupes à durée réduite : Ces groupes ne durent pas, ils sont créés pour un temps limité. (groupes de travail, formations internes ou externes, groupe Facebook, etc.).

2. Identifier les fonctions des membres et les leaders \Box

2.1. Les fonctions

Dans un groupe, chaque membre possède une place spécifique qui se caractérise par son rôle : ce qu'il fait dans le groupe, par son statut : ce que l'on attend de lui.

Tout groupe instaure des règles de fonctionnement que chaque membre doit respecter au risque d'être rejeté ou marginalisé. Ces règles sont de trois types :

- de Régulation : regroupe les règles qui organisent le fonctionnement du groupe ;
- de **Production**: regroupe les solution mises en œuvre pour atteindre le but du groupe;
- de Facilitation : regroupe les règles qui améliorent la communication dans le groupe et évitent les conflits.

2.2. Leadership

Les groupes sont menés par une ou des personnes influentes, on parle de leaders. Le leader a généralement des compétences relationnelles et des qualités personnelles qui lui permettent de motiver, d'influencer et de fédérer un groupe autour des buts fixés.

Le style de leadership conditionne la façon dont sont prises les décisions dans un groupe. Selon Paul Hersey et Kenneth Blanchard (experts américains en management), il n'existe pas de « bon » style de leadership : « un leader doit adopter le style le plus adapté à la situation. »

Styles de leadership					
Directif ou autocratique Le leader donne ses ordres et instructions. Il impose sa volonté, ses valeurs ou ses Ce style provoque parfois des conflits, des mécontentements, des désengagem particulièrement efficace lorsque le leader est un esprit supérieur, intelligent et cha 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.				
Participati démocrati					
Délégatif (« 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 délégant. 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 entraine 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 et 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

d'information	Permet de diffuser des renseignements. Elle peut être ascendante (des salariés vers la direction) ou descendante (de la hiérarchie vers les salariés).			
d'échanges ou de discussion	Permet de réfléchir sur un sujet par la discussion et les échanges entre participants.			
de résolution de problème	Permet de trouver des solutions à un problème qui concerne tous les participants, les idées de chacun font évoluer la réflexion.			
de 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 écrite (papier ou mél), 2 ou 3 semaines avant la réunion, sans oublier les informations obligatoires : la date de la réunion avec 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	Il est souvent utilisé dans les réunions d'information descendante, l'animateur donne peu la parole aux participants, il transmet une information. Parfois, un moment de parole est laissé au groupe en fin de séance, sans possibilité de discuter sur le fond.			
Non directif	Le groupe mène la réunion, l'animateur guide et aide les participants à s'exprimer. Ce style est souvent utilisé dans les réunions d'information ascendante. Il y a une réelle expression de chacun mais l'animateur doit s'assure qu'il n'y ait pas de débordements.			
Participatif	Les participants échangent leurs avis par une discussion. On retrouve une dynamique de groupe où l'animateur s'investit au même titre que les collaborateurs. Malgré tout, il joue un rôle de régulateur et doit veiller à ce que tous ceux qui le souhaitent s'expriment.			

Document: Le sociogramme

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

Construction

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

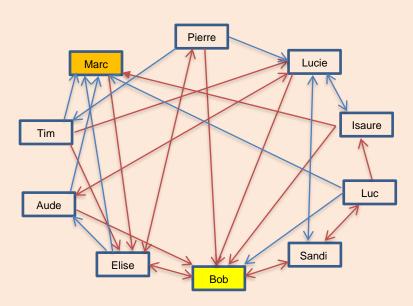
- 1- Je voudrais travailler avec.... (2 noms à choisir)
- 2- Je ne voudrais pas travailler avec (2 noms à choisir)

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'attirance 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		Partiellement acquis	Acquis
Je sais identifier un groupe			
Je sais différentier le rôle du statut d'un membre de groupe			
Je sais identifier l'objectif ou la finalité d'un groupe			
Je différentie 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			