

ROGER MUCCHIELLI

La dynamique des groupes

esf
EDITEUR



© 1967 éditions ESF, Entreprise moderne d'édition et Librairies techniques

© ESF éditeur 2000 pour la 15^e édition
Forum 52 – 52, rue Camille-Desmoulins – 92448 Issy-les-Moulineaux cedex
22^e édition 2013

www.esf-editeur.fr

ISBN 978-2-7101-2550-1
ISSN 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.



Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement professionnel et personnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de 3 parties :

1 – La première partie, « **Comprendre les enjeux** », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ maîtriser la méthodologie ;
- ✓ et découvrir les outils appropriés.

2 – La deuxième partie « **Mettre en pratique** » vous permet de vous entraîner, et grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage. Les corrigés, quant à eux, permettent de faire le point sur la progression engagée et d'entamer un travail de réflexion personnel.

3 – La dernière partie « **Pour aller plus loin** » vous propose :

- ✓ une bibliographie ;
- ✓ un lexique lorsque cela est pertinent ;
- ✓ un programme de session de formation pour les professionnels qui souhaiteraient monter un stage de formation ;
- ✓ un index.

Pour profiter au mieux des ressources de cet ouvrage, l'auteur a conçu un **plan d'autoformation** personnalisé qui vous conduira, étape par étape, à la maîtrise du sujet traité. Ce plan d'autoformation se trouve page suivante.

Bien entendu, vous pouvez également choisir de découvrir cet ouvrage de façon habituelle, en vous appuyant sur la table des matières que vous trouverez en page 5.

Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF éditeur – Service Lecteurs
Forum 52 – 52, rue Camille-Desmoulins
92448 Issy-les-Moulineaux cedex

Plan d'autoformation

Pendant la période d'auto-formation à la dynamique des groupes, vous devez travailler ce manuel en liaison avec La conduite des réunions et avec L'interview de groupe, si vos intérêts intellectuels ou pratiques sont orientés vers les réunions de groupe. Si vos intérêts sont orientés vers les structures formelles et informelles, travaillez alors avec Le travail en équipe et Psychologie de la relation d'autorité.

Il est vivement recommandé de tout reprendre après un ou deux mois d'intervalle et de se donner ainsi à soi-même une « piqûre de rappel », c'est-à-dire de faire une relecture complète qui fixera vos progrès.

C'est au cours de cette reprise que sera profitable la lecture des ouvrages conseillés dans la bibliographie.

- 1** Lecture du chapitre 1 en entier.
- 2** Exercices n^{os} 1 et 2.
- 3** Lecture du chapitre 2, chapitre 1.
- 4** Exercices n^{os} 3 et 4.
- 5** Relecture du chapitre 1, sections 1 et 2.
- 6** Exercice n^o 5.
- 7** Lecture du chapitre 2, sections 2 et 3. À partir de ce moment, vous devez essayer de comprendre ce qui se passe dans les groupes en profitant de diverses occasions :
De vos lectures :
La guerre des boutons, de Pergaud.
L'Espion Hubert dans « Choses vues » de Victor Hugo.
Les Copains, de Jules Romains.
L'Équipe, de Francis Carco.
Saint-Germain ou la Négociation, de F. Walder.
Le dîner en ville, de Claude Mauriac.
La grande conférence, de J. de Bourbon-Busset.
La bande des cinq, Patrouille libre, Duke Tomboy, etc.
Des films :
Douze hommes en colère, Justice est faite, La Pyramide humaine, etc.

De votre participation à des réunions restreintes, réunions-discussions de groupe auxquelles vous êtes amené à participer en toutes circonstances, soit pour débattre d'un thème ou d'un ordre du jour, soit pour aboutir à des décisions de groupe.

- 8** Exercices 6, 7 et 8, en laissant un intervalle de 48 heures entre chacun.
- 9** Lecture du chapitre 3, section 1.
- 10** Travail personnel d'établissement d'un sociogramme sur un groupe réel, avec rédaction de l'expérience, de ses difficultés, de ses résultats.
- 11** Lecture du chapitre 3, sections 2 et 3.
- 12** Exercices n^{os} 9 A et 9 C.
- 13** Travaux personnels analogues à l'exercice n^o 9 sur le compte rendu sténo ou sur l'enregistrement de discussions de petits groupes dans lesquels vous avez été animateur, participant ou observateur.
- 14** Lecture du chapitre 4 en entier.
- 15** Exercice 10.
Reprise des comptes rendus et bandes magnétiques d'enregistrement pour effectuer le même travail à partir de données concrètes.
- 16** Exercice 11 B.
- 17** Lecture du chapitre 5 en entier.
NB – *Il serait souhaitable, car la connaissance intellectuelle ne suffit pas, que vous puissiez participer à une session de dynamique de groupe ou à des séances de sociodrame ou jeux de rôles. D'autre part, le champ de l'expérimentation des Techniques PNL est illimité : il concerne la totalité des contacts que chacun peut établir au cours de sa vie quotidienne.*

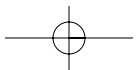
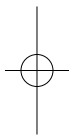
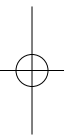


Table des matières

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage	3
Plan d'autoformation	4
1^{re} partie - Comprendre les enjeux	
Introduction	11
Chapitre 1. Position du problème	11
1. Historique de la dynamique des groupes	14
2. Réalité des groupes primaires	20
3. Définition de la dynamique des groupes	26
Chapitre 2. Les phénomènes psychosociologiques dans les groupes primaires et leurs lois spécifiques	31
1. L'observation et la compréhension des phénomènes de groupe	31
2. Comportement individuel et comportement de groupe	35
3. Le groupe primaire dans son développement	49
Chapitre 3. L'organisation intérieure des groupes	59
1. La structure informelle des groupes	59
2. Structures formelles et autorité	66
3. Le moral et la démoralisation des groupes	77
Chapitre 4. La dynamique des groupes de discussion	83
1. Le développement de la maturité d'un groupe	84
2. Interaction et participation	92
3. Psychosociologie de la décision de groupe	96
Chapitre 5. La dynamique des groupes comme méthode d'action sur les personnes et sur les organisations	103
1. La découverte de l'action du groupe sur ses participants	104
2. Les processus du changement personnel et du changement social par la dynamique des groupes	113
3. Les applications psychologiques, pédagogiques et thérapeutiques de la dynamique des groupes	119
Conclusion générale	127

2^e partie - Mettre en pratique

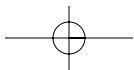
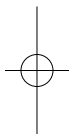
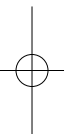
Exercice 1.	Le gang de la rue Norton	131
Exercice 2.	Un pointage des réunions spontanées	133
Exercice 3.	La méthode du docteur Pratt. Un récit historique	135
Exercice 4.	Observation d'un atelier au travail.	137
Exercice 5.	Expériences sur les « climats » psychologiques	145
Exercice 6.	Premier exercice de sociométrie : Les deux escadrilles.	152
Exercice 7.	Deuxième exercice de sociométrie : une classe primaire	154
Exercice 8.	Troisième exercice de sociométrie : un atelier	157
Exercice 9.	Diagnostic de la dynamique de groupe sur le contenu d'une réunion	159
Exercice 10.	Observation et codification des interventions et des attitudes des participants à une réunion	173
Exercice 11.	Groupes sous tension	178
	Corrigés des exercices	183

3^e partie - Pour aller plus loin

	Programme d'un stage de formation	215
	Lexique	223
	Bibliographie	231
	Index	233

Première partie

COMPRENDRE LES ENJEUX



Introduction

Dans l'optique « industrielle », comme dans l'optique technocratique ou bureaucratique, le souci du rendement et de la « bonne marche des services » a pour modèle avoué ou non, *la machine*.

Une usine qui « marcherait bien », de même qu'un service social qui « tournerait rondement » sont implicitement conçus par les dirigeants supérieurs, comme une machine bien graissée et en train de fonctionner.

Cet « idéal mécanique » se retrouve dans les nombreux efforts de mécanisation et de rationalisation au travail qui par ailleurs sont effectivement indispensables en raison des progrès techniques et des temps à économiser.

Mais le modèle mécanique exprime aussi la tendance des dirigeants à considérer « les problèmes humains » comme des grains de sable dans la machine, comme des contingences irritantes dont il faut « se débarrasser ».

Les problèmes humains proviennent de ce que la réalité économique, la réalité institutionnelle et la réalité technique, sont considérées comme des réalités, alors que la psychologie individuelle et la dynamique des groupes sont considérées comme des vues de l'esprit.

La réalité des groupes apparaît cependant, à qui veut bien ouvrir les yeux, comme une réalité aussi consistante que le minerai, et dont les lois sont aussi déterministes (ni plus ni moins) que celles de la physique.

Avertissement

Le contexte scientifique auquel il est fait allusion dans cet ouvrage de référence date des premières éditions, l'auteur, Roger Mucchielli, ayant disparu en 1981.

Comprendre les enjeux

Les problèmes humains naissent donc d'abord de la négation systématique de la réalité humaine et de la réalité des phénomènes de groupe. Pour les traiter rationnellement, il faut, semble-t-il, connaître les lois de cette réalité. Cependant, et c'est par là que la *dynamique des groupes* est autre chose qu'une connaissance théorique et s'ouvre en une thérapie, il faut avoir soi-même évolué, avoir personnellement changé dans ses attitudes à l'égard d'autrui, pour percevoir, comprendre et traiter les problèmes humains.

1

CHAPITRE

Position du problème

L'expression « dynamique des groupes » utilisée de manière flottante par divers auteurs à partir de 1935 est officiellement consacrée en 1944 par Kurt Lewin aux USA. Elle précipite à partir de cette date les recherches, en caractérisant exactement son domaine, et connaît, depuis, un succès extraordinaire.

Alors que les articles sur la *psychologie des petits groupes*, sur les *comportements individuels dans les petits groupes*, étaient de 1 par an en moyenne dans le monde entre 1900 et 1920, ils sont passés à 50 par an entre 1945 et 1950, puis à 150 par an de 1950 à 1960, pour se stabiliser depuis cette date à environ 200 par an.

Un nouveau domaine de la psychologie : la *psychologie sociale*¹ s'est développée parallèlement, dont la dynamique des groupes constitue un des chapitres récents les plus importants.

La *psychologie sociale*, c'est la psychologie des groupes mais cette formule peut être comprise de différentes façons : ainsi, lorsque Gabriel Tarde en 1890 étudie la mode et les *lois de l'imitation*, ou lorsque Gustave Le Bon écrit en 1895 la *psychologie des foules*, ou encore lorsque Wundt (par ailleurs fondateur du premier laboratoire de psychologie en 1879 à Leipzig) rédige sa monumentale *psychologie des peuples* en 10 volumes, de 1900 à 1920... on doit convenir que ces auteurs font de la psychologie des groupes ; cependant, *ce qui se passe dans un groupe restreint* en réunion-discussion ou dans une petite communauté de travail, tout en relevant de la psychologie des groupes, ne peut être simplement déduit des travaux précédents. Ce sont justement les *petits groupes* qui constituent le domaine spécifique de la dynamique des groupes.

1. Les deux premiers ouvrages intitulés *Psychologie sociale* ont paru en 1908, l'un à New York, de E.A. Ross, l'autre, à Londres, de W. Mc Douglas.

1. Historique de la dynamique des groupes

La vogue de la *psychologie des petits groupes* et la concentration des recherches sur cette question sont dues à la conjonction de courants différents, issus de travaux séparés à l'origine, et qui se développèrent dans un climat historique, social et idéologique, particulièrement favorable.

1.1 Les conditions historiques et sociales générales

On doit les envisager sous quatre aspects.

► *Les conditions de la vie sociale aux USA*

Les États-Unis d'Amérique, terre d'origine de la dynamique des groupes, sont un pays où fleurissent les associations de toutes sortes. Dans son ouvrage célèbre : *De la démocratie en Amérique*, Tocqueville écrivait en 1864 : « J'ai rencontré en Amérique des sortes d'associations dont je confesse que je n'avais même pas l'idée. Les Américains de tous les âges, de toutes les conditions, de tous les esprits, s'associent sans cesse. Non seulement ils ont des associations commerciales et industrielles auxquelles tous prennent part, mais ils en ont encore de mille autres espèces : de religieuses, de morales, de graves, de futiles, de fort générales et de très particulières, d'immenses et de fort petites... Partout où, à la tête d'une entreprise nouvelle, vous voyez en France l'État, et en Angleterre un grand seigneur, comptez que vous apercevrez en Amérique, une association... »

Inutile de dire que ce phénomène social n'a fait que croître depuis les observations de Tocqueville, et l'intérêt pour la psychologie des groupes trouva là un terrain de choix.

► *Les conditions historiques particulières aux USA*

1. *Sur le plan industriel*, le souci du « rendement », à l'époque de la récession économique, détermina les responsables à faire étudier, par des psychologues, les facteurs du rendement des équipes de travail...

2. *Sur le plan politique*, les problèmes posés par le triomphe du national-socialisme allemand et par les procédés de sa propagande,... incitèrent les dirigeants à mettre au programme des recherches : l'analyse des phénomènes collectifs et les moyens d'action sur les groupes humains.

3. *Sur le plan militaire*, de même que la préparation hâtive de leur entrée en guerre en 1917 avait favorisé le développement fulgurant de la psycho-

Position du problème

technique pour la sélection des chefs,... de même la préparation hâtive à la deuxième guerre mondiale força les USA à intensifier les recherches sur les facteurs de cohésion et d'efficacité des petites unités, sur les éléments du « moral » des petits groupes isolés en opérations, et sur les moyens de formation accélérée par les méthodes de groupe.

► *L'évolution propre de la psychologie et de la sociologie*

La psychologie, née la première, était devenue objective et expérimentale à la fin du XIX^e siècle avec la création des premiers laboratoires de psychologie entre 1880 et 1890, et s'était orientée vers la compréhension de la personnalité individuelle. La sociologie, créée officiellement au XIX^e siècle par Auguste Comte, s'était orientée vers l'étude des institutions politiques, des phénomènes collectifs des grands groupes humains et des « mentalités » socioculturelles.

Dans le premier quart du XX^e siècle, l'évolution respective de ces deux sciences les faisait s'orienter l'une et l'autre vers un domaine mitoyen, celui des *petits groupes*. La psychologie rencontrait les problèmes des comportements en groupe ; la sociologie découvrait des « subcultures » dans les cultures, puis la « microsociologie ».

Ainsi, les deux sciences sœurs étaient prêtes, par suite de leur propre cheminement, à explorer ce nouveau domaine (qu'elles se disputent d'ailleurs aujourd'hui).

► *L'évolution des idées politiques*

Sur un tout autre plan, plus particulier, une autre science en développement devait favoriser les recherches sur les petits groupes : la sociologie politique. Entre les marxistes qui pensent le changement social sous forme de révolution totale modifiant la structure socio-économique, politique, morale, familiale au niveau des États ou des continents,... et d'autre part, les conservateurs qui seraient condamnés à l'immobilisme,... une position politique nouvelle s'est développée, retrouvant les conceptions des socialistes français d'avant Karl Marx, et basant le changement nécessaire sur une prise en considération de la réalité économique, géographique, et sociologique, des *groupes humains naturels* (le village, la commune, la région) capables de se réorganiser avec des structures pas forcément identiques, tenant compte des formes particulières de leurs ressources, de leurs potentialités, de leur cadre de vie et de leur folklore.

À une évolution interne des groupes amenant chaque communauté naturelle à la pleine disponibilité de ses moyens et à la pleine conscience d'elle-même comme *réalité collective autonome*, s'allierait l'extension progressive d'un *fédéralisme démocratique*.

Cette perspective exigeait des études de microsociologie et la mise en œuvre de processus de changement au niveau des groupes restreints. Soit dit au passage, cette orientation idéologique que l'on trouve en Italie dans les écrits de A. Olivetti, en France chez A. Meister et H. Desroches, n'est pas étrangère à l'aspect politique des idées de Moreno, que nous retrouverons ci-dessous.

1.2 Les quatre sources directes de la dynamique des groupes

► L'enquête de Hawthorne

De 1927 à 1932 une enquête eut lieu dans l'usine de Hawthorne, près de Chicago, usine appartenant à la Western Electric Company. L'enquête, qui fut inspirée par Elton Mayo, fit l'objet d'un compte rendu complet par F.J. Roethlisberger et W.J. Dickson, en 1939, dans l'ouvrage *Management and the Worker*. Elle fut exposée pour la première fois en français par Georges Friedmann dans « Problèmes humains du machinisme industriel » en 1950.

L'idée de l'enquête était assez floue au départ. Il s'agissait d'étudier le rapport probable entre les conditions de travail et les variations du rendement des ouvriers. Après avoir fait varier de nombreuses conditions objectives (éclairage, chaleur, humidité, horaire du travail, nombre de pauses, système de rémunération, simplicité ou complexité des opérations à effectuer) et après avoir interviewé 20 000 personnes, les chercheurs concentrèrent en 1931 leur attention sur les phénomènes psychologiques de groupe, dans les ateliers. Ils constatèrent l'importance considérable des réactions spécifiques de groupe, et des relations interhumaines informelles, c'est-à-dire non officielles, retentissant sur le travail, sur le rendement et sur les relations officielles hiérarchiques et fonctionnelles.

Un petit groupe de 14 ouvriers, constituant un atelier dans la salle de câblage, fut observé systématiquement pendant 8 mois, et on décrit son existence comme atelier, avec sa vie collective propre, ses valeurs et ses normes secrètes, ses interactions, ses relations avec le milieu humain et socio-économique environnant, sa structure interne.

Deux constatations majeures s'imposèrent :

– Tout l'environnement du travail, tout ce qui passait pour être « objectif » (les conditions matérielles du travail par exemple), tout *apparaissait comme imprégné de significations psychologiques et sociales*.

– *Le groupe engendre une organisation informelle, c'est-à-dire non officielle, qui a pour fonction de maintenir, par un système d'évaluations à usage interne, un modèle de comportement collectif destiné à protéger le groupe lui-même contre les changements et les pressions de l'extérieur.*

► **La psychothérapie de groupe**

On retrouve, dès la fin du XIX^e siècle, l'idée que le malade mental est avant tout un déraciné social, réfugié en lui-même, « ayant coupé la communication » par suite soit de l'impossibilité de s'adapter, soit des satisfactions inconscientes qu'il retire de son état de malade, soit des chocs ou traumatismes qui ont ruiné son insertion naturelle.

Pendant que, sous l'impulsion de Freud et de sa psychanalyse, la cure des névroses allait s'orienter en Occident à partir de 1900, vers l'analyse *du passé et de l'inconscient individuel*, d'autres médecins sans coordination ni doctrine, tâtonnaient à la recherche de méthodes directes de *réadaptation sociale* des malades par leur participation à des groupes.

L'exploration historique de cette piste apporte des informations étonnantes. Nous n'en donnerons que quelques-unes :

Ainsi, en Norvège, vers 1900, Ragnar Vogt (appliquant les principes de R. Sommer) plaçait des malades graves dans des familles sélectionnées auxquelles il avait auparavant donné des instructions précises de psychothérapie intra-familiale.

J.H. Pratt, en 1905, aux USA, organisait ce qu'il appelait des « classes » dans des cliniques dites « de contrôle de la pensée » pour expliquer aux malades la nature de leurs troubles, et liquider par là à la fois la centration sur soi-même et l'anxiété.

D'autres faisaient, dès avant 1918, appel à d'autres malades ou à d'anciens malades guéris, pour former des groupes capables d'influencer les sujets profondément atteints, à peu près comme on l'a fait, depuis, pour les alcooliques. Dès 1915, avant Moreno, un psychiatre danois (Joergensen) utilisait comme méthode de cure, l'improvisation de scènes de théâtre par les malades mentaux.

En 1920, toujours aux USA, Green soigne le bégaiement par des méthodes de participation à des groupes. En 1934, Slavson crée la psychothérapie de groupes de jeux, pour les petits malades mentaux d'âge préscolaire, et la psychothérapie de groupe par discussions, pour les adolescents et adultes.

Louis Wender, en 1936, donne à un article sur le traitement des maladies mentales, ce titre : *Dynamics of Group Psychotherapy and its applications* (« Les dynamiques de la psychothérapie de groupe et ses applications », cité par Slavson). « L'individu humain est un animal social, écrit-il, qui cherche à se faire un trou confortable dans le cadre social... L'individu est un produit social dont les inhibitions et les refoulements sont motivés par les mœurs du groupe. Ses difficultés... sont les conséquences de son incapacité à faire face au groupe et à y trouver sa place ». Wender retrouvait là des idées émises dès 1918 par Trigant Burrow, créateur de ce qu'il appelait, à l'époque, « *Group Analysis* », méthode par laquelle il voulait « soigner la névrose sociale générale » caractérisée par l'impossibilité de communiquer authentiquement.

Pour ces praticiens, *la participation à des groupes* devait amener des modifications favorables dans la structure de la personnalité.

► **La Sociométrie de Moreno**

En 1913, à Vienne, Jacob Lévy Moreno (que l'on connaît aujourd'hui universellement comme le créateur du psychodrame) alors âgé de 21 ans, et étudiant en médecine, prit part à des expériences de réadaptation sociale de prostituées, expériences comportant des séances de discussions libres par petits groupes. Il se rendit compte que chaque participant pouvait devenir agent thérapeutique des autres, que le groupe avait une existence, une consistance et une structure spécifiques, et qu'il y avait là un principe de bouleversement de la conception traditionnelle de la personnalité comme « intériorité ». Pendant la Première Guerre mondiale, Moreno s'occupa d'un camp de concentration de personnes déplacées. Il y étudia le développement des institutions spontanées et les phénomènes de tensions collectives.

Il lance après 1918 des essais de « théâtre thérapeutique » à Vienne. Des idées naissent alors, telles que :

- *La dimension sociale est l'essentiel de la personnalité, celle-ci étant non pas une intériorité cachée et séparée d'autrui, mais un ensemble de rôles sociaux, la possibilité de les jouer et la possibilité d'en changer (et rien d'autre).*
- *Tout groupe humain a une structure affective informelle qui détermine les comportements des individus du groupe les uns par rapport aux autres.*

Position du problème

La première idée allait donner le psychodrame, le jeu de rôles, et la psychothérapie de groupe... La seconde idée allait donner naissance à la sociométrie, méthode d'analyse de la structure des relations affectives informelles dans un groupe restreint.

Émigré aux USA, en 1925, Moreno travaille dans ce sens, crée le *psychodrame* en 1928, et, en 1932, *le test sociométrique*.

Dès 1923, il proposait les premiers « diagrammes d'interaction » (repris plus tard par Bales), et le premier « diagramme de position » (adopté ultérieurement par Kurt Lewin en 1936).

D'après les biographes de Moreno et de Lewin, les rencontres entre les deux hommes datent de 1934-1935 ; une grande controverse existe entre les deux écoles sur la question des priorités dans la découverte de la dynamique des groupes.

Parmi les historiographes, certains (Cartwright et Zander, 1953) dissocient les deux approches (celle de Moreno et celle de Lewin), alors que d'autres (Hare, Borgatta et Bales, 1955) vont plutôt vers une synthèse.

Ce qu'il y a de certain, c'est que Moreno est une des sources indiscutables, et que la sociométrie et la dynamique des groupes sont des méthodes voisines d'approche de la même réalité.

► Kurt Lewin et la fondation du Centre de recherches sur la dynamique des groupes

Lorsqu'en 1945, à 55 ans, Kurt Lewin fonde à l'université de Harvard (au Massachusetts Institute of Technology), le « Research Center of Groups Dynamics », il a déjà un long passé de psychologue. Avant d'émigrer aux USA en 1923, il avait fait partie, en Allemagne, de la fameuse école psychologique connue sous le nom de : école de la *Gestalt-Théorie* (ou théorie de la Forme), dont le principe était d'étudier non plus les *éléments* psychologiques mais des *ensembles* en configurations significatives par rapport auxquels se situent les individus et par rapport auxquels ils agissent.

Après avoir étudié expérimentalement ces configurations au niveau de la perception (nous percevons non pas des éléments-choses mais des rapports et des constellations de rapports), Kurt Lewin étudie le comportement de l'individu par rapport à la configuration générale de son « espace de vie », ou « champ psychologique ».

« Le champ psychologique » d'un sujet humain est l'organisation et la configuration des *significations* que les choses, les êtres, les situations, ont pour lui. Tel être est perçu comme un obstacle, tel idéal comme un but

sur le chemin duquel s'interposent des barrières, tel lieu comme un abri, telle situation comme un danger à éviter, etc.

De là une psychologie qu'il pouvait développer en termes d'espace significatif (il dira une psychologie « topologique »).

Le groupe humain devait tout naturellement intéresser Kurt Lewin en tant qu'« ensemble » et en tant que « climat psychologique » par rapport auquel se déterminent les conduites individuelles.

En 1946, quittant Harvard pour l'université de Ann-Arbor (Michigan), Kurt Lewin intègre le « Centre des recherches sur la dynamique des groupes » à l'« Institute for Social Research » de cette université.

Pendant l'été 1946, Kurt Lewin est amené à conduire à New-Britain (Connecticut) une session historique, celle d'où naquit une nouvelle méthode pédagogique qui deviendra le *T-Group*, dont nous reparlerons (page 94). Ces travaux furent interrompus par sa mort prématurée en 1947. L'extraordinaire itinéraire intellectuel de Kurt Lewin qui le conduisit à la découverte de la dynamique des groupes a été retracé par Alfred J. Marrow dans son beau livre *Kurt Lewin, sa vie et son œuvre*, récemment traduit en français (cf. biblio.).

C'est donc par la convergence de courants multiples que le domaine de la *dynamique des groupes* s'est trouvé défini. À partir de 1945, avec une grande diversité de méthodes, les chercheurs concentrent leurs travaux sur le nouveau champ scientifique, et les résultats s'accumulent assez rapidement.

2. Réalité des groupes primaires

La dynamique des groupes met ainsi soudain en pleine lumière, et propose aux recherches de psychologie ou de sociologie, des réalités sociales dont l'existence était connue depuis toujours et qui foisonnent autour de nous.

À première vue, ce n'est une surprise pour personne que d'apprendre l'existence de *petits groupes* tels que : une équipe, un atelier, un groupe d'amis, un « bureau » d'association, une escadrille, un commando, un équipage, une expédition polaire, une base de pétroliers au Sahara, un poste militaire ou médical isolé dans la brousse, une cellule collective dans une prison, un gang, une communauté religieuse, une loge de francs-maçons, une cellule de parti politique, un conseil, un jury, une confrérie, une famille, un directoire, un « salon », un petit village, une « école » ou une « chapelle » dans la vie scientifique, littéraire ou artistique, etc.

On trouve ce *genre* de groupes aussi loin que remonte l'histoire ou que s'étend la géographie humaine.

2.1 Le groupe primaire

Ce qui frappe d'abord le lecteur dans l'énumération de ces exemples de groupes, c'est évidemment la variété des personnes, des niveaux sociaux, des contextes et des valeurs (ou des idéaux). On peut s'étonner d'un tel mélange.

Cependant, il y a quelque chose de commun entre tous ces groupes, si divers par ailleurs :

◆ **Leur découpage ne correspond pas à une catégorie abstraite.** Serait une catégorie abstraite (on dit aussi « logique »), un groupe caractérisé par un attribut commun arbitrairement isolé. Exemple : « les blondes », « les fumeurs », « les cyclistes »...

◆ **Leur découpage ne correspond pas non plus à une catégorie démographique** comme le seraient des groupes représentatifs d'une profession (les médecins, les gendarmes, les boulangers...), ou d'un sexe (les femmes) ou d'un âge (les adolescents, par exemple), ou d'un lieu (les insulaires, les montagnards)...

◆ **Leur découpage ne correspond pas à des réalités économiques ou socio-économiques** telles que « le prolétariat », « les bourgeois », « les cadres », « les clochards », « les ouvriers », etc.

◆ **Leur découpage ne correspond pas à une donnée socioculturelle**, telle que les Incas, les Indiens, les Français, etc.

Bien entendu, les groupes ainsi découpés – et les catégorisations pourraient être multipliées ou effectuées autrement – représentent quelque chose de réel, du point de vue psychologique. Nous savons tous que nous changeons de « mentalité » en changeant de catégorie d'appartenance : ainsi, quand nous sommes « piétons » nous avons un point de vue sur les automobilistes, et en prenant le volant de notre voiture nous avons des sentiments forts sur les piétons et sur les cyclistes... Les étudiants ont une opinion sur les professeurs en général, les femmes sur les hommes, les célibataires sur les gens mariés, les chefs d'entreprises sur les psychologues, et inversement...

« Les adolescents » représentent un grand groupe indéfini par le nombre, mais assez caractéristique du point de vue psychologique. De même, un groupe professionnel « marque » ses membres en leur donnant un style commun, des manières de juger les autres et tout ce qu'on met sous le mot de « déformation professionnelle ».

L'appartenance à une classe sociale ou à une culture n'est pas seulement un adjectif ou un attribut, c'est un clivage général de nos perceptions, de nos principes, de nos jugements, des significations que nous donnons à tout ce qui nous entoure.

Quoique tout cela soit matière à recherches psychosociologiques, cela ne fait *pas* partie de la dynamique des groupes, et les exemples de *petits groupes* énumérés au début de ce paragraphe sont *d'un autre genre*.

◆ **Ils représentent des groupes limités par le nombre.** Ce sont des groupes restreints. Encore faut-il remarquer que la réduction du nombre est insuffisante à elle seule. « Les archidiacres roux » représentent sans aucun doute un très petit nombre de personnes sans être autre chose qu'une catégorie artificielle, arbitrairement définie par référence à des concepts de classification dite « logique » (dans le sens de « abstrait »).

◆ **Ils représentent un groupe où chacun connaît tous les autres et peut établir avec tous les autres une relation personnelle.** Dès qu'un groupe sera suffisamment important pour que les relations *directes*, dites *de face à face*, deviennent impossibles ou partielles, on considérera qu'il est hors du champ de la dynamique des groupes. On comprend par là pourquoi le nombre est variable, allant de *plus de 3* (car en dessous il n'y a guère de réactions de *groupe*) à un nombre situé entre 50 et 80, quoique cette limite elle-même soit élastique. En effet, si le groupe a une vie commune dense (un prieuré, un village isolé, un détachement militaire dans un fortin) le nombre peut s'accroître un peu plus tout en sauvegardant *la condition fondamentale de l'existence de relations de chacun avec tous*. Si le groupe n'a qu'une existence commune partielle (un atelier, un Bureau d'Association, un jury...) les relations interpersonnelles vraies ne sont possibles que par la réduction du nombre.

◆ **Ils supposent l'existence d'une « unité » psychologique spécifique solidarisant d'une certaine manière les membres du groupe par rapport à l'environnement naturel ou social.** Dans certains exemples, cette « appartenance », solidaire et solidarisante, est marquée par l'affrontement commun d'un environnement hostile ou dangereux. Ainsi s'exprimait l'équipage d'un sous-marin, une cellule collective dans une prison, un commando dans la jungle.

Dans tous les cas, le groupe se distingue, comme tel, de son contexte ; ainsi, un atelier qui constitue une unité psychologique est, de ce fait, distinct de son environnement qui est le reste de l'usine autour de lui.

Tous ces groupes seront, pour ces raisons, appelés groupes primaires. L'expression « groupe primaire », qui fut employée pour la première fois en 1909 par Charles S. Cooley, désigne les ensembles humains, caractérisés par une association ou une coopération de face à face.

Position du problème

Cooley retrouvait là la distinction établie dès 1887 par l'allemand Ferdinand Tönnis entre « communautés » (*gemeinschaft*) où les relations sont directes et personnelles,... et « société organisée » (*gesellschaft*) où les relations sont structurées et impersonnelles. Le groupe primaire résulte d'une intégration intime, d'une certaine fusion des individualités dans un tout commun, de telle sorte que la réalité immédiate, pour chacun, est la vie commune et les buts du groupe. Plus simplement, il est un « nous », il englobe cette sorte de sympathie et d'identification mutuelle pour laquelle « nous » est l'expression naturelle.

Par opposition, on appelle *secondaire*, le groupe où les relations sont indirectes, où la conscience de l'existence des autres est globale ou vague, où l'appartenance fait partie du *savoir* (je « sais » que je travaille dans telle entreprise, que j'habite telle ville, etc.) plutôt que de l'existence affective quotidienne,... et où les communications passent par des intermédiaires. Les « groupes secondaires » sont appelés aujourd'hui des « organisations ».

Classification des groupes primaires

Les groupes primaires se différencient selon deux axes : l'axe « naturels-artificiels » et l'axe de durée : « momentanés-persistants ».

– Les groupes primaires naturels (famille, petit village, voisinage, groupe d'amis), caractérisés par des relations affectives spontanées, enracinées dans l'existence naturelle ou de fait.

– Les groupes primaires artificiels ou occasionnels : camp de vacances, groupes dits « de laboratoire » ou groupes expérimentaux, groupes de formation,... caractérisés par le fait que la raison du groupement est, du moins à l'origine, extérieure à la vie quotidienne habituelle des membres.

– Les groupes primaires durables ou persistants : gang, club, classe (scolaire)... où, comme le nom l'indique, l'existence collective se poursuit sur une longue durée.

– Les groupes primaires momentanés : groupe de discussion, réunion d'un comité... sont caractérisés par leur limitation dans le temps, et donc par leur faible empreinte sur l'existence globale de leurs membres.

Un groupe primaire peut être à la fois naturel et durable (un village par exemple), naturel et momentané (une famille apparentée chez qui on habite peu de temps), artificiel et durable (un atelier), artificiel et momentané (un groupe expérimental de réunion-discussion)...

2.2 Les caractéristiques psychologiques fondamentales des groupes primaires

Elles sont au nombre de 7 et constituent des phénomènes considérés non seulement comme typiques des groupes primaires, mais encore comme critères permettant de les définir.

► *Interactions*

On appelle ainsi les échanges, mais pas seulement les échanges verbaux. L'interaction définit le fait que chaque membre du groupe agit et réagit par rapport à tel membre ou au groupe tout entier, et de façon directe, sans intermédiaire. L'interaction postule, suppose, que les conduites, les interventions, les opinions émises ne sont pas des expressions personnelles « en soi » mais sont déterminées (au moins partiellement) par ce que font ou ce que disent les autres, par une inter-influence et par une perception confuse de la situation dans laquelle le groupe comme tel se trouve.

Certes, nous devons considérer que, dès la première rencontre, avec un groupe ou avec autrui, nous apportons avec nous des modèles de signes et de conduites sociales (qui nous viennent de notre appartenance à un groupe plus vaste) avec lesquels nous pouvons déchiffrer l'intervention ou l'action d'un autre, comprendre ce qu'il veut dire ou ce qu'il fait. Nous arrivons avec un langage, des valeurs, des règles sociales. Cependant, par les interactions prolongées, au sein d'un groupe primaire, se développent des phénomènes spécifiques.

► *Émergence de normes*

On appelle « normes », des règles de conduite. Elles naissent à la longue dans un groupe primaire. C'est ce qui est conforme à ces normes qui est considéré comme « bien » par les membres du groupe, qui constitue son code des valeurs de groupe. Ce code varie d'un groupe primaire à l'autre. Ainsi, dans l'atelier de câblage de l'usine de Hawthorne, le modèle de conduite consistait à ne pas dépasser le rendement quotidien fixé par la Direction, malgré la rémunération « à la pièce ». Celui qui contrevenait était « un jaune » pour ses compagnons. Dans le même atelier, le travail de câbleur de connecteurs était considéré comme plus noble, supérieur au travail de câbleur de sélecteurs, et les soudeurs étaient considérés comme « inférieurs » aux câbleurs...

► *Existence de buts collectifs communs*

Résoudre un problème, survivre, effectuer une tâche, s'organiser défensivement, etc., sont autant de buts du groupe comme tel. La com-

Position du problème

munauté de buts est le ciment du groupe. Par ce critère (et le suivant), le groupe a une cohésion.

► Existence d'émotions et de sentiments collectifs

Ils correspondent aux situations dans lesquelles se trouve le groupe et engageant à des actions et réactions collectives.

► Émergence d'une structure informelle

Cette structure qui est de l'ordre de l'affectivité et qui est l'organisation et la répartition de la sympathie-antipathie, les voies par lesquelles circule l'influence, la position des membres « populaires » et des « rejetés », la naissance de « cliques » ou sous-groupes dans le groupe, avec les pôles de conflit ou d'attraction. Informelle parce que non-officielle et souvent non-consciente, cette structure peut entrer en opposition avec une structure officielle, imposée de l'extérieur.

► Existence d'un inconscient collectif

L'histoire commune vécue par le groupe, son existence collective, son passé, sont sources de problèmes latents ou de « points sensibles » qui, sans être présents à la mémoire actuelle, font partie de la vie du groupe et de ses réactions. De plus, le groupe n'a pas conscience des phénomènes psychologiques déterminant les conduites de ses membres, et ceux-ci n'ont pas conscience des phénomènes psychologiques déterminant leurs conduites en groupe.

► Établissement d'un équilibre interne, et d'un système de relations stables avec l'environnement

À travers les vicissitudes de son existence, le groupe engendre un double système d'équilibre : interne et externe, c'est-à-dire dans son sein et par rapport à son contexte. Lorsque cet équilibre est remis en question par les événements, le groupe, s'il résiste et survit, tend à reconstituer un nouvel équilibre.

Telles sont les données, les caractéristiques et les critères qui vous permettront maintenant de comprendre pourquoi les divers groupes nommés au début de ce chapitre sont, malgré leur diversité de personnes, de buts, et de styles d'existence, etc., *des groupes primaires*, appelés plus communément « petits groupes » ou « groupes restreints ».

3. Définition de la dynamique des groupes

La dynamique des groupes, en tant que domaine de connaissance ou de réalité, comprend deux grands ensembles différents, constituant deux grandes parties :

1. L'ensemble des phénomènes psychosociaux qui se produisent dans les petits groupes, ainsi que les lois naturelles qui régissent ces phénomènes.
2. L'ensemble des méthodes qui permettent d'agir sur la personnalité par le moyen des groupes ainsi que celles qui permettent aux petits groupes d'agir sur les grands groupes ou sur les organisations sociales plus vastes.

Il y a donc deux sens à l'expression « dynamique des groupes » : d'une part le sens large, correspondant à la science des phénomènes de groupe, d'autre part un sens étroit correspondant à une action sociopsychologique.

3.1 Dans le sens des phénomènes psychosociaux

Cette partie recouvre à son tour plusieurs sens, parmi lesquels :

♦ **Les relations qui s'établissent entre les groupes primaires et leur « environnement »**, c'est-à-dire les actions et réactions entre un groupe comme réalité collective, et le milieu social ambiant ou la situation générale dans laquelle il se trouve. Cette « situation » et cet environnement influencent le comportement des personnes du petit groupe.

Dans une entreprise industrielle, si un conflit existe entre le service commercial et les services de la production, une « situation » est créée pour les membres de ces services, situation qui retentit sur leurs comportements individuels en groupe, et sur leur comportement collectif dans l'entreprise.

Si une famille de gitans s'installe à proximité d'un village hostile, la situation des deux groupes (la famille de gitans et les villageois) va influencer les conduites collectives de part et d'autre.

♦ **L'influence exercée par un groupe primaire sur le comportement de ses membres.** Déjà un groupe, placé en face d'un sujet au travail et extérieur à lui, exerce une influence sur ce sujet. On peut étudier cette influence selon que le groupe observateur est passif, critique, ou approbateur.

D'autre part, on étudiera les performances individuelles et les performances collectives sur un même genre de travail, pour connaître, par comparaison, l'influence du groupe sur les résultats objectifs.

Position du problème

Enfin, dans cette acception, la dynamique des groupes comprend l'étude des phénomènes qui découlent de ce que le groupe a, pour ses membres, une réalité et une valeur. Autrement dit, *le groupe exerce une influence sur les conduites de ses membres* par le « climat psychologique » qui y règne, par les « pressions » non conscientes qu'il met en œuvre sur les participants.

♦ **La vie affective des groupes** et son évolution dans le temps ou selon les circonstances. Il s'agit de l'étude de l'affectivité du groupe, du « vécu » groupal qui est autre chose que la somme des sentiments individuels ou que la distribution des sympathies-antipathies. Sous-jacent à « ce qui se dit », il y a ce qui est éprouvé par tous selon des tonalités différentes et qui détermine des réactions groupales non-conscientes ou indirectement exprimées.

♦ **Les facteurs de cohésion et de dissociation des groupes primaires**, l'influence de ces facteurs sur le travail du groupe ou son « moral », ainsi que sur les relations des membres entre eux, ou du groupe lui-même par rapport à son environnement. Sous cette acception relèvent aussi les recherches et observations sur *le fonctionnement* des petits groupes et sur les facteurs de dysfonctionnement, sur les rôles et sur les modes d'organisation interne.

Sur tous ces points, la dynamique des groupes utilise des méthodes de laboratoire, ou des données recueillies par l'observation directe de groupes réels en situation (« sur le terrain »); elle tente de formuler les lois spécifiques de ce « champ scientifique ».

3.2 Dans le sens des méthodes d'action sur la personnalité

Par cet aspect d'action pratique, la dynamique des groupes est autre chose que l'ensemble de « ce qui se passe » dans les groupes ou que la signification psychosociologique des phénomènes dont les groupes sont le théâtre. Elle s'oriente vers les phénomènes de *changement* et leur maîtrise.

Ainsi, la dynamique des groupes comporte plusieurs autres significations :

♦ **L'étude des processus de « changement »** au niveau des attitudes, des sentiments, des perceptions de soi et d'autrui, c'est-à-dire de la personnalité (en définissant la personnalité comme une donnée psychosociale, comme une manière de vivre les relations à autrui et les situations sociales en général), *par le moyen du groupe*.

C'est dans ce sens que les exigences de l'expérimentation sur les changements d'opinion, par exemple, amènent à étudier les techniques de *la manipulation des groupes*. La manipulation des groupes est une action à la

fois délibérée et secrète de la part d'un organisateur ou d'un expérimentateur pour orienter l'opinion, la décision ou les conduites d'un groupe soumis à son influence.

Ces recherches ont développé dans le public la méfiance envers les psychosociologues, suspects de vouloir violer sciemment la liberté des membres d'un groupe et de vouloir modifier les opinions.

Le spectre de la *manipulation des groupes* ne peut suffire à dénoncer cet aspect des recherches, pas plus que la peur de la guerre bactériologique ne peut faire décider la fermeture des laboratoires de recherches sur les virus et les microbes. Il est évident que la conversion et la subversion sont aussi des applications de la dynamique des groupes, mais on peut dire inversement que la connaissance des processus de changement ou de leurs lois permettra aux groupes de mieux résister, s'ils le désirent, aux actions qui pourraient être exercées sur eux.

Il est non moins évident que les pédagogues, les psychothérapeutes, les responsables des instituts et organismes sociaux de rééducation, de resocialisation, de promotion sociale, etc., sont amenés à prévoir et à organiser des actions de changement des attitudes dans les groupes, ainsi que l'action des groupes dans leur environnement social.

♦ **L'utilisation des méthodes de groupe pour soigner les troubles de la personnalité**, définie, comme on l'a vu, par son essentielle dimension sociale. Par là, la dynamique des groupes prend le relais de la psychanalyse, et propose aujourd'hui une nouvelle méthode de psychothérapie, utilisant le groupe c'est-à-dire la situation de relation interpersonnelle dans un groupe, pour le diagnostic du trouble (ou inadaptation sociale et psychologique) et pour son traitement.

♦ **L'utilisation des lois régissant les phénomènes de groupe, en vue d'améliorer le fonctionnement, l'efficacité et l'autorégulation des petits groupes**, dans toutes les situations où ils ont des objectifs à atteindre (comités et commissions, groupes de formation, groupes de travail, etc.).

♦ **L'étude et la mise en œuvre des changements sociaux par le moyen des petits groupes**. Dans ce sens, le groupe est utilisé comme un moyen de changer les organisations complexes.

L'objectif final, expressément formulé par Kurt Lewin, est donc triple :

- d'une part, amener les personnes à la pleine maîtrise de leurs possibilités, et à la pleine conscience de leurs responsabilités ;
- d'autre part, amener les intéressés eux-mêmes à assumer les processus de changement au sein de leurs propres groupes, vers l'optimum de maturité sociale et d'efficacité des groupes ;
- enfin, amener les groupes efficaces à assumer le changement au sein des organisations complexes.

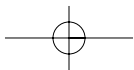
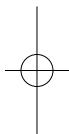
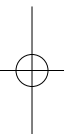
Position du problème

Pour résumer

Ces deux grands secteurs différents, constitutifs de la dynamique des groupes, sont évidemment interdépendants. « Si vous voulez savoir comment quelque chose fonctionne, disait Kurt Lewin, essayez de le changer. » La connaissance et la mise en œuvre des processus de changement nourrissent à chaque instant la connaissance des lois des groupes primaires et inversement.

Cependant, ces deux sens de « dynamique des groupes » sont bien distincts, et il est illégitime, par exemple, lorsque l'on est idéologiquement contre la dynamique des groupes au sens d'action de changement des individus par le moyen des groupes (ou de la participation à des « groupes de formation » ou à des « groupes d'évolution personnelle »), de ne pas vouloir entendre parler de la dynamique des groupes au sens de connaissance et compréhension des phénomènes qui se produisent au sein des petits groupes. Tous ceux qui « ont à faire avec des groupes » (responsables, formateurs, animateurs, négociateurs, médiateurs, etc.) ont besoin de se perfectionner en dynamique des groupes parce que c'est leur réel quotidien, qu'ils le veulent ou non.

Pour donner une idée suffisante de la dynamique des groupes sous ces deux aspects, nous avons choisi de consacrer les deux chapitres qui suivent aux phénomènes de groupes, et les derniers à l'action par le moyen des petits groupes.



2

CHAPITRE

Les phénomènes psychosociologiques dans les groupes primaires et leurs lois spécifiques

Ces phénomènes psychosociologiques sont abordés à travers l'observation, la compréhension, l'étude du comportement en groupe et individuel. Le groupe primaire et son développement sont présentés en fin de chapitre.

1. L'observation et la compréhension des phénomènes de groupe

Observer un phénomène n'est possible qu'à deux conditions : d'une part, se placer « à un certain point de vue » pour considérer le réel donné, et d'autre part être en possession d'un armement de concepts et de connaissances générales qui permette de reconnaître ces phénomènes ou de les nommer.

Malgré le cercle vicieux apparent (pour les voir, il faut savoir de quoi il s'agit, mais pour le savoir il faut les avoir vus), on doit admettre que la formation et le perfectionnement sont un va-et-vient permanent (et hélicoïdal) entre l'observation et la conceptualisation.

1.1 Le problème de l'observateur-perturbateur

En intervenant comme observateur dans un groupe primaire, vous constatez que vous créez une situation nouvelle et qu'il est difficile de dire si les phénomènes observés ne sont pas d'abord engendrés par votre présence.

La remarque est banale mais mérite d'être soulignée. Si vous voulez observer les rapports interpersonnels dans une famille, et que, dans ce but, vous vous fassiez inviter à la table familiale, votre « être-là » intervient comme une « variable » qui transforme la situation totale. Si, de plus, vous avez annoncé que vous veniez « pour observer » les relations entre les personnes, cette seconde « variable » s'ajoute à la première. Vous risquez de déclencher des phénomènes spéciaux ; extinction des réactions spontanées habituelles, centration sur vous, inquiétude ou hostilité, solidarité du groupe à cause de vous ou contre vous.

Remarquez que le repérage et la formulation de ces réactions font partie déjà de la dynamique des groupes, mais les phénomènes observés ne sont pas expressifs « du groupe » comme tel, ils sont expressifs « *du-groupe-observé-par-un-étranger-considéré-comme-un-juge et des réactions à cette observation* ». La signification de l'intrus pour les membres du groupe détermine : leurs comportements à son égard, les comportements composés à son intention, et leurs comportements entre eux.

Bien entendu, *tout* n'est pas déterminé par et pour l'observateur, mais celui-ci ne peut observer que des phénomènes globaux dont fait partie la relation que le groupe a *avec lui*, quelle que soit cette relation.

Plusieurs techniques sont utilisées pour pallier ces inconvénients : la familiarisation progressive avec le milieu, l'observation-participation (où l'observateur est membre du groupe), l'observation invisible (observateur discret ou caché), et, évidemment, les techniques d'observation objective non directe atteignant et mesurant des signes ou indices considérés comme symptomatiques ou caractéristiques.

Exemple : dans l'observation de la salle de câblage de l'usine de Hawthorne, l'observateur n'a commencé ses observations qu'après trois semaines de présence, et après vérification que les chiffres du rendement (indice objectif) étaient redevenus ce qu'ils étaient auparavant. De plus, l'observateur avait une « conduite à tenir » qui neutralisait autant que possible son rôle d'inducteur involontaire des réactions observables.

Autre exemple : pour étudier le réseau des relations interpersonnelles dans un groupe professionnel, on peut chercher à pointer objectivement « qui a communiqué avec qui ? » dans le groupe pris comme objet de l'étude.

Les phénomènes psychosociologiques

1.2 Savoir observer du point de vue de la dynamique de groupe

Il s'agit de comprendre ce qui se passe, du point de vue psychosociologique, c'est-à-dire de sélectionner dans la masse des données visibles, ce qui a une signification au niveau de la dynamique des groupes.

Car « comprendre ce qui se passe » a plusieurs sens possibles. Si vous êtes chef de la Police et que vous assistez, d'une position cachée d'où vous pouvez tout voir et tout entendre, à une réunion secrète de conspirateurs, ... « comprendre ce qui se passe » signifie obtenir des révélations palpitantes sur l'identité des conjurés, sur leurs complices extérieurs, sur les moyens dont ils disposent, les buts, les dates, etc.

Dans la scène fameuse de *Ruy Blas*, de Victor Hugo, où les ministres de la reine se partagent les prébendes et le trésor public, Ruy Blas, dans son intervention inattendue, réagit à « ce qui se passe ».

Si un chef de service entre dans un atelier en effervescence générale, il demandera naturellement : « Que se passe-t-il ? » ; et il attendra une réponse, qui doit être une explication par les causes immédiates.

Or ce sens n'intéresse pas la dynamique des groupes, ou, en tout cas, pas directement.

Dans le cas des conspirateurs, l'observateur chercherait plutôt à comprendre pourquoi les gens sont disposés comme ils le sont dans l'espace qu'ils occupent et qu'est-ce que cela signifie par rapport à leurs relations interpersonnelles, ... quelles sont les attitudes de chacun, à l'égard des autres et à l'égard du chef, s'il y a un chef, ... quels sont les stades de la prise de décision, s'il y a une décision à prendre, ... quel est le rapport entre les phénomènes observés (en tant que symptômes) et la situation globale existentielle de ce groupe-ci à ce moment...

Autrement dit, le *contenu verbal* des échanges aurait pu être tout autre. Notre observateur aurait pu surprendre la réunion des chefs de la Police d'État et faire, dans un rapport sur la dynamique, les mêmes descriptions. Ayant observé les mêmes phénomènes, il les aurait formulés avec les mêmes concepts, et il y aurait vu l'application des mêmes lois de la dynamique des groupes.

Dans l'atelier en effervescence, notre observateur eût décrit l'effervescence collective comme phénomène de ce groupe, en eût cherché les conditions et les effets sans quitter le plan de ces phénomènes, en eût noté les voies de propagation, les impacts sur les comportements, ainsi que les réactions collectives produites par l'entrée en scène du chef.

Notez que, intuitivement, il vous arrive quotidiennement d'esquisser, dans un jugement sur un groupe, les contours de phénomènes psychosociologiques majeurs :

En parlant d'un service industriel que vous connaissez bien, vous dites : « Le service a M. X pour chef, mais en fait celui qui détient l'autorité réelle est M. Y qui a le grade immédiatement inférieur; il a la confiance totale de ses subordonnés et une influence directe sur le patron par-dessus la tête de M. X. De ce fait, M. X cherche à nuire aux subordonnés de M. Y qui sont aussi les siens, ce qui ne peut qu'accentuer l'unité interne du sous-groupe Y autour de son chef, seul capable de les défendre, et augmenter l'impopularité de M. X dans le service. »

Par ces réflexions, vous faites de la dynamique des groupes.

1.3 Décentration et objectivité de la part de l'observateur

Les impératifs sont évidemment ici ceux de tout observateur psychologue ou sociologue. Les règles principales sont les suivantes :

◆ **Ne pas se laisser absorber ou fasciner par le sens immédiat du contenu.** Il y a une prégnance du sens immédiat qui « bouche » la perception du sens psychosociologique. Si l'on s'intéresse aux idées émises dans une discussion, sur une question précise, on perd de vue les significations des attitudes et « ce qui se passe » au niveau de la dynamique du groupe. Si quelqu'un dans un groupe de discussion, alors que des thèses s'affrontent, demande à l'observateur ce qu'il en pense, celui-ci peut être prisonnier du sens immédiat et donner un avis personnel sur le problème. Il oubliera de se rendre compte (et peut-être d'observer) que cet appel à l'observateur signifie quelque chose du point de vue de la dynamique du groupe (On veut l'impliquer? On veut le prendre pour arbitre? Un des sous-groupes veut en faire un allié?...), et que sa réponse va avoir un effet au niveau de la dynamique, quelle qu'elle soit.

◆ **Ne pas « impliquer personne » personnellement,** sinon cela reviendrait à être aspiré par le contenu et par la vie socio-affective du groupe. Prendre parti dans un conflit entre les services ou dans une guerre de sous-groupes ou de clans, « se laisser envahir par l'antipathie pour tel personnage, être exaspéré par une manière d'agir du groupe, etc., sont des obstacles insurmontables à la perception et à la compréhension de la dynamique d'un groupe.

◆ **Ne pas interpréter ce qui se passe, ne pas se « projeter » sur le groupe.** Croire que le groupe fait allusion à soi alors que les préoccupations sont ailleurs, c'est, pour l'observateur, comme pour l'animateur, le signe que ses désirs ou ses craintes « distordent » sa perception, et qu'il

Les phénomènes psychosociologiques

voit seulement ce qu'il met lui-même (c'est-à-dire son propre reflet) dans ce qu'il croit être l'existence du groupe.

Se décentrer, c'est justement comprendre les phénomènes par rapport au groupe, à sa vie, à son évolution, à ses vicissitudes, et rester personnellement *objectif*, en n'étant pas impliqué dans le contenu et sans se croire *a priori* personnellement concerné.

◆ **Être vigilant et « présent » intégralement à ce qui se passe ici et maintenant**, sans distraction et sans désintéret. Être aussi bien attentif (au sein d'un comité en délibération, par exemple), à un *silence* qu'à un éclat de voix, à une position des chaises ou à une posture physique discrète qu'à une intervention agressive, à la fréquence des apartés qu'à une procédure de vote.

◆ **Faire preuve d'empathie**, c'est-à-dire « comprendre » au sens humain (être compréhensif) sans pour cela se laisser entraîner par les mouvements affectifs; accepter la manière dont les autres sentent et ce que les autres éprouvent, tout en conservant une capacité intellectuelle de formulation abstraite et une lucidité nécessaire, sans angoisse, sans intention autre que celle de comprendre les phénomènes du groupe.

C'est la « transparence » personnelle intégrale de l'observateur ou du chercheur dans le domaine de la dynamique des groupes qui lui permettra de « voir » des phénomènes qui, se produisant dans le filigrane des contenus verbaux ou des faits enregistrables, nécessitent une attention spéciale à un « sens » jamais clairement offert, et, de plus, non-conscient pour les membres du groupe observé.

Il est d'ailleurs intéressant de noter ici (nous aurons l'occasion d'y revenir) les raisons pour lesquelles *ce qui se passe dans un groupe du point de vue de sa dynamique* est non conscient pour ce groupe : cela échappe à la perception et à l'observation des membres parce qu'ils sont impliqués personnellement, et irrésistiblement entraînés par tout ce contre quoi l'observateur-psychologue doit lutter, et spécialement par le sens des contenus des échanges, par les sentiments et émotions, et par la réalisation de leurs objectifs personnels dans le groupe.

2. Comportement individuel et comportement de groupe

Tout groupe est composé d'individus et c'est tout naturellement aux individus que nous sommes spontanément portés à faire attention, de même que la conscience que nous avons de nous-mêmes oriente vers la perception de nos réactions *personnelles* différenciées, nous détournant de

la perception de ce qui, en nous, est le reflet des manières de voir ou d'agir de nos groupes d'appartenance.

Cette habitude nous fait considérer les groupes comme des agrégats d'individus et nous avons du mal à saisir *le groupe* comme un être ayant sa vie propre, ses opinions, ses réactions, ses valeurs. Les grands phénomènes collectifs (panique, révolte, lynchage, émotions collectives, mouvements de foule) nous apparaissent comme exceptionnels, dangereux, dépossédant la personne de sa conscience individuelle et radicalement distincts de la psychologie de la personnalité. De ce fait, il existe sans aucun doute une *résistance* spontanée à la perception de la réalité *groupe*, par défense du Moi contre sa dissolution ou contre l'angoisse de son assimilation ¹.

En fait, la vie de groupe pénètre partout dans notre individualité.

2.1 Individualité et influences sociales

Certes, par un certain nombre d'aspects, nos conduites échappent aux influences sociales.

► Les facteurs de personnalité

Par le système de ses besoins, par son caractère et par sa raison, le sujet humain est autre chose qu'un reflet de ses groupes primaires d'appartenance.

◆ **Chaque individu a des besoins d'ordre biologique.** L'air pour respirer, l'aliment pour se nourrir, sont de cet ordre. Les « besoins » ne sont pas des éléments isolés et juxtaposés, ils expriment une structure de l'organisme et une structure de la relation de l'organisme avec son milieu. Tout individu cherche sa satisfaction, cherche à acquérir les moyens de cette satisfaction, entre en conflit avec les exercices d'autrui dans cette double recherche, met en œuvre un système d'actions et de réactions psychobiologiques (agressivité, défense, réflexes de mise à l'abri, efforts de survie, etc.).

◆ **Le caractère**, considéré dans sa relation à la configuration des besoins en chaque individu (tel enfant a besoin de plus de mouvement que tel autre moins remuant, tel nouveau-né de quelques mois a plus peur de l'insolite que tel autre moins sensible, etc.) ou à ce qu'on appelle en médecine homéopathique le « terrain » ou le « tempérament » (tel est

1. R. Meigniez (op. cit., 1967) insiste sur les mécanismes de défense du Moi qui empêchent la perception de ce qui est le vécu-groupe et sur l'angoisse de perdre l'identité personnelle, autant que sur les diverses distorsions individuelles du vécu groupal inhibant la communication authentique (pp. 32-34, 99-110).

Les phénomènes psychosociologiques

résistant à la fatigue, aime le changement, réagit vite, a peu besoin de sommeil,... tel autre réagit à retardement, tient à ses habitudes, se fatigue vite), représente un ensemble de virtualités organisées entre elles. Elles sont évidemment façonnées et transformées par les contacts sociaux (relation aux parents, types de frustrations sociales imposées, modèles de conduite imprimés par la famille, etc.) mais elles « réfractent » aussi, d'une certaine manière, les influences sociales inévitables.

◆ **Nous pouvons réfléchir sur nous-mêmes**, raisonner sur les modèles de conduite imposés par le groupe, les mettre en question, opter délibérément pour l'anticonformisme au nom de valeurs qui sont au-delà du groupe primaire, contre lui, et axées sur un groupe plus large, à la limite sur un idéal humanitaire ou rationnel. Ainsi Socrate mit en question les Dieux de sa cité. Sans ce germe extrasocial et antisocial (par rapport aux groupes « fermés » d'une époque historique, comme le pensaient aussi bien Durkheim que Bergson), aucun progrès social n'est possible, et les groupes primaires resteraient irrémédiablement immobiles dans la conformité éternelle à leurs normes.

► *L'influence des groupes*

En dépit de ces facteurs de personnalité, on ne peut échapper à l'influence des groupes dont nous sommes.

Ne parlons pas de la société en général, ni de notre appartenance à un vaste groupe culturel, dont les influences modelantes sont évidentes (influence du langage, des idées et des modes d'une époque, des valeurs d'une religion ou d'une idéologie collective, etc.) et restons au niveau des groupes primaires.

Un « climat du groupe » peut changer notre conduite du tout au tout, au point de mettre en question, pour un observateur non averti, l'unité de la personnalité.

On constate banalement que tel enfant est « sage comme une image » à l'école, et « insupportable à la maison » (ou inversement), que tel adolescent se comporte comme un forban avec sa bande de camarades, et qu'il est un censeur sévère dans le groupe de ses frères et sœurs,... ou serviable et complaisant quand il séjourne dans une famille amie. Tel contremaître, discipliné et calme dans son service ou son atelier, est dans un état d'exaspération permanente chez lui, etc.

Les mêmes personnes ont des comportements différents selon l'environnement; leurs réponses et leurs réactions varient selon les « climats » des groupes où elles se trouvent.

♦ **Dans une expérience célèbre sur les « climats pédagogiques »** (expérience qui est développée dans l'ouvrage *Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes* et qui fait l'objet d'un exercice pratique, dans ce fascicule-ci), Lewin, Lippitt et White ont démontré expérimentalement que les comportements observables des sujets placés dans différentes ambiances de travail étaient directement induits (déterminés) par ces ambiances.

Les expérimentateurs constatent non seulement que *tous* les individus placés dans ces conditions de groupe et de « climat », réagissent de même, mais aussi que *le passage* d'un « climat » à l'autre, dans des « classes tournantes » détermine des effets propres.

Bien entendu, les individualités « réapparaissent » dans l'intensité des réactions et dans la préférence que les sujets expriment, après coup, pour l'un ou l'autre de ces climats. Cependant, la démonstration est convaincante et devrait inciter les chefs, les éducateurs, les instructeurs et les responsables de groupes à se demander si ce qu'ils prennent souvent pour des traits de personnalité ou de caractère « naturel » chez les membres de leur groupe, n'est pas l'expression du « climat » psychologique du groupe et de leur propre méthode de commandement ou d'enseignement.

♦ **L'étude psychologique des « bandes »** a également mis en lumière l'existence de types de conduite engendrés par l'être-en-bande. Ceux-ci sont généralement rapportés à cinq genres de phénomènes :

- *la facilitation* de certains actes ou de certaines réactions qui, chez l'individu, seraient contrôlés et évités (conduites de « scandale », de provocation, d'agression, etc.) ;
- *l'imitation* qui nivelle les manières individuelles d'être, de penser ou d'agir, et qui aboutit à des comportements semblables (jusqu'à la façon de s'habiller ou de parler) ;
- *la suggestion et la contagion des émotions*, qui aboutit à des conduites collectives de type émotionnel ;
- *l'émergence de valeurs collectives*, véritables idées-forces, engendrées par la bande et affectivement chargées, sortes de croyances du groupe, mythes, modèles idéaux de conduite, valables pour les seuls membres du groupe ;
- *l'attribution de prestige* à celui, à celle ou à ceux qui incarnent les modèles ou ces valeurs de groupe.

Ces phénomènes très « grossis » dans la bande d'adolescents prédélinquants, se retrouvent dans tout groupe primaire « coalescent », c'est-à-dire à forte unité d'« esprit », où chacun tend à s'identifier au groupe.

♦ **L'appartenance à un groupe nous fait adopter, à notre insu, des stéréotypes.** On appelle « stéréotype » une image ou représentation mentale du

Les phénomènes psychosociologiques

genre « cliché » qui résume les sentiments d'un groupe sur un autre groupe, sous forme d'une opinion simpliste et stable, n'ayant rien d'objectif.

Dans tout groupe primaire durable se développent des stéréotypes : les villageois du haut ont un stéréotype des villageois du bas, les gens du service commercial ont un stéréotype de ceux du service production, les adhérents d'une « École » scientifique ont des stéréotypes des partisans d'une autre École, etc. Des stéréotypes existent aussi, dans un groupe, sur le groupe lui-même : ils résument des qualités privilégiées et valorisées que le groupe s'attribue à lui-même. Ils font partie, avec des normes et les mythes du groupe, de ce qu'on appelle l'« esprit de corps ».

Ces stéréotypes ne sont pas seulement des « images », des « représentations mentales », ils sont, de manière insidieuse, principes de jugement (d'un jugement faussé par ces *préjugés*), de réactions affectives, de décisions.

On a prouvé expérimentalement leur influence dans la perception des membres d'un groupe par un autre groupe. Le schéma de l'expérience est le suivant : devant les membres d'un groupe idéologiquement très homogène (de personnes unies par leur opinion commune forte à l'égard d'un autre groupe, et ici on a choisi l'antipathie raciste), on projette des images successives de petits attroupements en demandant d'y repérer les personnes du groupe méprisé. Dans ces expériences, on a mis en lumière que, pour les membres d'un groupe primaire donné, les membres d'un groupe méprisé ou antagoniste :

- possèdent des caractéristiques physiques et psychologiques constantes (ce sont toujours les mêmes qualificatifs qui reviennent) ;
- ces caractéristiques sont immédiatement sélectionnées au niveau même de la perception (on « les » reconnaît au premier coup d'œil) ;
- la perception de ces caractéristiques est plus fréquente et plus rapide lorsque le groupe entier est soumis à l'expérience (quand la projection a lieu devant un individu isolé, il se montre plus hésitant et plus prudent, mais si tout le groupe est là, les repérages sont affirmés, immédiats, bruyants) ;
- les individualités sont différenciées *dans le groupe auquel il appartient* (on insiste alors sur les caractères *divers* des gens et on les perçoit) alors qu'elles sont « noyées » dans l'indifférenciation *lorsqu'il s'agit des membres du groupe antagoniste* (on les perçoit « tous pareils », « ils se ressemblent tous »).

♦ **L'appartenance à un groupe s'exprime par l'adoption spontanée de standards de conduite**, c'est-à-dire de modèles en fonction desquels nous nous comportons. Ces standards agissent à la manière des principes moraux.

Il ne s'agit pas seulement des « habitudes » de groupe (car chaque groupe tend à constituer *aussi* un système d'habitudes), mais des styles de comportement et des valeurs. Dans tel service, vous sentez un style de conduite type réglementaire : pas de gestes superflus, travail dans le calme, par contre accord tacite et général pour cesser le travail exactement à l'heure, de même qu'on arrive à l'heure. Dans tel autre, c'est le « régle » qui serait ridiculisé, « on » arrive quand on veut, mais « on » reste après l'heure pour finir le travail, « on » résiste à toute autorité stricte, et « on » discute ensemble pour les décisions, etc.

Des sanctions groupales (le mépris, la raillerie, la mise en quarantaine, l'organisation tacite de difficultés – faire la vie dure à quelqu'un – la mise à l'amende, etc.) punissent les « infractions » aux standards, en référence à une sorte de « règlement informel » parfois en contradiction avec le règlement officiel. Par contre, les « récompenses » groupales sont attribuées à celui qui incarne les standards du groupe ou les fait respecter, au premier plan desquelles *le prestige* (la considération dans le groupe, l'autorité sur les autres, le pouvoir d'influence, le haut « statut »).

La popularité dans le groupe est différente du prestige et n'est pas exclusivement définie par la conformité aux standards du groupe, quoique l'inverse – non-conformité à ces standards internes – suffise à l'empêcher. La popularité comporte des facteurs caractérogiques et des facteurs historiques qui s'expriment finalement par une « position » sociométrique dans le groupe. La conformité aux standards, l'incarnation des mythes et valeurs du groupe, si elles s'ajoutent à cela, font que le sujet réunira popularité et prestige, conditions de sa facile reconnaissance par tous comme leader.

D'autre part, la conformité aux standards internes n'a rien à voir avec l'attitude *conformiste* en général, au sens ordinaire du mot. À la limite, les standards d'un groupe primaire peuvent valoriser une attitude générale anticonformiste (on est alors « bien vu » si l'on affiche des opinions anarchistes et révoltées, et cela en conformité avec les normes internes de tel petit groupe).

La plupart de ces remarques entrent dans ce qu'on appelle la psychologie du « personnage » par opposition à la « personnalité ». Mais il ne faut pas se faire d'illusion : nos personnages sont les dimensions sociales de notre personnalité, et non pas du tout des masques de théâtre que nous pourrions mettre ou enlever à volonté.

2.2 La pression de conformité

Le groupe primaire, en tant que groupe, exerce de toute façon sur ses membres, *une pression de conformité*.

Les phénomènes psychosociologiques

◆ **La conformité** a des aspects multiples selon les variétés de groupes mais elle existe toujours comme une *exigence du groupe à l'égard de celui qui y participe*. Cette exigence tend à unifier les conduites, les opinions, les perceptions, les informations, les idées. Elle est une pression tendant à assimiler les membres entre eux.

Différents facteurs entraînant la pression de conformité. On ne croit plus guère, aujourd'hui, à l'« instinct grégaire » qui était illustré classiquement par l'image des moutons de Panurge. Il y a sans aucun doute des réactions collectives grégaires au niveau des masses domestiquées par une idéologie ou par l'influence hypnotisante d'un chef idolâtré, mais cela est en dehors de nos groupes primaires. La pression de conformité se manifeste même avec des groupes occasionnels au cours d'expériences en laboratoire.

Deux facteurs constituent la pression de conformité : le besoin d'approbation, et le besoin de certitude qui, tous deux, sont en relation avec la *recherche de sécurité*, aspiration humaine de base.

◆ **Le besoin d'approbation.** L'approbation, l'amour, la sécurité sont, à l'origine, confondus comme valeurs vécues, dans l'univers de l'enfant. On sait que, pendant une période qui s'étend sur les six premières années de la vie, les *signes de l'accord de l'entourage* sont normalement confondus avec le Bien, et inversement. L'enfant est conditionné à régler sa conduite sur ces signes. Quoique par la suite, d'autres évaluations du Bien et du Mal soient normalement découvertes, quelque chose demeure qui est la *recherche de l'approbation d'autrui comme critère de notre propre valeur*. Il n'y a que le fou délirant qui puisse affirmer sa propre valeur (son génie, son origine royale, ses qualités personnelles, la valeur de son œuvre, etc.) alors que tout le monde la refuse ou la conteste. Personne ne peut « tenir » dans l'affirmation de sa valeur, s'il n'y a pas au moins un être au monde qui lui donne raison. Des personnalités vigoureuses se contentent de l'approbation d'amis sélectionnés, mais la plupart des gens, pour croire à leur être, ont besoin d'être reconnus et acceptés par tout l'entourage du moment. De là la recherche de l'accord, de l'acceptation de soi par autrui, au prix du sacrifice de tout ce qui pourrait nous faire rejeter.

◆ **Le besoin de certitude.** Lorsque nous avons l'information sûre qui nous permet de juger, d'affirmer ou de nier quelque chose, notre certitude est fondée sur la valeur objective de notre information. Nous sommes prêts à aller chercher la preuve, à mettre tout le groupe devant le fait et à remporter victorieusement l'adhésion d'autrui. Mais la plupart du temps, nous n'avons pas les informations objectives nécessaires et suffisantes pour être sûrs. L'accord des autres sur un fait donné est *le seul moyen* dont nous disposons alors pour sortir du doute. Nous nous rallions

d'autant plus facilement à une opinion groupale que nous n'avons pas de critère objectif accessible. La non-conformité avec le groupe est – sauf autre certitude – un risque à la fois de ridicule et d'erreur.

Ces deux sources de la pression de conformité se traduisent par deux variétés d'influence sur les membres du groupe.

- La pression dite « normative » qui s'exerce sur les conduites dans le sens d'une conformité aux standards du groupe, donc aux attentes des autres.
- La pression dite « informationnelle » qui tend à faire accepter comme certaine (sûre, digne de confiance) une information passant pour vraie dans le groupe, lorsqu'on n'a pas d'autre critère d'objectivité.

► **Variations de la pression de conformité**

Plus le groupe primaire est solidaire et coalescent, plus la pression de conformité est forte.

Tous les facteurs qui renforcent la cohésion du groupe, renforcent la pression de conformité. Or ces facteurs peuvent être extérieurs (tels sont les cas où le groupe primaire doit faire face à une hostilité de l'environnement, par exemple), ou intérieurs (tels sont les cas où le groupe est très « motivé » pour un travail excitant, ce qui augmente l'esprit de coopération, et les cas où il est très communautaire).

Inversement, lorsque le groupe est peu cohésif, en voie de dissociation ou de fractionnement, la pression de conformité diminue. Des sous-groupes ou des individus la perçoivent et la dénoncent.

► **Effets de la pression de conformité**

Dans certains cas, la pression de conformité rend *le travail d'un groupe moins valable que le travail individuel*.

C'est d'ailleurs l'intuition de ce phénomène qui risque de conduire à dévaloriser et à décrier le travail en groupe *en général*.

Les idées nouvelles, originales, insolites, lorsqu'elles sont émises par des individus dans un groupe primaire, rencontrent la pression de conformité comme une *résistance* du groupe, décourageant pour le novateur, ou comme un frein l'empêchant de faire ses propositions par crainte d'être rejeté ou raillé par le groupe.

Les expériences sur cette question permettent de préciser les lois du phénomène, et d'en distinguer les conditions exactes. Le phénomène se produit :

Les phénomènes psychosociologiques

- 1) lorsque le groupe est très motivé ou très coalescent ;
- 2) lorsqu'il est livré à lui-même ;
- 3) lorsqu'il est réuni pour une décision urgente ;
- 4) lorsqu'en l'absence d'informations objectives ou de moyens corrects au départ, le groupe s'engage dans une impasse sans le savoir.

Dans de telles conditions, un petit groupe, macérant pour ainsi dire, dans ses croyances et ses stéréotypes, ne produit rien d'objectif ni de novateur. Il peut même prendre des décisions extravagantes à partir de fantasmes de groupe.

Le phénomène ne se produira donc pas si l'on fait attention (en tant que responsable de groupes) à ne pas cumuler ces conditions.

Par ces conclusions, la dynamique des groupes permet des applications intéressantes la conduite des groupes lorsque l'on veut, au contraire, éveiller et utiliser le potentiel créateur que recèlent les petits groupes de travail.

2.3 Étrangers, opposants et déviants, dans un groupe

Puisqu'un groupe primaire, en tant que réalité spécifique, exerce sur ses membres une pression de conformité, des réactions particulières doivent être observables en cas de non-conformité d'un membre.

► L'étranger

L'étranger qui garde son étiquette d'étranger est un visiteur, un touriste, animé d'intentions que le groupe cherche à percer et en fonction desquelles il réagira. S'il n'y a pas de craintes à avoir (car autrement le groupe se solidarise face au « suspect »), le groupe réagira en fonction de ses normes intérieures (standards d'hospitalité, par exemple) et des stéréotypes en vigueur à l'égard du *groupe de référence* de l'étranger.

Les réactions (les comportements des membres du groupe) à l'égard de l'étranger évoluent nécessairement en fonction :

- du comportement de l'étranger face aux valeurs, normes ou standards du groupe (il est par exemple accueillant et approuvateur, ou méprisant et hostile) ;
- des informations sur les autres groupes d'appartenance du même étranger (ce qui met en branle d'autres stéréotypes) (exemple : on l'avait d'abord pris pour un Anglais, mais il a dit à quelqu'un qu'il était pasteur protestant) ;

- de l'évolution des idées du groupe sur les intentions de l'étranger (le voilà qui parle de rester et de prêcher ici le protestantisme, par exemple).

► **Le nouveau**

Le « nouveau » se distingue de l'étranger en ceci qu'il est un étranger introduit dans le groupe, et aspirant (ou appelé) à en faire partie. Le groupe comme organisme vivant doit absorber le nouveau, et l'assimiler. À la limite, il doit être « phagocyté », c'est-à-dire digéré par le groupe (comme un microbe entouré et détruit par un globule blanc) ou rejeté et « vomé » par le groupe.

Il convient d'analyser séparément les réactions du « nouveau » et les réactions du groupe.

◆ **Le « nouveau » par rapport au groupe.** Il a des attitudes personnelles qui varient selon :

- les conditions de son arrivée. Il y a des différences entre un élève arrivant en cours d'année dans une classe très homogène, un nouvel employé embauché dans un service, un nouveau curé nommé dans le village, une recrue nouvelle dans un gang, etc. ;
- le degré de discordance *a priori* entre ses groupes antérieurs d'appartenance et le nouveau groupe. Ce dernier a des habitudes, des « manières », un langage, des méthodes de travail, des opinions, etc., que le nouveau perçoit comme différents ou inapplicables ;
- son degré d'ignorance des standards du groupe ;
- les stéréotypes en fonction desquels il réagit d'abord au groupe ;
- son caractère, son degré d'« ouverture » ou de plasticité, son aptitude à entrer en relation et à s'adapter ;
- ses attentes par rapport à son avenir dans le groupe.

Pour toutes ces raisons, le « nouveau » est décontenancé (au sens fort de sentiment d'impraticabilité des conduites acquises et absence de modèles de remplacement ou de référence) ; il est en état d'« expectation » (attente plus ou moins active et plus ou moins intense), et en effort tâtonnant pour faire son « expérience » des standards du groupe en évitant les gaffes et les sanctions du groupe. Non seulement il perçoit le groupe comme organisme unique, dans la mesure même où il se sent « étranger » mais il est ultra-sensible aux réactions du groupe, d'abord perçues selon deux catégories seulement : accueil ou rejet.

Les premiers contacts du nouveau dans un groupe sont, pour lui, toujours marquants (au sens fort, car cela peut aller jusqu'au traumatisme psychologique) et, de même ils sont très importants pour l'organisation ultérieure des réactions affectives du groupe à son égard.

Les phénomènes psychosociologiques

◆ **Le groupe par rapport au « nouveau ».** Les réactions groupales se développent dans le temps, en fonction de conditions différentes à chaque phase.

- Les réactions de début sont déterminées par les conditions de l'arrivée du nouveau (attendu ou imposé, et dans ce cas par qui?), par les rumeurs le concernant (stéréotypes et bruits avant-coureurs sur sa personne, degré de « préparation » du groupe à son arrivée).
- Les réactions ultérieures sont déterminées par la personne même du nouveau et ses « réponses » à sa mise directe à l'épreuve par des procédés généralement discrets et quelquefois sournois.
- La réaction finale aboutit à son intronisation ou à son rejet.

L'intronisation peut aller jusqu'à des rites initiatiques et à des épreuves dont certaines « cérémonies » d'accueil sont des simulacres modernes. Le rejet prend la forme de réactions collectives d'hostilité; le rejeté est le bouc émissaire ou le souffre-douleur du groupe.

► **Le déviant et l'opposant**

Dans tout groupe, il existe une « marge de tolérance de la déviance », c'est-à-dire des écarts tolérables de conduite par rapport aux normes et aux modèles du groupe. Lorsqu'on dit d'un sujet qu'« il dépasse les bornes », on veut signifier qu'il a franchi les limites de la marge tolérée.

Les groupes primaires à grande pression interne de conformité et à standards rigides sont caractérisés par une « intolérance à la déviance ».

Le déviant ne se conforme pas. Il s'individualise par rapport au groupe et agit selon des standards de conduite personnelle ou empruntés à un autre groupe, ou tout simplement *aberrants*.

Les réactions du groupe dépendent :

- du degré de déviance par rapport à la marge tolérable ;
- du statut personnel du déviant avant sa reconnaissance comme déviant (si c'est un chef qui, soudain, met en question les standards, ou les valeurs admises, son prestige telescoper la réaction de révolte du groupe, et celui-ci sera d'abord sidéré puis désorienté et fractionné) ;
- de l'existence ou non d'un « statut de déviant » dans le groupe (l'« anormal » peut très bien être accepté comme tel dans le groupe, comme par exemple « le fou du village » ou « le bouffon de la troupe ») ;
- des risques que représente le déviant pour le groupe (mise en cause d'une valeur tabou, risques de dénonciation par celui qui ne veut plus participer, etc.).

Le déviant est d'abord l'objet d'une pression de conformité de la part des autres, lorsqu'il atteint les limites de tolérance de l'écart. Cette

pression peut prendre toutes les formes (discussion idéologique, menace de sanction) mais elle est d'essence affective, c'est pourquoi l'argument de solidarité est toujours latent. Il est le test de l'appartenance, la mise à l'épreuve suprême de la loyauté à l'égard du groupe.

La résistance du déviant à la pression le rend « suspect ». Le groupe lutte contre son amputation si le déviant, n'acceptant même pas de rester avec un statut de déviant (qui maintiendrait son appartenance affective), se révèle comme rejetant le groupe, ses valeurs ou ses croyances.

Les groupes ont des quantités de mots pour qualifier ou stigmatiser le déviant qui se désolidarise : « jaune », « traître », « renégat », « vendu », « brebis galeuse »...

Le « contrat social » tacite est rompu. Lorsque la déviance implique le refus lucide, systématique et agressif de l'appartenance, le groupe se défend contre le déviant irrécupérable, l'attaque ou l'exclut, à la limite il le condamne à mort en s'érigeant en tribunal.

L'opposant connaît les mêmes vicissitudes. Son attitude peut correspondre à un « statut » (il tient un rôle dans les discussions du groupe et on « attend » de lui la contradiction). Dans certains groupes démocratiques, ce statut est accepté. Mais là encore, l'appartenance affective doit rester hors de doute. Sinon, c'est l'opposition systématique, suspecte, entraînant la rupture, avec ses conséquences de part et d'autre.

► La « redéfinition des limites »

On appelle ainsi le résultat d'une « crise » à l'intérieur d'un groupe, crise suscitée par des circonstances extérieures ou par des conflits internes qui mettent en danger l'existence même du groupe. La redéfinition des limites, comme son nom l'indique, est une nouvelle délimitation des frontières du groupe, *pour savoir qui reste* dans le groupe. Autrement dit, elle s'effectue soit après une rupture d'appartenance (lequel suit celui qui rompt ses relations avec le groupe?), soit après une mise au clair des valeurs fondamentales du groupe et de ses objectifs essentiels (qui adhère décidément?), soit après une amputation du groupe rendue nécessaire par des circonstances dramatiques (abandonner les bouches inutiles, ou « que ceux qui ne veulent pas continuer s'en retournent »), soit inversement après la découverte de nouveaux partenaires inespérés ou de nouvelles recrues pour le groupe.

► La marginalité

On appelle « marginal » par rapport à un groupe donné, un individu qui se situe « en marge » de ce groupe. Ici la métaphore spatiale (« en dehors de », « hors des limites ») traduit la distance *morale* du sujet (de ses opinions, des normes de sa conduite, de ses valeurs) par rapport aux

Les phénomènes psychosociologiques

opinions et aux standards du groupe, mais correspond aussi à des réactions réelles : le marginal se tient en dehors, il se met ou il est « sur la touche », *il ne participe pas* aux activités du groupe.

On peut être marginal parce qu'on n'est pas encore intégré (c'est le cas du « nouveau » au début de son entrée officielle dans le groupe, comme c'est le cas des immigrés récents), parce qu'on garde dans le milieu social où l'on est, des manières d'être issues d'un autre milieu (c'est le cas de l'étranger ou de celui qui, revenant dans son village après une vie qui l'a changé, ne retrouve pas facilement les normes de son groupe)... ou enfin parce qu'on refuse de participer à ce groupe (par là, la marginalité est l'aggravation de la déviance et signe de rupture).

La marginalité se définissant par référence à ce qu'elle tient à distance, n'exclut pas l'adhésion à un *autre* groupe. Ainsi par rapport à la grande société, les truands sont marginaux tout en appartenant à des groupes (les gangs). Le marginal intégral (quoiqu'il puisse encore l'être plus ou moins) se caractérise par l'absence de référence et d'appartenance groupales (l'inadapte, le vagabond, l'asocial, l'aliéné).

Enfin, il faut distinguer la marginalité douloureuse de celui qui est tenu à l'écart de son groupe d'appartenance (traité en *minus* ou en suspect par ex.), et la marginalité volontaire ou insolente de celui qui nie les valeurs de son groupe d'appartenance ancienne.

2.4 Groupes de référence et groupes d'appartenance

Au sens strict, on appelle *groupe d'appartenance*, le groupe dans lequel l'individu a des relations directes, de face à face, avec les autres membres. C'est donc le groupe primaire dont il fait partie effectivement et physiquement, à tel moment de sa vie.

On appelle *groupe de référence*, le groupe dont le sujet considéré ne fait pas forcément partie actuellement ou physiquement, mais dont il tire d'une manière plus ou moins consciente, ses opinions, ses principes, ses valeurs, ses buts.

Lorsqu'un fils de famille bourgeoise déclare à ses parents sidérés qu'il va s'engager dans une communauté hippie, il cite par là son nouveau groupe de référence (groupe d'appartenance future) contre son groupe actuel d'appartenance (qui a cessé d'être pour lui groupe de référence).

Lorsqu'un délégué syndical est invité à participer à un comité d'entente, par exemple, le comité sera, au moment de la séance, son groupe d'appartenance, mais son syndicat sera son groupe de référence.

Si tel agent de maîtrise noir travaille dans un atelier d'une entreprise industrielle européenne implantée en Afrique, son groupe d'appartenance, lorsqu'il est à l'usine, est le groupe de son atelier; son groupe de référence peut être sa famille, son village, sa tribu.

Si tout va bien, la participation active au groupe d'appartenance finit, comme on l'a vu, par provoquer l'adhésion à des standards et à des objectifs, à des perceptions et à des conduites,... qui sont ceux et celles *du groupe*. Dans ce cas, *le groupe d'appartenance devient pour le sujet un groupe de référence*, dont il se sentira « membre » ailleurs et toujours, dont il aura assimilé les normes. Mais cette évolution exige plusieurs conditions, au premier rang desquelles des conditions de *compatibilité des normes*.

On peut distinguer trois cas qui jalonnent la ligne continue allant de la compatibilité intégrale à l'incompatibilité absolue.

◆ **Compatibilité intégrale.** Dans le meilleur cas, notre groupe de référence est notre groupe d'appartenance. Notre système de croyances, de normes et de valeurs est alors homogène. Nos relations sont faciles et satisfaisantes. Le Moi est sans tension. Pour certains, l'avenir se déroule à l'intérieur du même groupe (exemples : « l'enfant de la balle », le fils qui succède au père dans le même environnement). Dans beaucoup d'autres cas, le « passage » est aisé, ne serait-ce que parce que les groupes d'appartenance successifs sont tous *à l'intérieur* d'un même système socioculturel, ou d'une même classe sociale.

◆ **Compatibilité relative.** L'organisation du « moi » met en jeu alors des processus psychiques qui méritent d'être appelés « intégratifs » puisqu'ils consistent à incorporer et à harmoniser un certain nombre de modèles, de valeurs, de principes, de standards de conduite provenant de nos divers groupes de référence et d'appartenance également acceptés et assumés. Entre toutes ces normes, la plupart des humains parviennent à trouver un système plus ou moins stable et plus ou moins cohérent, qui suffit à l'action quotidienne. Ils peuvent « mettre en jeu » tel système ou tel autre, selon les groupes de participation, sans mettre en question l'équilibre général de *l'amalgame personnel* qu'ils ont construit après certains moments de « crises de conscience ».

Il y a en effet des limites à l'incohérence tolérable entre les systèmes d'opinions, de valeurs et de conduites correspondant aux divers groupes dont nous sommes ou voulons être,... ou, plus généralement entre nos normes de référence, entre nos valeurs ou nos types d'objectifs dans l'existence. Au cours de la réflexion intégrative ou des crises de conscience, on peut être amené à rompre les relations avec un groupe qui, jusque-là, était groupe de référence ou groupe d'appartenance (ou les

Les phénomènes psychosociologiques

deux), et à s'intégrer à un autre groupe (ou à créer un groupe dissident après un schisme).

♦ **Incompatibilité absolue.** Dans ce cas limite, l'incompatibilité existe entre des systèmes de normes groupales de référence ou d'appartenance, et l'individu ne peut choisir, ne peut effectuer l'intégration et se trouve plongé dans cette incompatibilité au niveau existentiel.

Le « moi » est alors écartelé ou coincé, et c'est l'angoisse, l'ambivalence, la culpabilité, la tension permanente, le conflit intérieur, source de névrose.

En conclusion de cette section, nous constaterons combien notre personnalité est sous l'emprise de nos participations diverses aux groupes par rapport auxquels nous existons. Le groupe est donc autre chose que la simple présence d'autrui. Il marque notre affectivité et modèle activement nos comportements. Nos adhésions aux groupes et nos positions dans ces groupes influencent nos perceptions, nos jugements, nos conduites.

3. Le groupe primaire dans son développement

Selon la première loi de Homans, dans ses célèbres travaux sur les groupes, tout groupe est, à un moment de son histoire, obligé de survivre dans un environnement, et son comportement doit lui permettre cette survie. L'organisation *interne* du groupe est elle-même déterminée partiellement par cette nécessité, et elle répond à sa « situation ».

On convient, avec Homans, d'appeler *système externe*, non pas l'environnement extérieur proprement dit, mais ce qui *dans la vie même du groupe* est relatif à ses conditions d'existence dans l'environnement, soit dans un but d'adaptation ou de survie, soit dans un but de modification active de ces conditions extérieures. Le *système externe* selon George C. Homans (1950) est l'organisation du groupe face à son environnement et aux autres groupes; le *système interne* étant les relations interpersonnelles et l'intimité du groupe.

Ajoutons que, dans une analyse complète de ce qui se passe dans un groupe, il faudra élucider le rapport qui existe entre, d'une part, l'environnement du groupe et ses objectifs par rapport à l'environnement, disons (en gros) l'ensemble constitué par le système externe (évoquons ici, pour illustrer facilement ce point, les villages provençaux serrés défensivement au sommet des pitons rocheux, les remparts des villes anciennes, l'architecture des châteaux forts, l'organisation des tribus nomades...) et d'autre part, l'organisation intérieure de ces groupes, tant au point de vue formel que du point de vue des relations interpersonnelles.

Nous commencerons par explorer ce qui relève de l'environnement du groupe.

3.1 Le groupe et son environnement naturel ou matériel

Les effets du *cadre naturel* sur la psychologie des groupes humains sont bien connus. Les habitants d'un village de montagne, ceux de la brousse, ceux d'une petite île, ceux du désert, ceux d'une zone urbaine, etc., ne se différencient pas seulement par des différences d'habitat, d'alimentation, d'habillement, d'occupation, de besoins ou de vie socio-économique, mais aussi par des modes différents de penser, de réagir, de juger et tout simplement de vivre et de concevoir l'existence. C'est un phénomène de ce genre qui rend les colons, ou les immigrants si différents, dès la seconde génération, des « compatriotes » restés dans la « mère patrie ».

À la limite, les impératifs de la survie du groupe dans son environnement peuvent être tels qu'*une seule* organisation interne, *un seul* type d'interrelations, sont possibles (donc sont nécessairement déterminés).

Une cordée d'alpinistes, une expédition polaire, équatoriale, ou sous-marine, une équipe de mineurs, un équipage de bateau de pêche, sont autant de groupes primaires dont nous ne pouvons pas comprendre les conduites ni les interrelations, sans référence au cadre naturel dans lequel et par rapport auquel ils agissent. Mais cette même référence ne doit pas être minimisée dans l'étude de n'importe quel groupe, même et surtout lorsque la familiarité du décor risque de nous faire oublier sa prégnance. Nous devons en effet comprendre « environnement naturel » au sens le plus large : dans un atelier d'entreprise industrielle, par exemple, les conditions physiques du travail (genres d'efforts, bruits, éclairage, température, type d'outillage, etc.) et les conditions aussi matérielles que la disposition des machines ou des bureaux les uns par rapport aux autres, ou l'espace disponible en mètres carrés, son agencement ou son utilisation, ... jouent un rôle dans la structuration du groupe (cf. exercice pratique sur l'expérience de Hawthorne).

3.2 Le groupe et son environnement socio-historique

♦ **L'histoire du groupe** dépasse la simple accumulation des étapes ou des vicissitudes de son développement interne. Certes, les relations des membres sont marquées par ce qui s'est passé entre eux depuis le début de leur face à face, et ce passé est présent en permanence, dans la mesure même où il agit comme façonnant (à l'insu de la conscience actuelle des personnes) leurs perceptions et les significations de ce qui survient dans le groupe.

Mais l'histoire du groupe est aussi un débat incessant avec le contexte historique général. Une patrouille militaire de reconnaissance, un petit

Les phénomènes psychosociologiques

groupe d'évadés, une communauté de travail, un comité patronal siégeant en période de grève... seront influencés par des événements qui retentissent profondément sur le système des relations internes du groupe, au point que, dans certains cas limites, ces événements – chargés évidemment d'une signification spéciale pour tel groupe – déterminent tout ce qui se passe dans le groupe.

L'échec du groupe, par exemple, à la suite d'une conjoncture historique défavorable à la réalisation de ses buts (ou simplement de ses espérances), peut déclencher une interagressivité des membres qui se reprochent mutuellement l'échec collectif. Inversement, des « unions sacrées » se sont produites entre des sous-groupes jusque-là opposés, pour faire face à une situation historique de danger commun. Faisant taire ses discussions internes (du moins pour le moment), le groupe se retrouve solidaire dans une tourmente.

♦ **L'environnement socio-historique.** Les relations d'un groupe primaire par rapport aux autres groupes tendent également à influencer l'organisation interne et les relations entre les membres du groupe.

Un club mondain comme un club politique existent d'abord par rapport aux autres clubs, et se définissent pratiquement par leur position ou leur situation dans la carte socio-historique d'un pays, d'une époque, d'un type général de société.

Un « salon » au XVII^e siècle ou au XVIII^e siècle, tout comme une « chapelle » littéraire ou scientifique de notre temps, ou un Bureau syndical, s'organisent intrinsèquement par référence et en référence avec de multiples groupes qui ne sont pas quelconques. De nombreux groupes réels de l'environnement socio-historique n'existent pas pour tel groupe considéré : le conflit entre les « chapelles » de la psychologie française contemporaine, par exemple, est ignoré des comités de grève des usines aujourd'hui en conflits sociaux, et cependant les uns et les autres ont des relations de sympathie ou d'antipathie avec les groupes politiques actifs de l'actualité.

L'histoire des relations d'un groupe avec les autres groupes de son environnement influe aussi sur les opinions, les délibérations, les sentiments et les actions, des membres de ce groupe.

♦ **L'environnement social proprement dit.** On pourrait dresser au sein d'un vaste ensemble humain comme une usine ou une administration ou une ville, la carte des positions relatives des groupes primaires qui composent cet ensemble.

Le service commercial d'une entreprise est chroniquement en conflit avec les services de production. Dans une compagnie de distribution, on sait que « ceux de la route » (les représentants) sont en conflit avec « ceux du siège social ». Lorsque les personnes appartenant à ces groupes se retrouvent entre « congénères », leurs sentiments et

leurs actions sont partiellement déterminés par ce conflit. Lorsque des délégués des uns et des autres se retrouvent au sein d'un « comité de coordination », la dynamique de la réunion est dominée par la pression invisible exercée sur les participants par les normes et les stéréotypes de leurs groupes respectifs de référence (cf. dans *La conduite des réunions*, chapitre 5, les réunions de concertation).

De façon générale, plus un groupe est cohésif, plus se développe un sentiment fort du « nous » par rapport aux « autres » (« eux »). C'est ce que signifie l'opposition conceptuelle entre *in-group* (ceux qui en font partie) et *out-group* (les autres).

3.3 Les groupes de pression

On appelle justement « groupe de pression » un groupe extérieur, faisant partie de l'environnement socio-historique ou social d'un groupe primaire et exerçant sur celui-ci une contrainte morale telle, que ce qui se passe dans ce groupe et ce qu'il fait, est déterminé par la contrainte subie.

► La pression extérieure génératrice du groupe

Lorsqu'un ensemble humain jusque-là inorganisé se trouve soudainement visé par une menace provenant d'un groupe organisé extérieur et mettant en jeu sa survie, la première réaction est la panique et la fuite individuelle, vers les issues (avec réapparition des instincts les plus meurtriers pour « sauver sa peau »). Mais lorsque la dispersion par la fuite individuelle est impossible et lorsqu'une idéologie groupale réactionnelle est latente,... cette situation fait surgir le groupe comme unité vivante.

C'est ce qu'analyse J.-P. Sartre dans *Critique de la raison dialectique*, (Tome 1, 1960, pp. 384 et suiv.) en s'appuyant sur l'exemple historique du surgissement des groupes révolutionnaires. Il définit 5 phases :

1. Passage du « collectif pratico-inerte » au groupe émotionnellement unifié, grâce à la conscience des dangers communs. Dans une vie sociale jusque-là inerte du point de vue de l'action politique (pratico-inerte) caractéristique d'un « collectif »² où l'existence commune n'implique pas une conscience groupale (où il y a « privatisation » des individus), une menace extérieure, par son intention même (qui est d'attaquer un certain territoire ou un certain nombre de personnes) crée le groupe en tant qu'ensemble visé par l'attaque en préparation. Dans le futur groupe ainsi désigné, naît une effervescence (unité d'abord purement émotionnelle et réactionnelle) qui rassemble les gens concernés. Cette effervescence « déprivatise » les individus et ils ressentent une identité d'être, en découvrant l'identité de leurs réactions (« se découvrir en train de faire là-bas son action propre en l'autre, sans entente ni accord »).

2. J.-P. Sartre appelle « collectif » un ensemble humain ou une « masse » en voie d'organisation. Aujourd'hui, on dit aussi « un collectif » pour désigner l'association de groupes politiques ou syndico-professionnels en vue d'une action commune.

Les phénomènes psychosociologiques

2. Passage de l'effervescence au « groupe en fusion ». Le rassemblement s'effectue mais il n'y a pas de structure. Chacun constate le nombre, l'étendue et le potentiel réactionnel du groupe. Phase d'espoir après la phase d'émotion.

3. Scellement de l'appartenance. L'intégration des individus en un groupe, se fait dans le sentiment de l'appartenance. Chaque membre en reçoit une signification nouvelle, le transformant non pas en participant ni en élément d'une totalité, mais en « représentant de la totalité du groupe », que ses actes incarneront désormais complètement. À cette phase, étant donné l'identification de chacun au groupe total, il n'y a pas de chef. N'importe qui peut commander, puisque « chacun est tous ». Le groupe est médiation pour chacun de ses membres à l'égard de chacun des autres. L'appartenance est scellée par le serment. Le serment d'appartenance et de combat commun assure la sécurité de tous mais fait également surgir d'une part l'idéologie du groupe (vue claire de ses objectifs et de ses valeurs) et d'autre part le pouvoir absolu du groupe (comme totalité) sur ses membres. En effet, à partir de ce moment, n'importe qui, agissant au nom du groupe, peut tuer le traître ou dénoncer le membre défaillant qui retrouverait ses intérêts personnels.

4. Apparition de l'exigence de différenciation des rôles et d'une organisation. L'action qui accapare alors le groupe scellé a ses exigences propres (temporelles, matérielles, instrumentales, humaines, organisationnelles). La structuration spontanée du groupe (définir les moyens et les rôles, diriger, contrôler, coordonner l'action commune) se fait par rapport d'une part aux tâches du groupe, d'autre part à certaines aptitudes ou compétences de ceux qui reçoivent ces fonctions.

Notons au passage que l'autorité, à ce stade, est, pour celui qui la détient, « le droit de remplir son devoir particulier », dans le cadre d'une réciprocité parfaite et d'une idéologie commune. L'autorité n'est ni formelle ni informelle; elle est spontanée et pratique.

5. Institutionnalisation des structures. C'est lorsque cette organisation « à chaud », après avoir vaincu la menace, se refroidira et se stabilisera dans des règles et des lois, avec des « appareils spécialisés », que naîtra l'autorité formelle proprement dite, où le « chef devient médiateur obligé de toutes les médiations » et où « la réciprocité directe est devenue centralisation » (Sartre, *ibid.*, p. 591).

Dans cet aspect du problème, un groupe de pression extérieur a engendré et dynamisé le groupe comme unité vivante³. Il en va tout autrement lorsque la pression extérieure directe intervient sur un groupe en délibération dépourvu de conscience groupale proprement dite, ce qui induira des réactions différentes.

► *La pression extérieure perturbante*

Un comité interpatronal qui siège dans une salle entourée de grévistes dont il a reçu un ultimatum, une chambre des députés qui tient séance

3. On comprend par là que la répression est susceptible de créer et de souder le groupe visé, ce qui peut devenir une stratégie politique pour des agitateurs : provoquer la répression pour faire ensuite appel à une large unité contre la répression.

en étant investie par une troupe hostile ou par des émeutiers,... un groupe qui délibère devant un public d'observateurs..., sont autant d'exemples de groupes primaires sous l'influence de groupes de pression.

Dans d'autres cas, la même contrainte est diffuse. Les informations sur l'état d'esprit de tel ou tel groupe extérieur et sur les réactions attendues à la suite de telle décision possible issue du groupe actuel de délibération, influencent ce qui se passera dans ce groupe. La pression de l'*opinion publique* est du même genre. Un jury d'Assises ne peut pas avoir les mêmes décisions si l'opinion publique ameutée exige tel verdict ou si elle est neutre. Une commission gouvernementale ou un Conseil des ministres ne peuvent pas délibérer sereinement si une menace de grève générale a été faite « au cas où telle décision ne serait pas prise »...

► *La pression extérieure indirecte*

Les participants à une commission (groupe d'appartenance actuelle) peuvent n'être là que comme « délégués », « porte-parole », « représentants » ou « mandataires » de groupes extérieurs auxquels ils auront à rendre compte. Dans ce cas, une discordance peut exister entre le groupe d'appartenance actuelle et les groupes de référence par rapport auxquels le sujet se situe ou agit. Ceci se produit lorsque la marge de liberté du « délégué » est tellement diminuée qu'il ne peut pratiquement pas participer au groupe et élaborer des idées en commun. Au contraire, donner « les pleins pouvoirs » à un délégué (ou à une délégation) pour sa participation à un comité de coordination, c'est tout simplement le délier de tout a priori contraignant, et l'autoriser à participer pleinement.

► *Les effets des pressions dans la dynamique d'un groupe de travail ou de discussion.*

L'effet premier des pressions extérieures, aussi bien directes qu'indirectes est de créer une tension dans le groupe sur lequel elles s'exercent.

Cette tension est négative, c'est-à-dire qu'elle diminue la puissance créatrice du groupe et fait de lui un « faux-groupe », ou un groupe de « faux-participants ».

Dans le cas de pression directe, le groupe paraît parfois unifié défensivement, et ses délibérations sont accélérées ou stimulées. Parfois aussi, cependant, des dissensions éclatent dramatiquement et les participants s'attaquent ou s'accusent entre eux.

Que ce soit dans la solidarité ou dans l'interagression, le groupe placé dans ces circonstances, ne fait qu'exprimer la contrainte qu'il subit : il se

Les phénomènes psychosociologiques

solidarise dans l'insécurité commune partagée, ou il décharge sa tension sur ses propres membres. De toute façon, il y a une emprise du vécu collectif.

Dans le cas de pression indirecte, les choses tournent différemment selon que cette pression modifie les attitudes de tous (en des sens divergents), de quelques-uns (en créant un sous-groupe de réfractaires ou plusieurs sous-groupes opposés), ou d'un seul. Les comportements se situent alors nécessairement en un point prévisible (selon ces facteurs) d'un continuum dont les extrêmes sont, d'une part la guerre de tous contre tous et l'éclatement du groupe constatant sa paralysie et ne pouvant supporter la tension croissante,... d'autre part la solidarité du groupe contre les « faux-membres », aboutissant à leur exclusion vengeresse.

Nous avons vu ailleurs (cf. fascicule *La conduite des réunions*) qu'un groupe de réflexion, de décision ou de négociation ne peut absolument pas aboutir ni même progresser, lorsque les « participants », simples porte-parole de groupes extérieurs en conflit, n'ont pas la liberté de participer pleinement et d'interagir authentiquement.

3.4 Le groupe en situation

Les considérations précédentes sur les conditions extérieures dans leur rapport avec la vie intérieure d'un groupe nous conduisent au principe suivant :

La compréhension de la dynamique d'un groupe (par l'observateur, par l'animateur, par le psychologue, par le sociologue, par l'ethnologue ou par l'historien) ne peut être réussie sans une attention spéciale portée à la situation globale dans laquelle se trouve ce groupe, c'est-à-dire à son environnement et à ses conditions extérieures d'existence.

Ceci exige :

- d'une part que l'on considère le groupe lui-même comme un tout, comme une unité organique plongée dans un certain environnement vital;
- d'autre part que l'on saisisse la situation non pas dans ses caractéristiques objectives (qui font toujours illusion) mais dans ses significations au niveau du vécu du groupe.

La dernière réunion des conjurés avant l'heure de l'action serait caractérisée, pour un observateur ignorant, par la pauvreté des interactions, par la directivité absolue d'un leader non contesté, par le silence impressionnant des autres membres du groupe. La structure interne du groupe est nette, et de type centralisé; tous semblent avoir hâte de voir la fin de la réunion. Le déroulement est celui d'un *briefing* plutôt que d'une discussion. Cas extrême où la situation globale, à laquelle s'ajoutent la situation particulière de cette

dernière réunion (elle est la dernière, elle a lieu dans un certain local qui est au centre d'un dispositif d'alerte, elle réunit des responsables, ce qui apporte à la fois une insécurité plus grande et une solennité, elle est pour tous un moment historique sur lequel plane la plus grande inconnue de ce que sera le lendemain...), et l'acuité du dilemme individuel (la mort ou la victoire) accentué du dilemme de la Cause elle-même (la mort pour soi mais la victoire pour le Parti?)..., explique tous les comportements.

À l'autre extrémité de toute la série des exemples possibles, décrivons un groupe d'étudiants en Psychologie sociale, réunis sans préparation spéciale en Travaux pratiques de groupe (dits « expérientiels ») par un Maître-Assistant ou un Assistant qui se place en position d'« animateur-non-directif » après avoir invité les participants à analyser « ce qui se passe pour eux dans le groupe ».

Ce qui se passe réellement (c'est-à-dire d'abord un énorme malaise) n'est pas dû aux difficultés individuelles à communiquer ou à travailler en groupe, aux complexes personnels supposés, ni à l'insuffisance d'interconnaissance, car ces mêmes étudiants peuvent se révéler bavards, coopérants, dynamiques et inventifs en d'autres circonstances. Le blocage et la tension sont dus à la situation créée par le responsable, situation fautive, car il *se dit* animateur-observateur, mais *il est* le professeur-juge, mettant malgré lui chez les étudiants l'angoisse normale de l'examen de fin d'année, sollicitant qu'on le mette en cause (pour être un « bon groupe ») mais bloquant cette direction par son statut (on serait « agressif » et donc « repéré » si l'on se conduisait ainsi). Situation inextricable au niveau du vécu, dont les étudiants sortent tant bien que mal en « jouant le jeu » des problèmes « intérieurs » au groupe, tout en percevant l'artificialité et la vanité, ou en cherchant dans leurs rangs, des boucs émissaires pour décharger leur tension.

Définir la situation au niveau du « vécu » du groupe n'est pas facile. Les animateurs de sessions ou les responsables de groupes croient créer une certaine « situation » sur laquelle ils comptent faire réfléchir le groupe et, en fait, ils en créent souvent une autre à leur insu, qui est la vraie situation déterminante des réactions du groupe, *parce qu'elle est la seule à être vécue effectivement par le groupe.*

Pour le moniteur, la tendance à interpréter les réactions observables à partir de ce qu'il croit être la situation (il le croit d'autant plus facilement qu'il l'a voulue) aboutit parfois à des rationalisations délirantes.

Les phénomènes psychosociologiques

En voici un exemple :

Un moniteur psychosociologue animant un jour dans une entreprise une session sur « l'entretien de compréhension et de conseil » avec un groupe de 15 directeurs de services et responsables du personnel, avait exposé magistralement le principe de cette méthode. Ne rencontrant pas l'accueil escompté, il se met en devoir de faire une démonstration « d'entretien non directif centré » en désignant un participant particulièrement opposant jusque-là, pour jouer le rôle d'interviewé, lui-même (le moniteur) jouant le rôle d'interviewer. Ce jeu de rôle dure 20 minutes, le reste du groupe étant « en position d'observateur ». Le moniteur déploie tout son savoir-faire, rencontre une mauvaise volonté évidente chez son partenaire, « attaque » alors l'élucidation de cette attitude négative elle-même, et après avoir peiné, s'arrête avec le sentiment triomphant d'avoir démontré à quel point on peut, par cette méthode, « comprendre » les sentiments et les réactions d'autrui sur un thème donné. S'efforçant de faire alors participer tout le groupe à cette conclusion, le moniteur est tout surpris de rencontrer, dans le groupe entier, une agressivité, unanime et ouverte, à son égard. Il développe alors des considérations vigoureuses sur « la résistance au changement » chez les directeurs en général, ce qui envenime les relations.

L'explication de ces phénomènes est évidente si l'on veut bien se placer au point de vue de la dynamique de groupe, et en partant de la situation vécue par le groupe. Le moniteur, très sûr de lui, s'installe sans le savoir dans une situation scolaire où il joue le rôle du Magister, ce qui transforme ses auditeurs en écoliers. De plus, le moniteur tend à leur faire comprendre qu'ils s'y sont pris jusqu'ici de façon désastreuse. Cette infériorisation massive indispose légèrement les participants, et cette réaction est exprimée sans doute un peu plus ouvertement par un des leurs, sous couvert d'une contestation intellectuelle.

En désignant autoritairement l'opposant pour jouer le rôle d'interviewé, le moniteur, croyant créer une situation pédagogique de démonstration pratique, accentue en fait la distance affective qui l'oppose au groupe, en « punissant » le membre du groupe qui s'est montré récalcitrant. Celui-ci relève le défi non pas par soumission au moniteur mais comme « champion du groupe », dans un tournoi contre le moniteur.

La situation échappe alors complètement au moniteur, tout préoccupé de réussir sa démonstration, alors que la salle, s'identifiant à son champion, souffre et espère avec lui au cours des phases du tournoi.

L'explication par la dynamique des groupes nous entraîne alors aux antipodes d'une leçon sur « l'entretien centré sur le client » :

Le champion « résiste » victorieusement au premier assaut, et le groupe, solidaire de son représentant, s'apprête à triompher. Mais le moniteur métamorphose son jeu : au lieu de poursuivre sur le thème, il élucide l'attitude. Le champion vacille et le groupe considère la tactique de l'adversaire comme une basse manœuvre et un coup irrégulier.

Comprendre les enjeux

Le moniteur (content de lui) attend alors ingénument du groupe des applaudissements, et est tout surpris de rencontrer une hostilité générale et ouverte qui se cherche des justifications intellectuelles. Lui-même, mécontent et rationalisant à son tour ces péripéties affectives, fustige le groupe en parlant de « résistance au changement » (ce qui est perçu comme une manière polie de leur dire qu'ils sont incapables de comprendre quoi que ce soit) et on ne peut s'étonner alors de ce que les « relations s'enveniment ». Sans doute même peut-on prévoir que dans un questionnaire d'évaluation de session, les participants, devenant juges suprêmes, éreinteront le moniteur et la méthode.

Sur cet exemple (comme sur ceux qui sont donnés en exercices avec le même objectif de formation⁴), vous pouvez parfaitement distinguer les deux niveaux : 1) celui où se trouvent la conscience ici du moniteur-animateur et les consciences réfléchies des participants, niveau où le sens de ce qui se passe est dû à une perception partielle et interprétative de la situation déformée par les soucis et les projections du Moi, perception centrée sur les contenus intellectuels... 2) celui du vécu collectif où le sens de ce qui se passe réellement surgit de la compréhension de la situation globale et totale, dans son vécu *groupal* (et non plus individuel).

Pour résumer

Soulignons deux points importants :

- d'une part la nécessité de comprendre les réactions groupales par rapport à un contexte apparemment. « extérieur » mais déterminant l'existence du groupe, ses réactions, et une partie de ses phénomènes « intérieurs » ;
- d'autre part l'emprise d'une affectivité collective qui se traduit par une certaine manière collective et non-consciente de vivre la situation, de percevoir ses significations, et d'y réagir.

4. Exercices 8 et 10 dans cet ouvrage, exercice 7 dans *La conduite des réunions*, exercice 6 dans *L'interview de groupe*, exercice 7 dans *Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes*.

3

CHAPITRE

L'organisation intérieure des groupes

Revenons aux groupes primaires tels qu'ils existent et entrons un peu plus dans l'analyse de leur vie intérieure groupale.

1. La structure informelle des groupes

Mises à part les réactions collectives et affectives à l'environnement et à la situation vécue par le groupe, l'affectivité, à l'intérieur du groupe, tisse les relations des membres entre eux, et un système tend à s'établir dont dépendent les attitudes des membres à l'égard les uns des autres et la « perception » qu'ils ont les uns des autres.

1.1 La sociométrie

Pour découvrir, au-delà de la structure officielle (dite « formelle »), et des façades,... la structure réelle, intime et invisible, des groupes primaires, il fallait des moyens nouveaux. La *sociométrie* est à la fois l'ensemble des méthodes destinées à tirer au clair la structure socio-affective des groupes, et l'étude de la dynamique des groupes durables. Elle se complète par une conception de la personnalité sociale et par une prospective d'action sur ces groupes.

◆ **La structure latente des groupes** n'est pas seulement la répartition de la sympathie et de l'antipathie dans le groupe. Moreno (cf. ci-dessus, page 18) a proclamé dès ses premiers ouvrages, la vanité d'une sociométrie qui se réduirait à cela. « Ce serait un jeu de salon, ce serait traiter les humains comme des cobayes », dit-il. La structure latente des groupes est une réalité à la fois affective et cognitive, c'est-à-dire qu'elle est pour chaque membre du groupe :

- la manière dont il vit le groupe et les membres du groupe ;
- la manière dont il vit sa « situation » dans le groupe ;
- la manière dont il perçoit les autres, et la « distance sociale » qu'il éprouve plus ou moins à l'égard de chacun ;
- la manière dont il est perçu par les autres.

Par là, l'organisation des relations vécues est à la fois une expression :

- de l'affectivité, de ses formes et de sa « distribution » dans le groupe ;
- des représentations (perception et connaissance) que chaque participant a du groupe, des autres, et de lui-même dans le groupe.

À cela il convient d'ajouter que l'activité globale du groupe (ses objectifs, sa progression vers ses objectifs, ses besoins, ses attentes) intervient dans la manière dont les membres d'un groupe se perçoivent entre eux, s'allient ou s'excluent. C'est *par rapport aux horizons réels du groupe et par rapport à ses besoins*, que doivent se comprendre la confiance ou la méfiance, la solidarité ou la désolidarisation, l'estime, l'indifférence ou le mépris.

C'est cet ensemble socio-affectif et socio-cognitif, « vécu » du groupe, que Moreno appelle « le télé ». Ce télé s'organise en un réseau de communications informelles qui, lui aussi, exprime la structure latente du groupe.

♦ **Le test sociométrique** est un des moyens efficaces de repérage de la structure latente d'un groupe. Son principe est le suivant : après avoir défini les activités ou les buts spécifiques du groupe considéré, significatifs de sa vie quotidienne et de ses valeurs concrètes, on propose à chaque membre un questionnaire nominatif lui demandant de dire avec sincérité et spontanéité :

- 1) Avec qui il souhaiterait s'associer ou coopérer pour telle activité spécifique (ici on peut démultiplier la question selon plusieurs types d'activité, on choisit généralement deux types de buts : un de travail, un de loisir ou détente).
- 2) Par qui il pense avoir été choisi pour ce type d'action (ici, autant de variantes qu'il y a d'activités prévues à la question 1).
- 3) De qui il ne voudrait certainement pas comme coopérateurs ou comme comparses dans les mêmes objectifs (ici aussi plusieurs questions possibles).
- 4) Par qui il pense avoir été rejeté en réponse aux questions du 3°.

Généralement, on ne limite pas le nombre des réponses nominatives à donner aux questions. Dans toutes les réponses, on sollicite un « classement » par ordre de préférence : en premier, en deuxième, en troisième, etc.

Les calculs statistiques montrent que, au-delà de 4 ou 5 choix par répondant, lorsque le groupe comprend de 30 à 50 membres, les

L'organisation intérieure des groupes

« choix » (positifs ou négatifs) sont peu significatifs (le choix au hasard donnerait les mêmes résultats globaux). On s'en tiendra donc à 3 choix.

♦ **Le sociogramme.** Vous constaterez que si l'on a les réponses de tous à ces questions, quelque chose va apparaître qui permet de faire la carte sociométrique du groupe ou sociogramme. On repère :

- les « étoiles », personnages populaires du groupe, choisis en bonne place par beaucoup de participants ;
- les « paires », les « trios », les « quadrettes », les « cliques », sous-groupes dont les membres se choisissent entre eux ;
- les « isolés », les « rejetés », considérés comme *marginiaux* par rapport à la vie du groupe, à ses besoins et à ses objectifs.

La disposition des liens de communications informelles constitue *un réseau* dont on sait qu'il est aussi la carte des canaux non officiels par où passent les informations parallèles et *les rumeurs*.

♦ **Le diagramme sociométrique individuel.** Une sorte de « profil » par individu peut être construit à partir du test sociométrique. Pour en comprendre la signification, il faut replacer les caractéristiques ainsi révélées, dans leur contexte social. C'est non seulement la « position » du sujet dans son groupe d'appartenance qui est repérée, mais le système complet de ses attitudes sociales envers les membres de la communauté. Le système de ses relations à tous les autres se complète du système des relations des autres à son égard, d'où un tableau de sa « personnalité sociale ».

1.2 La notion de rôle

Le mot de *rôle* est entaché, dans notre langue, d'une signification qui lui vient du théâtre et du cinéma. Dans ce sens, il évoque un « masque » par lequel nous prenons des attitudes composées pour incarner un personnage distinct de notre personnalité propre. Par le rôle, qu'il soit comique ou tragique, nous « jouons », et, par là, « nous ne sommes pas nous-mêmes ». Les mondanités nous renforcent dans cette façon de comprendre le rôle qui, à la limite, exige un empire sur soi, capable de remplacer la spontanéité par un contrôle cérébral de la conduite.

Constatons cependant que, même dans nos comportements spontanés en groupe, nous n'échappons pas aux rôles. Si nous restons dans un coin sans rien dire (pour ne pas troubler les autres), nous voilà accusé d'être « observateur », ou « rabat-joie ». Si nous intervenons, nous voilà sans le savoir en train de jouer les agitateurs, les conciliateurs, les gaffeurs, les alliés d'un tel, ou les adversaires de tel sous-groupe.

Comprendre les enjeux

Autrement dit, ce n'est pas l'individu lui-même qui décide de son rôle, ou plutôt :

- le rôle qu'il a décidé de jouer à l'avance ;
- le rôle qu'il croit jouer ;
- le rôle que les autres attendaient de lui ;
- le rôle qu'ils lui imputent ;
- le rôle qu'il a effectivement joué, etc.

ne sont pas forcément les mêmes, et ne sont même pas nécessairement concordants.

Un président de comité s'installe avec un statut formel qui, dans la situation (présider le comité) doit s'incarner dans un rôle. Mais au cours des débats, le rôle effectivement joué, celui qui déclenche les réactions observables (et pas nécessairement conscientes) du groupe, peut n'avoir rien de commun avec le rôle officiel et le rôle voulu. Successivement le président peut :

- commencer par fustiger le groupe, l'accuser, l'accabler, le menacer, ... ce qui provoquera soit l'apathie réactionnelle, soit des justifications isolées, soit des lâchages du groupe par certains, soit des explosions de révolte... ;
- continuer par des efforts pour recréer l'unité du groupe, ce qui le conduira à minimiser ses premières déclarations et à valoriser le travail collectif, ... d'où des mouvements divers chez les autres qui se sentiront « retenus par les basques au moment où ils allaient partir » ;
- continuer encore par des suggestions, des initiatives, ... et essayer d'entraîner l'accord des récalcitrants, etc.

Or tout ceci n'est qu'une succession d'attitudes *significatives par rapport au groupe* ou à la tâche du groupe, intervenant comme facteurs de réactions de la part du groupe. Successivement, il a un rôle de père fouettard, un rôle de modérateur, un rôle d'initiateur exerçant une pression sur le groupe... et finalement, il peut avoir joué involontairement un rôle de démoralisateur du groupe.

Comprise sous cet angle, la notion de rôle change complètement de sens. Elle est étroitement liée à la vie du groupe, à sa tâche, à ses objectifs, et aux situations que traverse le groupe.

Il y a, à certains moments, des « rôles à jouer » que personne ne voit clairement ou dont personne ne veut ; il y a, par rapport au groupe lui-même, des rôles effectivement joués (pacificateur, unificateur, saboteur, coordinateur, animateur, censeur, bouffon, etc.) ; il y a, par rapport à la tâche aussi, des rôles effectivement joués (informateur, accélérateur, clarificateur, frein, critique, etc.). Tous ces rôles s'expriment par des attitudes dans le groupe, et leur développement ou leurs modifications font *la dynamique du groupe*, dans la mesure où ils interagissent les uns sur les autres.

L'organisation intérieure des groupes

Des surprises attendent ceux qui cherchent à définir les rôles effectivement joués par rapport aux rôles officiels ou aux rôles voulus : les pères ne passent presque plus de temps à assumer leur rôle de père car ils sont pris par d'autres rôles sociaux qu'ils considèrent comme plus urgents ou plus valables ; tel homme, prisonnier d'un rôle professionnel, ne peut plus que jouer ce seul rôle dans toutes les situations de sa vie, ce qui devient cocasse ou dramatique (facteur d'inadaptation).

Apprendre (ou réapprendre) à assumer des rôles nécessaires, devenir capable de *changer de rôle* pour faire face à d'autres exigences de la situation, ... devient synonyme d'ajustement de la personnalité sociale, et, selon Moreno, d'épanouissement et d'affermissement de la personnalité tout court.

◆ De ce point de vue, **notre personnalité est l'ensemble des rôles que nous pouvons jouer** ainsi que l'aptitude à assumer le rôle adapté à la situation, dans l'ici-maintenant. Soit dit au passage, on voit là en quoi et pour quoi le psychodrame et le jeu des rôles prennent, pour Moreno, une valeur thérapeutique de mobilisation de la spontanéité, ... de dissolution des rôles chroniques qui nous emprisonnent et nous désadaptent, ... et d'apprentissage des rôles que nous ne savons pas (ou ne pouvons pas) jouer.

◆ Par ailleurs, **le groupe en situation est un ensemble de rôles** se déterminant en partie les uns les autres, qui se répondent, s'induisent, se structurent mutuellement (d'où l'analyse transactionnelle des rôles et des situations¹).

1.3 Les tensions internes

Une *tension* intra-groupe (intérieure au groupe dans ses causes et ses effets) est un état émotionnel latent et collectif qui intervient sur le travail et l'harmonie du groupe.

◆ **Tensions négatives et tensions positives.** Nous avons déjà dénoncé (cf. *La conduite des réunions*) la confusion qui existe chez certains participants ou chez certains responsables, entre les oppositions d'opinions ou les conflits intellectuels, et les tensions proprement dites.

– Une tension affective latente peut s'exprimer sous couvert d'un conflit d'opinions. Mais éviter systématiquement les oppositions d'idées aboutit à stériliser le groupe et à banaliser son travail. Le groupe ne peut pas progresser sans qu'il y ait des oppositions et des confrontations. Ceci laisse entière la question des tensions négatives qui paralysent nécessairement les progrès du groupe vers ses objectifs.

1. Sur ce point cf. les deux ouvrages de Chalvin, *Les outils de base de l'analyse transactionnelle* et *Les nouveaux outils de l'analyse transactionnelle*, parus dans cette collection.

– Une tension *négative* est un état d'insatisfaction latent, éprouvé de manière pénible par les membres du groupe avant même d'être défini clairement, et qui dure en bloquant la progression du groupe vers ses buts, ou qui explose en « crise » ou « décharge de tension », secouant nerveusement le groupe.

◆ **Les types de tensions négatives** les plus fréquents sont :

– *Les tensions par anxiété groupale.* Elles sont dues à un sentiment général d'insécurité, et se traduisent par l'inhibition, le silence lourd, les tentatives de diversion ou de fuite sur des activités de substitution.

– *Les tensions par conflit latent ou ouvert.* Les plus fréquents sont soit les conflits de « leadership », ou lutte entre deux ou plusieurs personnes pour dominer le groupe ou l'influencer,... soit les oppositions entre sous-groupes.

– *Les tensions par opposition sourde du groupe à son leader,* que celui-ci soit dominateur ou au contraire incapable de faire face à la situation.

– *Les tensions par insatisfaction ou frustration réprimées,* qui s'accompagnent de mécontentement, irritation latente, et qui fusent par des exutoires (ou sur des boucs émissaires) lorsque l'explosion de la révolte est bloquée par l'impuissance, ou réprimée par le respect des règles formelles.

◆ **Décharges et résolutions des tensions.** Une décharge de tension est comme une soupape qui permet un soulagement momentané du malaise groupal. Ce peut être un fou-rire général dans une discussion de groupe, le ralliement de tous à une solution de fuite, un brouhaha, une agitation générale, l'agression d'un bouc émissaire, une colère inopinée sur un point accessoire, etc. La « décharge de tension » ne résout pas forcément la tension, et, dans ce cas, celle-ci se « rechargera » plus ou moins vite.

La résolution véritable ne peut se faire que par le passage du latent au réfléchi, c'est-à-dire par la prise de conscience des causes déterminantes du malaise, afin de les traiter méthodiquement. Par une sorte de réflexe de défense (peur de l'explosion et des risques qu'elle fait courir au groupe), le groupe cherche spontanément à nier la tension, et à la décharger plutôt qu'à l'élucider.

1.4 Cohésion et dissociation des groupes

La cohésion des groupes est fondée principalement sur la qualité du lien *d'appartenance* de ses membres.

◆ **La qualité de l'adhésion personnelle** est elle-même d'abord la résultante de plusieurs facteurs relatifs au groupe lui-même :

– l'interconnaissance ;

L'organisation intérieure des groupes

- la confiance dans les autres membres du groupe ;
- l'implication personnelle dans les objectifs du groupe, c'est-à-dire l'assimilation (l'incorporation) personnelle des buts du groupe ;
- l'assimilation des normes groupales.

Ces facteurs révèlent l'interrelation étroite entre la cohésion et *le moral*, de même que sont liées, inversement, la dissociation et la démoralisation.

Le moral implique cependant, en outre, la foi en l'avenir du groupe et dans la valeur de son organisation ; la démoralisation implique l'inverse. C'est par de tels effets que *les succès* du groupe renforcent son moral et par là sa cohésion (ou solidarité), et que *les échecs* du groupe finissent par être démoralisants et dissociants.

♦ **La situation satisfaisante du groupe dans son environnement historique et social** est un autre facteur important de la cohésion. Nous en avons parlé ci-dessus.

♦ **La satisfaction des intérêts individuels à travers l'assimilation des buts et des intérêts du groupe.** Nous avons vu ci-dessus que le système des besoins et des attentes d'un sujet humain ne coïncidait pas complètement avec sa position sociale. Biologiquement, caractérologiquement, des valeurs concrètes et des intérêts individuels existent, qui peuvent se trouver déçus ou en conflit par rapport aux objectifs du groupe. Un exemple historique célèbre impute « aux délices de Capoue » la débandade de l'armée d'Hannibal jusque-là victorieuse. Le même phénomène peut se produire par divergence de besoins, d'intérêts ou d'opinions, entre des sous-groupes qui, dans le conflit, s'aperçoivent de la « distance » entre eux, ou la retrouvent après une union réalisée sous la pression de l'histoire ou du contexte sociologique.

Toutes les scissions dans les groupes (dissidences politiques, désertions, schismes religieux et idéologiques, hérésies, etc.) se produisent par suite de l'insatisfaction d'une partie du groupe. Inversement, la possibilité de satisfaction des intérêts et attentes personnels à travers ceux du groupe et grâce à la puissance collective, détermine un renforcement de la cohésion (et de l'appartenance).

♦ **L'intégration par le sujet, des valeurs, des normes et des attentes des différents groupes auxquels il participe ou dont il fait partie,** est un dernier facteur de cohésion de groupe.

Un individu partage normalement son existence entre plusieurs groupes (famille, religion, politique, travail, sports, voisinage, village, etc.). Le conflit entre les normes, les exigences, les besoins ou les intérêts de tous ces groupes, se traduit par une tension *intérieure* pour le sujet, pouvant aboutir au cas de conscience, ou à des compromis difficiles (« comme

fonctionnaire, je vous ignore,... comme coreligionnaire, je vous aiderai,... comme homme, je vous méprise »).

En conclusion, une structure affective informelle existe dans tout groupe de face à face, structure par rapport à laquelle se comprennent les comportements des membres entre eux. Mais elle se complique par le fait qu'une autre structure – officielle ou formelle – peut aussi venir se superposer à elle.

2. Structures formelles et autorité²

La structure informelle du groupe primaire, quoiqu'elle nous donne d'abord la position et le statut de chaque individu dans le groupe par rapport à chacun des autres, nous donne nécessairement aussi une structure des communications intérieures.

2.1 Structures formelles des groupes²

On peut dire que toute structure du groupe, quelle qu'elle soit, s'exprime dans et par une structure des communications. Il en sera donc nécessairement de même pour une structure formelle, imposant son système de canaux de communications.

On appelle structure formelle, l'organisation hiérarchique et fonctionnelle du groupe, avec son caractère officiel et obligatoire. Il convient de noter que cette « formalisation » n'est pas du tout le produit difficile à supporter de l'institutionnalisation, s'imposant à une vie « naturellement » informelle. On pourrait même soutenir que la structure informelle est, en soi, non viable, et que son existence se développe avant tout à l'ombre des structures formelles, pour les compenser, pour les compléter, ou pour nier leur rigidité.

Dès qu'un groupe primaire durable doit survivre dans son environnement, il tend à s'organiser spontanément et à engendrer une formalisation de sa structure. Toute action groupale exige une certaine structuration, laquelle engendre *immédiatement* une autorité (une règle, des responsabilités groupales, des rôles et une coordination des rôles, des sanctions).

2. Sur les structures formelles, voir également *Organigrammes et sociogrammes* et *Psychologie de la relation d'autorité*, dans cette même collection

L'organisation intérieure des groupes

Une petite communauté d'anarchistes ou de contempteurs du siècle, qui décide de vivre en autarcie (mais de vivre *ensemble*), est obligée de construire un règlement minimum pour diviser le travail, pour savoir qui prendra les décisions (si tout le groupe les prend démocratiquement, il faudra encore décider à partir de quel âge les enfants ont voix délibérative ou consultative), pour prévoir sa défense et son avenir... bref, pour se donner *une constitution*.

La structure formelle d'un village dit « primitif » est d'une rigidité étonnante (quoique fondée sur des coutumes et non sur des règlements officiels), au point que dans les États africains indépendants d'aujourd'hui, les décisions politiques, économiques ou sociales des dirigeants restent sans effet dans certains coins de la brousse, non pas faute de moyens de communication (au contraire « tout se sait ») mais par suite de la résistance d'une structure formelle archaïque.

Pour prendre un dernier exemple, vous avez vu dans l'étude de l'atelier de câblage de l'usine de Hawthorne, que la structure informelle du groupe (avec ses communications, ses statuts officieux et ses normes groupales) ne peut être confondue avec la structure formelle qui se traduit par la hiérarchie (2 inspecteurs), par la définition des postes de travail, par les normes du rendement et le calcul des salaires. La structure formelle de l'atelier « tient » à tout un ensemble qui sera *l'organigramme* de l'usine.

◆ La structure formelle est relative aux objectifs du groupe, et définit des fonctions par rapport à ces objectifs.

Une fonction est, par définition, fonction-des-objectifs-généraux. On ne peut pas (sauf aberration) définir une fonction par seule référence à un individu. Inventer une fonction pour permettre à un individu de se réaliser lui-même, c'est introduire une maladie dans le corps social, et c'est un des vices du *népotisme*. La fonction mérite justement son nom parce qu'elle définit un des moyens stratégiques pour réaliser les buts du groupe. Elle se situe dans l'ensemble des éléments dynamiques de cette réalisation. Elle implique donc :

- un système global dans lequel elle s'insère ;
- une place ou une position dans ce système ;
- un rôle à tenir (remplir la fonction) ;
- des capacités (efficience, compétence).

◆ **En s'insérant dans la structure formelle, un individu se trouve investi nécessairement d'une position sociale**, d'un statut officiel, d'un rôle. Le terme « investi » signifie bien qu'il reçoit sa position, son statut et son rôle comme un vêtement qu'il est chargé de porter, et c'est pourquoi les fonctions s'accompagnent, dans toutes les sociétés, d'attributs vestimentaires ou matériels d'autant plus « voyants » que le poste est plus élevé.

Cette position sociale se définit, en référence toujours à la structure formelle, par un ensemble de droits et de devoirs, de pouvoirs et de responsabilités, dont le caractère contraignant est pratiquement et constitutionnellement garanti par la société entière. Mettre en question le

poste, c'est contester son *utilité* par rapport aux objectifs du groupe ou de l'organisme social. Mettre en question la personne, c'est contester son aptitude à remplir le rôle. On comprend par là que tout fonctionnement rationnel d'un organisme social cherchant à atteindre ses objectifs, exige une définition minima de la fonction, une « définition des postes » (cf. *L'étude des postes de travail*).

♦ **Par son rôle et son statut, l'individu est au centre d'un système d'attentes et d'exigences** de lui à l'égard des autres, des autres à son égard. Sur le plan social strict, cette « investiture » formelle se traduit en termes de *normes de comportements interpersonnels*, on devrait dire interfonctionnels. Même les normes des comportements exigés *matériellement* par le poste (par exemple un veilleur de nuit doit faire des rondes, un archer doit savoir se servir d'un arc, un conducteur de bus doit savoir conduire un bus et exécuter beaucoup d'autres opérations dont l'ensemble définit son poste de travail et sert de critère au recrutement ou à la sélection) sont en un sens sociales dans la mesure où elles correspondent à des attentes ou à des exigences de la part des autres.

Cependant, c'est dans les conduites interpersonnelles que s'expriment le plus les normes sociales liées aux rôles et aux statuts. Pour chacun de nous, le rôle et le statut social sont vécus *comme une morale*, par le fait que, tout en comportant une certaine *marge* laissée à notre liberté et tout en comportant des zones concentriques (variables en étendue et en intensité d'obligation), ils exigent de nous non seulement certaines activités personnelles constantes, mais aussi certaines attitudes envers autrui. Il en va de même pour les autres envers nous.

Plus un sujet a un statut formel bas, plus grande est sa marge de liberté, et plus restreinte la zone sociale des comportements obligatoires; inversement, plus un sujet a un haut statut formel, plus restreinte est sa marge de liberté (à la limite, il n'a plus de « vie personnelle ») et plus étendue est la zone des comportements d'obligation (on ne s'adresse qu'à son statut, et il ne se sert que de son statut dans ses relations dites personnelles).

♦ **Rapport de l'individualité et du rôle social formel**

– Cet englobement de la personnalité dans le statut et le rôle fait courir au « moi » un risque (perdre son rôle est alors éprouvant et mortel pour de bon), malgré l'illusion d'affirmation de soi vis-à-vis des autres. Ce qui sauve l'individu *normal*, c'est qu'il a plusieurs rôles à jouer et qu'il peut, par sa réflexion (le Je), se juger dans ses rôles et même les mettre entre parenthèses (sens critique et sens de l'humour).

L'organisation intérieure des groupes

- Le statut et le rôle formel servent cependant de système de défense, et le « moi » « s'abrite » derrière son masque social. Il est même très fréquent que les individus se servent de leur masque social pour satisfaire des motivations égocentriques. La plus universelle est *l'agressivité* envers autrui en général, dont font preuve ceux qui, détenant une poussière de pouvoir, ont la possibilité, à l'abri du rôle (et donc impunément), d'ennuyer, de punir, de faire souffrir leur prochain.
- L'absence de statut et de rôle formels crée un sentiment de non-existence sociale et une vulnérabilité angoissante ; le sujet, pour y résister (lorsqu'il y résiste), doit « se blinder », comme disent les clochards.
- Le repérage des rôles et statuts, permettant la reconnaissance des normes de comportement de part et d'autre, facilite les rapports sociaux car *on sait* à quoi s'attendre et comment agir envers l'autre, dans le temps des premiers contacts. On peut en effet situer l'autre, « se situer » par rapport à lui, apprécier « la distance » ou la « proximité », donc ajuster la conduite à son égard, et attendre une certaine conduite de sa part.
- Quoique chacun de nous soit assez peu conscient de l'écart qu'il peut y avoir entre ses aptitudes personnelles et les exigences de sa fonction (on s'illusionne assez complaisamment sur ce point), par contre on est assez facilement en mesure, après une certaine fréquentation, de « juger l'homme » sous la fonction, et de ne pas mêler les deux aspects.
- L'individualité réagit à son tour sur la fonction, et tend à opérer une *redéfinition du rôle*, c'est-à-dire pratiquement à « arranger » le poste et le rôle, pour qu'ils répondent plus adéquatement aux traits de caractère.

Ainsi, les « tenants » d'un poste qui se succéderont dans la même fonction ne l'exerceront pas de la même façon, et ne la définiront pas de la même façon (si cette liberté leur est donnée). L'impossibilité *d'aménager personnellement la fonction* crée, inversement, un malaise du Moi. C'est un des aspects des problèmes humains liés à l'organisation strictement rationnelle et automatisée du travail.

2.2 L'autorité dans les groupes primaires³

Nous avons dit ci-dessus que tout groupe s'organisant produit de l'autorité, puisque la structuration en vue de l'action groupale (pour sa survie, pour faire face à une situation, pour traiter ses problèmes internes et

3. Nous renvoyons le lecteur à *Psychologie de la relation d'autorité et Le travail en équipe*, pour de plus grands développements sur les problèmes de l'autorité et de l'influence dans les groupes

externes) ne peut se faire sans que soient instituées des règles à observer par tous et sans que soit contrôlée leur application. Loin d'être (comme cherchent à le faire croire aujourd'hui les contempteurs de toute autorité) un système de contrainte, une oppression, une violence faite au groupe, l'autorité *normale* est corrélative d'une volonté groupale d'auto-organisation, et les fonctions de l'autorité sont avant tout, d'une part la facilitation de la tâche du groupe (stimulation du groupe, coordination des efforts, décisions sur les moyens opportuns en vue d'atteindre les objectifs du groupe), d'autre part la facilitation des relations internes (accroissement de la cohésion, renforcement du moral, apaisement des tensions et des conflits interpersonnels, maintien de l'unité groupale).

► Hiérarchisation spontanée

Par ailleurs, tout groupe primaire livré à lui-même et existant comme groupe avec une cohésion suffisante et des buts communs, se *structure spontanément* : certaines individualités du groupe prennent de l'influence, deviennent *leaders* (les autres devenant suiveurs), le groupe pouvant aussi devenir le théâtre et l'enjeu d'une lutte pour le leadership, entre plusieurs leaders potentiels.

Ce phénomène est important à remarquer, même s'il choque une *idéologie* démocratique et égalitaire qui, *a priori*, préférerait nier la tendance groupale (et sociale) à une *hiérarchisation spontanée*.

L'éthologie nous apprend que les bandes animales sont organisées hiérarchiquement, et que la disposition d'une troupe animale en déplacement ou en situations vitales n'est pas quelconque. Il en est exactement de même des groupes primaires organisés ou en voie d'organisation. Une structure formelle se crée nécessairement qui crée le pouvoir comme rôle à jouer, rôle dont s'emparent certains individus plus volontiers que d'autres.

Certes il y a, du fait de la *participation active* de tous les membres, une forme d'influence qui peut être appelée « influence distribuée » mais il n'est pas vrai que de ce fait, dans un groupe, « tous les membres sont des chefs ». En dehors de la participation, s'appuyant sur elle et sur un consensus qui fonde l'autorité légitime (reconnue par ceux sur qui elle s'exerce), une influence spécifique existe dans le groupe, détenue par un des membres. Cette influence est *informative* (le chef donne des informations, il définit la situation), *normative* (le chef dit ce qu'il faut faire et comment le faire), *évaluative* (le chef évalue et juge l'action des participants dans le cadre des règles du comportement utile ou non utile au succès du groupe ; de ce fait, il est habilité à récompenser et à punir). Cette influence est *asymétrique* (le chef influence les membres du groupe plus qu'il n'est influencé par eux), elle est l'exercice de l'autorité ou du

L'organisation intérieure des groupes

pouvoir dans le groupe. On ne peut pas éluder la relation à la figure d'autorité si l'on veut comprendre les comportements d'un groupe, d'autant plus que, en s'exerçant (et quel que soit son mode d'exercice), l'autorité suscite des sentiments, des jugements, des réactions,... phénomènes qui évoluent à leur manière, en fonction des situations successives du groupe.

► 4 types d'autorité

Quatre grandes « variables » sont à prendre en considération pour comprendre les phénomènes de groupe relatifs à l'autorité et au leader, variables qui d'ailleurs induisent chacune un « type » d'autorité :

◆ **La structure formelle du groupe et la structure sociale hiérarchisée dans laquelle le groupe s'insère.**

– *Le chef traditionnel* (dont parle Max Weber) est accepté parce qu'il porte et incarne la structuration du groupe telle qu'elle est réalisée « depuis toujours ».

– *Le chef statutaire*, au sein d'un groupe primaire (une équipe par exemple), lui-même englobé dans une grande organisation, détient une autorité formelle liée à la définition de son poste hiérarchique et comportant des limites.

◆ **La situation actuelle du groupe.** L'autorité vient alors de la compétence dans le traitement et la résolution de la situation. La fonction utilitaire du chef est maxima dans le cas de l'expert dont le groupe a besoin et dont il est prêt à suivre les directives. De cette même variable relève le rôle à jouer dans telle conjoncture historique (cf. *Psychologie de la relation d'autorité*, chapitre 2).

◆ **La personnalité du leader.** Quoique cette variable soit généralement minimisée par la psychologie sociale moderne (qui insiste par contre sur « la situation » et « le groupe et sa composition »), le fait demeure que certains individus s'emparent facilement de l'esprit groupal, fascinent et entraînent des suiveurs. Le monde est plein de prophètes illuminés capables d'entraîner derrière eux des groupes parfois très grands, dans des aventures extravagantes. *Le leader charismatique* (selon Max Weber) illustre cette variable. On pourrait évoquer aussi l'*ascendant*, le *prestige*...

◆ **Le groupe, sa composition, sa mentalité.** Le leadership étant *une relation*, le groupe dans lequel surgit l'autorité est une variable-clé qu'on ne peut négliger. On ne s'impose pas identiquement dans n'importe quel groupe. Le *leader populaire* dans un groupe peut ne pas l'être dans un autre.

D'autre part, le groupe « se reconnaît » dans un chef lorsque celui-ci incarne (représente, symbolise, personnifie) ses croyances, ses valeurs, ses mythes. *Le chef-âme du groupe* est alors un idéal d'identification pour les

membres du groupe. Il est, comme disait Hegel, le groupe entier individualisé en une seule tête.

► Les fonctions du leader

On en dénombre classiquement cinq (voir encadré).

Il arrive que ces fonctions soient assumées, dans un groupe, par des individus différents. Bales a montré que les fonctions 1 et 3 pouvaient constituer deux rôles complémentaires de leader au sein du même groupe (centration sur la tâche, centration sur le groupe). Patterson (cf. *Psychologie de la relation d'autorité*) a constaté que dans les bureaux d'associations ou les comités directeurs de syndicats, de partis politiques et autres groupes restreints en réunions régulières, se dégagent les rôles... de leader-organisateur (1), de leader interne (3), « d'autorité sapientiale » (2 et 4), de leader des relations extérieures (5), et que les caractéristiques personnelles de chacun sont différentes.

Chacun de ces multiples aspects de l'autorité dans les groupes primaires mérite plus ample développement. Nous nous en tiendrons à quelques remarques illustratives ou complémentaires.

Les 5 fonctions du leader

1. Organisation active du groupe en vue de la tâche ou de l'action. On attend du leader qu'il ait, plus que les autres, le souci de la tâche et de l'action groupales, qu'il prévoie les opérations, qu'il coordonne, encourage et dynamise le groupe.
2. Définition des situations dans lesquelles se trouve le groupe, de ce qui se passe et de ce qu'il faut faire dans les conjonctures aléatoires impliquant le groupe.
3. Centration sur les relations intérieures et la cohésion du groupe. On attend du chef qu'il aplanisse les tensions et facilite l'unité ou cohésion du groupe.
4. Maintien et promotion des valeurs, des principes, de l'idéologie du groupe. Le leader « incarne » ou personnifie le groupe. S'identifier au leader, pour les membres du groupe, c'est s'identifier au groupe, adhérer totalement au groupe comme réalité sociale.
5. Représentation du groupe vis-à-vis des groupes extérieurs ou auprès des instances sociales, ceci étant le corollaire de la fonction d'incarnation du groupe comme unité.

L'organisation intérieure des groupes

► **Autorité du chef et structure formelle du groupe**

Le degré de structuration formelle et l'adéquation de cette structure aux objectifs du groupe constituent les premières références de l'autorité d'un chef, quel que soit son niveau hiérarchique.

Si un chef *quel qu'il soit* a, au-dessus de lui et comme garantie, une structure formelle forte répondant aux buts du groupe, il a déjà de l'autorité. « On » attend l'arrivée d'un supérieur nouvellement nommé à la tête du prieuré par une instance religieuse connue et acceptée. Il est déjà investi à l'avance d'autorité.

Inversement en période de révolte contre la structure officielle, celui qui arrivera avec les pleins pouvoirs, envoyé d'un gouvernement contesté, n'aura a priori aucune autorité. La preuve, c'est qu'il va être arrêté en arrivant.

À travers la personne investie, c'est la structure officielle qui est, ou non, reconnue.

► **Autorité du chef, définition et tenue du poste**

Si la structure formelle est claire, la définition du poste du chef situe et définit du même coup sa zone d'autorité, les limites de l'autorité, ses fonctions et sa responsabilité.

C'est cette fois, en s'appuyant sur ses fonctions et sur la connaissance des limites de sa zone d'influence ou de décision, qu'un chef *quel qu'il soit* (toujours sans référence à sa personnalité, et seulement à la connaissance de son propre statut) interviendra avec autorité, ou que son autorité sera contestée « parce qu'il fait un abus d'autorité » ou parce qu'il intervient sur « ce qui ne le regarde pas ».

Si un chef *qui a officiellement pouvoir de décision* sur une question (par définition du poste) fuit la décision, cherche à s'abriter, craint la responsabilité sur cette question, il perd de l'autorité, même s'il est sympathique et même si cette dérobade sert personnellement les intérêts de ceux qui le critiquent.

Autre exemple : l'autorité du chef de tel village n'est pas reconnue (toujours formellement bien entendu) sur tel *territoire* voisin.

Enfin, comme nous le verrons ci-dessous à propos des réseaux, la position d'un chef dans le réseau facilite ou non son autorité.

► **Autorité et situation actuelle vécue par le groupe**

C'est ici la situation actuelle qui détermine « un rôle à jouer ». Si une petite troupe d'explorateurs est perdue dans le désert, les objectifs premiers s'effacent devant l'objectif primordial de survie, l'autorité du chef formel qui les a mis dans cette situation est sapée. Un nomade de passage va se faire obéir sans difficulté, même s'il rationne de manière draconienne les vivres et l'eau. L'autorité immédiate par rapport à une situation vécue va à celui qui a un moyen ou une compétence spécifique pour traiter et résoudre cette situation selon les attentes communes.

► **Autorité et niveau de maturité du groupe**

Les fervents de l'autorité surnaturelle n'ont aucune peine à montrer que, dans un groupe immature ou sous-développé, le chef est investi d'un prestige magique. Le groupe « se reconnaît » dans le chef de manière différente selon son niveau de maturité groupale. Il est le Magicien ou le Manitou à un certain niveau ; il est le Moi collectif et le Sur-Moi, à un second niveau (et il est facile à ces deux niveaux de le comparer à l'image du Père pour l'enfant) ; il finit par être, dans un groupe conscient de ses buts et affectivement évolué, celui à qui le groupe délègue une autorité pour réaliser les buts collectifs, et pour qui il définit un rôle ainsi qu'un système de contrôle de l'exercice de la fonction « autorité » (modalité et temps d'exercice, jugement des résultats, etc.).

C'est seulement dans le petit groupe en auto-organisation démocratique et égalitaire que l'influence est vraiment « distribuée ».

► **Autorité et surface de l'influence directe sur un groupe ayant une tâche**

Combien d'hommes peuvent être commandés par un chef unique et sans échelons intermédiaires ?

Les expériences dans ce domaine ont montré que la réponse à cette question dépend de l'orientation, du nombre et de la forme... des interactions. Lorsque les interactions (chef-exécutants) sont *à sens unique* de la part du chef, lorsqu'elles sont réduites en durée et en nombre, et que leur forme est très codifiée, alors un chef unique peut commander *directement* à un très grand nombre de personnes. C'est le cas d'un chef d'orchestre menant jusqu'à 300 exécutants, ou d'un officier commandant un manquement d'armes à un régiment entier (800 soldats en rang). Il suffit que le code soit connu des exécutants, qu'ils perçoivent les signaux, et qu'ils sachent ce qu'ils ont à faire.

Mais ce modèle est assez limité car pratiquement les interactions sont : bilatérales (les exécutants demandent des informations, renvoient des

L'organisation intérieure des groupes

informations autant qu'ils en reçoivent), nombreuses, de modalités différentes (informations, explications, consignes, demandes et feedback en provenance des sujets, etc.) et complexes (gestes, tons, paroles, messages écrits, signaux, etc.). *La surface de l'autorité dépend alors de la portée du contrôle de ces interactions.* On appelle cette portée « l'intervalle de contrôle ».

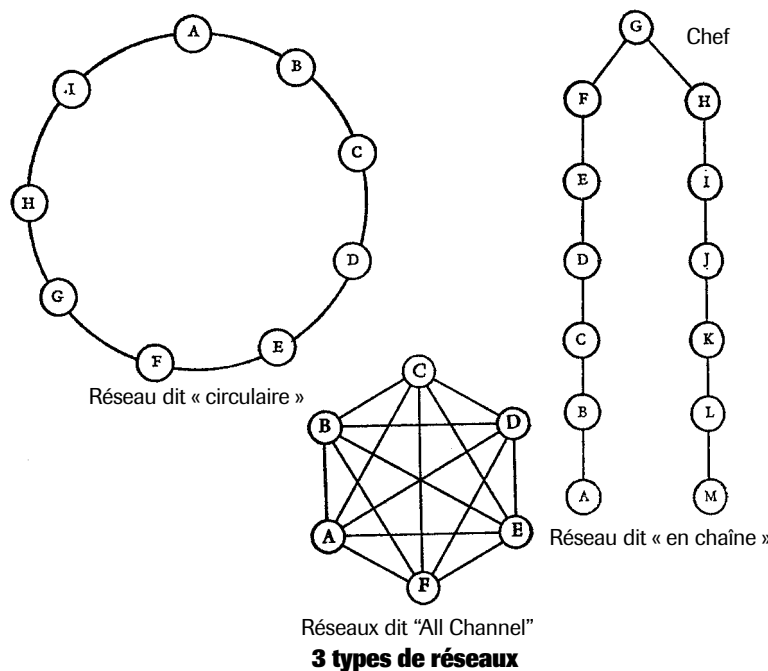
Dans une organisation à voies multiples d'interactions, la portée de l'autorité est aux alentours de 6 à 12 personnes.

Ce nombre correspond à une équipe (cf. *Le travail en équipe*), et l'équipe est un groupe primaire organisé en vue d'une tâche donc ayant, outre sa structure socio-affective, une structuration formelle en relation avec les exigences de la tâche et la situation du groupe.

2.3 Structure formelle et réseaux de communication

En même temps que naît la structure formelle, naît un système de décisions, de transmission des informations officielles descendantes et de l'information ascendante (renseigner le chef sur ce qui se passe à la base, et sur les modalités de l'exécution des ordres).

Ces transmissions se font selon des voies organisées, dont l'ensemble forme *le réseau des communications* (on devrait dire le réseau des canaux de communication). Ce réseau a une certaine *forme*.



Comprendre les enjeux

Une des découvertes les plus intéressantes de la psychologie sociale (Bavelas, 1950, Leavitt, 1951), découverte d'un grand intérêt pour la compréhension de la dynamique des groupes structurés, fut celle des effets propres des réseaux sur le travail du groupe et sur son moral. Autrement dit, le système des communications, avec l'architecture officielle des transmissions, engendre des effets spécifiques au niveau du groupe.

♦ **Description du réseau en référence aux informations et à la transmission.** Toute action du groupe exige des communications et des informations.

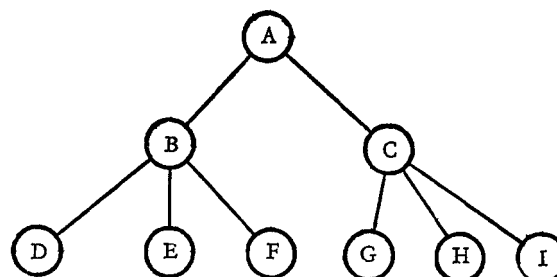
1. La forme du réseau définit pour chaque poste le degré d'accessibilité des informations. Dans la structure centralisée, les exécutants de la base n'ont aucune chance d'avoir des informations sur ce que font les autres, sauf si le centralisateur (qui, lui, les détient toutes) les leur renvoie (ce qui lui ferait un travail énorme). On peut calculer « l'indice de centralité » de chaque poste. Pour cela, on additionne, pour chaque poste, le nombre des « étapes » successives nécessaires pour atteindre chacun des autres ; ce nombre devient le dénominateur d'un rapport dont le numérateur est le total de toutes les étapes pour tout le réseau.

Le quotient est *l'indice de centralité du poste*. Calculons l'indice de centralité des postes A, B, D, dans la structure centralisée ci-dessous :

Calcul de l'indice de centralité du poste

A	B	D
AB = 1	BA = 1	DA = 2
AC = 1	BC = 2	DB = 1
AD = 2	BD = 1	DC = 3
AE = 2	BE = 1	DE = 2
AF = 2	BF = 1	DF = 2
AG = 2	BG = 3	DG = 4
AH = 2	BH = 3	DH = 4
AI = 2	BI = 3	DI = 4
Total = 14	Total = 15	Total = 22

Total pour tous les postes du réseau A (14) + B (15) + C (15) + 6 D (22 x 6) = 176.



Réseau dit « centralisé »

L'organisation intérieure des groupes

Indice de centralité du poste A : $\frac{176}{14} = 12,5$

Indice de centralité du poste B : $\frac{176}{15} = 11,87$

Indice de centralité des postes D, E, etc. : $\frac{176}{22} = 8$

On voit à quel point décroît la « centralité », puisqu'ici notre figure n'a que 3 niveaux hiérarchiques !

On peut calculer aussi d'autres indices (somme des distances, somme des voisinages, etc.) (cf. *Communication et réseaux de communications*).

◆ **Les effets sur le travail et le moral.** La « centralité » influe sur la conduite : un sujet qui peut recueillir facilement des informations et donc les utiliser, se trouve dans une situation psychologique et matérielle, différente de celui pour qui elles sont inaccessibles.

De ce fait, le poste le plus informé tendra à engendrer chez le sujet qui l'occupe :

- plus d'indépendance ;
- plus de sentiment de responsabilité ;
- plus de satisfaction.

Inversement, le « bout de chaîne » (*end-man*) se sent contraint, irresponsable, insatisfait.

Ainsi *la conduite*, les réactions personnelles, le moral, la satisfaction au travail, le degré de satisfaction à l'égard du groupe, sont fonction du réseau et des contraintes qu'il comporte.

Dans un groupe en réunion-discussion, le dispositif spatial, et la place de chacun dans ce dispositif, interviennent d'une façon analogue à ce qui est dit ici sur la structure du réseau. Il y a des positions spatiales privilégiées qui facilitent l'influence, d'autres qui forcent aux rôles d'observateur ou de « end-man ».

3. Le moral et la démoralisation des groupes

Parmi les problèmes humains des entreprises et des organismes administratifs ou sociaux, il n'en est aucun qui ne finisse par « retentir sur le moral du groupe ».

Nous avons déjà vu ci-dessus les conflits de sous-groupes, les pressions externes et les tensions internes, les rivalités de leadership, les conflits psychologiques pathogènes entre « l'appartenance » et « la référence »

lorsque les normes de ces deux genres de groupe sont à la fois voulues par le sujet et incompatibles entre elles...

Nous nous bornerons dans ce chapitre à esquisser les conflits de structures, les problèmes de l'autorité dans ses rapports avec le moral, les facteurs généraux du moral (et de la démoralisation).

3.1 Les conflits de structures

Sources d'un malaise collectif par tension, les conflits de structures sont de cinq genres.

◆ **Problèmes créés par l'absence ou l'insuffisance de structuration par rapport aux objectifs du groupe.** Le conflit se situe alors entre le degré de structuration exigé par les objectifs et le degré réel de structuration.

L'exemple typique est celui d'un groupe de production qui est passé d'un stade artisanal-familial, à un stade industriel (en multipliant par 10 ou 20 ses moyens et son personnel) sans « repenser » la structuration formelle et sans définir les postes de travail.

Un groupe d'amis en camping ensemble n'a pas besoin d'une structuration nette. L'équipage d'un navire en difficulté est fait d'hommes ayant des postes précis dans une structure formelle centralisée.

◆ **Problèmes créés par la multiplicité des organigrammes.** À la structure formelle prévue et affichée, se superpose généralement une autre structure formelle « de fait » due aux « aménagements » personnels des postes et à l'érosion de l'organigramme idéal par les nécessités pratiques. De là, des courts-circuits, des télescopages, des conflits d'influence, des coupures de communication.

◆ **Interférences de plusieurs structures formelles d'origines différentes.** C'est le cas lorsque dans un groupe formellement organisé, des personnes ont entre elles des rapports référés à une autre structure formelle (ou à plusieurs) : rapports hiérarchiques à l'intérieur d'une société secrète interférant avec les rapports officiels, ou statuts personnels issus de la structure formelle du village interférant avec les statuts professionnels entre des congénères dans le même groupe de travail.

◆ **Problèmes créés par la rigidité de la structure.** Le système compliqué et rigide du réseau ou de la position relative des postes de travail, allié à des règles étroites excluant toute initiative personnelle, empêche non seulement la spontanéité mais l'adaptation à des situations d'exception. Il en est de même pour l'automatisation excessive des comportements en fonction des postes minutieusement définis, pour lesquels la formation est un conditionnement.

L'organisation intérieure des groupes

◆ **Conflits entre l'organigramme et le sociogramme**, c'est-à-dire entre la structure officielle et la structure informelle du groupe. Les aspects les plus connus sont d'une part les tensions au sein des groupes par non-coopération (refus de participation ou mauvaise volonté, par non-cohésion affective des équipiers), d'autre part les conflits avec l'autorité (chef officiel impopulaire ou jugé incapable) ou entre leader formel et leader informel.

Ces différents conflits de structures se traduisent par des conflits de rôles et de statuts, dont certains, comme cela se produit entre groupe d'appartenance et groupe de référence, sont *intérieurs au Moi* et mettent à l'épreuve sa capacité d'intégration.

3.2 La structure dans ses rapports avec le moral

Normalement, la structure formelle a une triple fonction.

◆ **Elle est facteur de sécurité pour le groupe**, dans la mesure où elle est créatrice (et garante) de la paix entre les individus. On a pu remarquer que cette sécurité se perd (naissance de l'angoisse) dans les deux changements extrêmes de l'autorité : son remplacement par l'autoritarisme tyrannique (l'autorité est alors une puissance d'agression incontrôlable et imprévisible) ou sa disparition dans le laisser-faire (qui permet sans recours le développement de la loi du plus fort et des conflits interpersonnels).

◆ **Elle est facteur de confiance en l'avenir**. La structure formelle ayant normalement un rapport étroit avec les objectifs du groupe et conduisant le groupe vers la réalisation de ses buts, sa présence et son activité sont porteurs d'espoirs pour le groupe.

◆ **Elle est facteur de coordination** à l'intérieur du groupe en vue de la réalisation de la tâche du groupe. Responsable de l'ordre, de l'information, du programme et de la répartition du travail ou des rôles, et de l'exécution (fonction de contrôle), la structuration est le principe même de la coopération.

Par cette triple fonction (et mises à part les réactions psychologiques des membres du groupe individuellement à l'égard de l'autorité), l'organisation formelle ajustée intervient dans le moral du groupe.

3.3 Les facteurs généraux du moral d'un groupe primaire

► Les 7 facteurs du bon moral

Les analyses faites jusqu'ici par les chercheurs, travaillant sur des groupes divers (commandos, escadrilles, patrouilles scoutes, groupes de discussion, ateliers industriels, etc.), ont abouti à définir sept facteurs du « bon moral », dont les inverses sont facteurs de démoralisation :

1. *Bon fonctionnement des relations affectives interpersonnelles* correspondant à une satisfaction des membres sur les performances groupales (élément important de « l'esprit de corps »), à une cohésion avec intercompréhension, entraide (assistance mutuelle) et confiance mutuelle.

2. *Bon fonctionnement des relations avec l'autorité formelle*, correspondant à une confiance dans la structure du groupe, et à l'absence de conflits par rivalité d'influences.

3. *Confiance dans l'accessibilité des objectifs du groupe*, ce qui correspond à l'image dynamisante de l'atteinte des objectifs et donc qui donne au groupe un avenir. L'effet des succès déjà remportés s'inscrit dans ce facteur. La confiance dans les moyens actuels du groupe en est aussi un aspect.

4. *Coopération et esprit de participation*, exprimant l'implication personnelle dans le groupe d'appartenance devenu groupe de référence simultanément. La participation aux décisions en est un aspect.

5. *Tolérabilité des contraintes et des pressions extérieures*, dont l'influence tend à renforcer la cohésion défensive du groupe sans pour autant s'insinuer dans le groupe comme facteur de discorde. Le groupe alors fait bloc contre les éventuelles pressions et contraintes, renforce sa solidarité et son désir d'autonomie (impliquant non pas la rupture des relations mais leur structuration stable à l'égard des groupes extérieurs).

6. *Ambiance joyeuse*, faisant du groupe un centre attractif, et exprimant la satisfaction d'appartenance.

7. *Maturité du groupe avec capacité de réflexion des membres*, ce qui permet non seulement de réfléchir sur les objectifs et les moyens, de participer aux décisions, mais aussi de résister aux rumeurs et aux fantasmes collectifs.

► Les 7 facteurs de démoralisation

La connaissance de ces facteurs donne celle des facteurs de démoralisation. Plutôt que de formuler les inverses, nous pensons préférable, en

L'organisation intérieure des groupes

nous plaçant dans une perspective d'action psychologique et de subversion des groupes, d'analyser les moyens de démoraliser un groupe :

1. *Injection de la méfiance entre les membres*, insinuations ou fausses preuves tendant à faire se soupçonner les membres entre eux (il y a des traîtres, des indicateurs, des espions, des jaunes, etc.).

2. *Injection de la méfiance envers l'autorité formelle* : faire courir le bruit que les chefs abandonnent ou vont abandonner le groupe, qu'ils tirent profit personnel du groupe, qu'ils recherchent leur intérêt, que leurs objectifs sont différents des objectifs du groupe.

3. *Injection d'une désespérance d'atteindre les objectifs* : multiplication des obstacles, recul des objectifs dans un lointain inaccessible ou décourageant, brouillage des objectifs. Déconsidération des moyens actuels du groupe.

4. *Efforts de dissociation du groupe* par création de sous-groupes pour cela, grâce à la connaissance de la psychologie des participants et de leurs intérêts multiples, créer des compartimentages d'intérêts, ou tirer parti de toute séparation accidentelle du groupe en tronçons, pour dresser les sous-groupes contre le groupe.

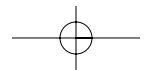
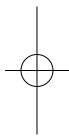
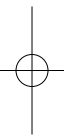
5. *Intensification des groupes de pression sur le groupe*, ou de la pression des groupes de référence extérieurs sur chacun des participants. Travail de subversion extérieur au groupe visé, s'effectuant sur les groupes de référence (familles des participants, groupe de référence régionale, groupes de loisirs auxquels ils sont inscrits par ailleurs, groupes occasionnels auxquels ils peuvent être amenés à participer).

6. *Perturbation des réunions du groupe* pour les rendre dangereuses, menacées (attentats lors des réunions) et donc en transformer le climat.

7. *Injection de fausses informations*, rumeurs, croyances, fantasmes en utilisant pour tremplin la mentalité du groupe, le système habituel de ses croyances ou de ses motivations, ses craintes et ses doutes, ceci dans son langage et dans le cadre de son « univers » socioculturel. « Intoxication » du groupe.

Pour conclure

Ces derniers paragraphes nous introduisent déjà dans des perspectives d'action mais ce ne sont, on le voit ici, que des aspects ou des applications de la connaissance objective de dynamique des groupes.



4

CHAPITRE

La dynamique des groupes de discussion

On tend à distinguer assez nettement « groupes de travail » et « groupes de discussion » (malgré le caractère abstrait de cette classification), parce que les objectifs de ces groupes sont suffisamment différents pour provoquer des effets spécifiques dans la vie des groupes. C'est en effet encore « faire de la dynamique des groupes » que de mettre en rapport certains phénomènes intérieurs, avec le type d'orientation globale du groupe (travail ou discussion).

Par *groupe de travail*, au sens strict, on entend un groupe dont l'objectif est d'effectuer un travail (fabriquer un objet, intervenir sur un réel extérieur, trouver la solution d'un problème soumis au groupe). Que ce soit un travail manuel ou un travail de réflexion, dans tous les cas il s'agit de réaliser une performance concrète, de trouver une solution exacte à des données problématiques fournies par une autorité extérieure, ou imposées par les circonstances de l'existence du groupe.

Par *groupe de discussion*, au sens strict, on entend un groupe dont l'objectif est d'opérer la confrontation des opinions, des idées ou des sentiments des participants, en vue d'arriver à des conclusions, à un accord ou à des décisions.

On constate que les premiers sont spontanément « orientés sur la tâche », et que les seconds sont spontanément « orientés sur les personnes et sur le groupe ».

Certes, il s'agit d'une proportion différente entre deux aspects inévitablement présents, puisqu'il y a *un groupe* dans le groupe dit « de travail », et qu'il y a *une tâche* dans le groupe dit « de discussion ». Mais l'expérimentation permet de les différencier, au point que le schéma général (que l'on trouve dans tous les manuels de psychologie sociale) des *attitudes des participants*, divisées par les auteurs en « centrées sur la tâche », « centrées sur le groupe et les personnes », paraît commode.

1. Le développement de la maturité d'un groupe

Ce développement dépend du climat affectif. Il passe par différentes étapes que nous allons analyser avant d'étudier l'évolution de la communication dans un groupe restreint.

1.1 Objectif de discussion et climat affectif du groupe

R. Mann expérimentant de manière rigoureuse avec 100 participants, et deux fois 20 groupes de 5 (chaque participant faisant successivement partie des deux types de groupes sans jamais se retrouver avec un coéquipier antérieur), a prouvé que dans le groupe centré sur une tâche (groupe dit adaptatif-instrumental) les catégories descriptives des comportements des membres et les facteurs de choix du leader, étaient différents de ceux du groupe centré sur le groupe (groupe dit intégratif-expressif).

♦ **Dans les groupes expérimentaux de discussion**, les participants devaient exprimer les opinions de leur groupe de référence sur une question contestée dans laquelle ils s'impliquaient, et aboutir à un accord ou à une synthèse. (Ceci est la définition même des groupes de discussion ou de décision.) Dans ces groupes, les participants (à la différence des groupes dits de travail) :

- sont affectivement très touchés par le fait que leurs opinions sont acceptées ou refusées ;
- se sentent facilement nerveux et tendus ;
- se sentent plus souvent las et découragés que contrariés ou anxieux ;

La dynamique des groupes de discussion

- ressentent l'absence de critères du vrai et du faux, du juste et de l'erroné, de l'objectif et du subjectif;
- éprouvent un intense besoin d'être entendus et compris;
- éprouvent le sentiment vif d'être jugés et critiqués en tant qu'individus.

Dans ces mêmes groupes, le *leader potentiel* est celui qui, tout en poussant le groupe vers ses objectifs (donc en le centrant sur la participation et la progression), se montre le plus capable de *comprendre* les opinions émises individuellement et d'*encourager* les participants à s'exprimer. Ces « qualités » lui assurent la sympathie générale; il est perçu comme un facteur de détente et d'efficacité.

♦ **Dans les groupes expérimentaux de travail, le leader potentiel** est celui qui, tout en poussant le groupe vers ses objectifs (donc en le centrant sur la tâche), se montre le plus capable de « mettre de l'ambiance », de créer l'enthousiasme et la bonne humeur.

Ses plaisanteries accroissent la popularité du leader dans le groupe de travail, elles sont perçues par contre comme des agressions et diminuent la popularité de leur auteur dans le groupe de discussion.

1.2 Les conditions extérieures comme variables du climat affectif et de la participation

Nous avons déjà vu qu'un certain nombre de variables ont un retentissement important sur le déroulement et le climat d'une réunion-discussion, ainsi que sur le comportement des membres :

♦ **Le nombre.** L'expérimentation a démontré que le nombre optimum de participants est compris entre 5 et 10.

Cette simple loi renvoie au musée des inutilités, les innombrables commissions, comités, conseils et groupes d'étude (qui peuplent notre vie professionnelle), composés de plus de 10 personnes.

Pourquoi de 5 à 10 ? Les expériences ont prouvé qu'il y avait petit groupe à partir de 4 membres et que au-dessus de 25 ou 30 membres, il s'agissait encore d'un groupe restreint, mais elles ont prouvé également que :

- Le groupe de 3 ou 4 membres est pauvre comme réalité sociale. Les individualités dominent les processus de groupe. Le groupe comme tel n'existe pas et les relations dépendent uniquement des influences de chaque individu sur les autres.
- Le groupe supérieur à 10 membres tend à se fractionner spontanément en sous-groupes. Cette tendance peut être combattue lorsque le nombre atteint 10 à 12, mais devient de plus en plus forte. La structuration

formelle devient alors nécessaire pour maintenir la cohésion, réglée par des règles formelles, c'est-à-dire par une définition-distribution de rôles, par convention d'une procédure de consultation des membres et des prises de décision (le vote par exemple), faute de quoi il n'y a pas de productivité réelle du groupe.

– Entre 5 et 10 membres (avec un optimum de 6 à 8 participants), l'animateur étant compté en plus, il y a le meilleur équilibre possible entre le dynamisme du groupe, le temps de production, et la richesse de cette production qui devient alors véritablement collective, utilisant pleinement les interactions et la créativité de tous les cerveaux présents.

♦ **Les conditions matérielles.** Le local accueillant, l'absence de perturbations extérieures, l'absence de groupes de pression autour du groupe au travail, le confort relatif, la perspective d'un temps suffisant (de 1 h 30 à 3 heures en moyenne), sont des facteurs favorisant.

La disposition spatiale est très importante. Les tables rectangulaires longues, les tables en U, en carré, sont des facteurs de stérilisation du groupe (ce sont évidemment ces dispositions qui sont les plus employées dans les nombreuses commissions de notre vie professionnelle!).

Seules les tables rondes et ovales, ou mieux la table dite sociométrique (ovale à pan coupé pour la place de l'animateur), permettent le déploiement des interactions, éléments de la productivité du groupe, en facilitant les échanges de chacun avec tous en « face à face » (cf. ci-dessous, p. 93 et dimensions dans *La conduite des réunions*).

♦ **La préparation de la réunion** permet aux participants de recevoir à temps les informations leur fixant l'objectif (c'est-à-dire la finalité de la réunion : est-ce une séance de formation ? une commission de décision-à-prendre ? une séance préliminaire ?), et l'objet (l'ordre du jour proprement dit). Ils devraient être informés aussi des noms des participants prévus et de la durée escomptée.

Nous ne reviendrons pas (cf. *La conduite des réunions*) sur la responsabilité permanente de l'animateur dans l'organisation des réunions et dans la progression du groupe vers ses objectifs autant que vers sa maturité affective.

1.3 Les étapes du développement affectif et de la maturité des petits groupes de discussion

Les travaux, assez nombreux, qui ont présenté les étapes de la vie affective des groupes sont fondés sur les expériences de groupe de diagnostic (sur le groupe de diagnostic, cf. ci-après, page 106).

La dynamique des groupes de discussion

La situation spécifique dans laquelle sont plongés les participants à ces expériences crée des phénomènes psychologiques également spécifiques dont le plus constant est de mettre au premier plan le problème de la relation affective des sujets avec leur « moniteur ».

Réservant pour le chapitre 5 l'analyse de ces phénomènes, nous traiterons ici des étapes du développement affectif d'un petit groupe quelconque de discussion (*avec un objectif de discussion d'un thème*) lorsque aucune condition extérieure (matérielle ou psychologique) n'intervient avec sa causalité propre.

Autrement dit, il s'agit ici du développement affectif lui-même sans autre influence que celle de ses lois spécifiques.

Le principe actuellement établi est qu'*une réunion de personnes pouvant individuellement se considérer comme affectivement mûres et adultes ne constitue pas ipso facto un groupe affectivement mûr. La maturité du groupe comme tel se réalise au cours d'un lent développement qui implique des séances successives avec les mêmes participants.*

Les étapes sont les suivantes.

► Étape 1. Établissement de la sécurité dans la situation ici et maintenant comme être-en-groupe

Au début d'une première réunion, si les invités ne se connaissent pas, il n'y a pas de groupe proprement dit quoiqu'il y ait des personnes siégeant ensemble.

Avant même de chercher à connaître ses partenaires, chaque membre doit assurer une sécurité personnelle, car le sentiment fondamental est une *insécurité* provenant de la nouveauté de la situation actuelle (de ce groupe ici et maintenant, formé d'inconnus).

Contre cette insécurité, les individus se servent principalement de leurs masques sociaux, c'est-à-dire de leur statut social, seul capable de leur permettre un comportement familier et de déclencher les comportements sociaux des autres. Ils se servent de leurs groupes de référence et des relations de sous-groupe qu'ils peuvent instaurer ou repérer occasionnellement dans la réunion ici-et-maintenant. Beaucoup de réunions se passent ainsi en des séries de « dialogues masqués ».

► Étape 2. Établissement de la sécurité dans la confiance interpersonnelle

À ce niveau, les membres, destinés à discuter ensemble, tentent de percer les statuts pour parvenir à un degré de connaissance interpersonnelle nécessaire et suffisant pour travailler ensemble. Ce qui est recherché, c'est le degré de sincérité d'autrui, d'authenticité. Les personnes sont plus ou moins invitées

à « laisser tomber le masque », à se défaire du statut protecteur et à « être elles-mêmes ». Une panique réelle s'empare de certains devant cette attente nouvelle, car le sentiment d'être à découvert (« vulnérable ») accompagne l'idée de ne plus être autorisé à s'abriter derrière « la carte de visite ». Et pourtant, la confiance réelle exige que les gens se connaissent, que chacun sache « qui » est réellement le partenaire.

Ayant sacrifié le rôle statutaire commode sur l'autel de la sécurité interpersonnelle indispensable, les individus ont tendance à se précipiter dans des *attitudes de combat* pour s'affirmer préventivement contre les autres, ou pour se défendre.

Après cette phase intermédiaire, il apparaît nettement que la guerre ou la rivalité, les défensives, les attentes prudentes, ne peuvent déboucher sur une communication authentique, et que les membres doivent pour ainsi dire se faire un minimum de confiance, laquelle n'est possible que dans un minimum de *tolérance mutuelle*.

► Étape 3. Développement de la participation

Une détente perceptible marque l'avènement de cette phase car les personnes en présence, rassurées par le contrat tacite de tolérance mutuelle, *acceptent de s'engager dans la discussion*. C'est l'acte initiateur d'une participation authentique. À cette étape, le groupe est né.

Le symptôme de cette détente et de cette acceptation de participer est une recherche tout à fait typique de *l'unanimité*, comme si l'expression d'un « pas d'accord » allait remettre en question le pacte de base. Le groupe roule de concessions mutuelles. On « se range » avec complaisance aux avis qui sont capables de faire l'accord. On se prend pour un « bon groupe », fonctionnant bien.

Mais cet accord est *verbal*. Il signifie l'acceptation de faire partie. Il n'y a pas encore d'échanges réels.

Un grand nombre de commissions ne dépassent pas ce stade.

Une période suivante, dans cette étape, débute par une sorte de *redéfinition de la participation*, les autres exigeant plus qu'un accord de complaisance et une approbation du bout des lèvres. Le groupe devient *provocant*, comme si seule la dispute était signe d'engagement authentique. « Que faut-il faire pour être vraiment soi-même et le faire admettre ? » Des agressions vindicatives ont lieu. On déballe et on règle un certain nombre de comptes.

« Jusqu'où aller ? » Le groupe cherche, dans le désarroi et dans des oppositions de principes, quel est le niveau de participation authentique qui permette à la fois de coopérer et d'être sincère.

La dynamique des groupes de discussion

La participation découvre la coopération comme un acte créateur de la valeur du groupe et de sa productivité. C'est la mort des « faux-groupes », groupe des masques ou de l'unanimité verbale, et la naissance d'un dynamisme collectif nouveau.

► **Étape 4. La structuration du groupe**

Il est donc (implicitement ou explicitement) admis, à l'avènement de cette phase, que le groupe est capable de travailler et que l'affrontement des opinions, des idées, des thèses et des antithèses, ne signifie pas la dissolution du groupe ou son impuissance, mais, au contraire, sa vitalité et sa possibilité de progresser.

Encore faut-il que chacun comprenne bien les autres et qu'un certain ordre règne pour que l'on sache où l'on va.

De là un souci d'assurer une authentique communication ; puis un besoin de structure, et une redéfinition corrélative des objectifs du groupe.

À ce stade de la 4^e étape, le groupe s'efforce de prendre conscience de sa situation, de ses contraintes, de sa marge de liberté, de ses rapports avec les structures extérieures. Conscience de soi pleine de promesse qui l'engage vers un stade suivant, celui de sa propre organisation, et des normes qui seront adoptées en son sein¹.

C'est à ce moment que sont traités tout spécialement les problèmes de l'autorité formelle dans le groupe, des rôles divers à tenir, des procédures de consultation et de décision. Le groupe découvre que les rapports de la structuration et de la liberté ne sont pas nécessairement antithétiques, et que la structuration décidée à un moment donné n'échappe pas pour autant au contrôle ou au changement.

► **Étape 5. Autorégulation du fonctionnement du groupe**

Le groupe est capable « de se prendre lui-même en charge », exprimant par là son autonomie. Il sait évaluer sa propre progression, contrôler son fonctionnement, régler les tensions négatives ou les incidents qui surgissent en son sein, intervenir activement pour modifier la situation dans laquelle il se trouve (c'est-à-dire son propre contexte social), en établissant des relations concertées avec les autres groupes de l'environnement.

1. On peut dire aussi qu'en existant, à l'étape 4, comme « groupe constitué », le groupe a à résoudre les quatre problèmes qui, selon Talcott Parsons dans *Théorie de l'action*, 1937, *Le système social*, 1951, sont ceux de tout système social : 1) *adaptation* au milieu extérieur et aux problèmes à résoudre ; 2) *définition des buts* et des moyens ; 3) *intégration* des membres (rôles et contrôle) ; 4) *engagement* des membres et modes de communication entre eux.

Ainsi, à l'étape 1, le groupe se débat dans son néant ; à l'étape 2, il se cherche ; à l'étape 3, il se sent exister comme réalité et comme organisme (comme corps) ; à l'étape 4, il s'organise ; à l'étape 5, il se contrôle, se réfléchit et se gouverne.

1.4 Le développement de la communication

Nous pourrions reprendre la description des étapes du développement d'un groupe vers sa maturité groupale en nous guidant sur la *communication*, valeur essentielle aussi bien pour l'inter-compréhension que pour la créativité groupale.

Sans retracer ces étapes, nous allons étudier l'évolution de la communication dans un groupe restreint, en réunions-discussions successives, en supposant que la participation s'accroît au fil des réunions et que le groupe évolue « bien », c'est-à-dire maintient sa cohésion, progresse vers sa maturité groupale ; donc que ses membres *communiquent* de plus en plus authentiquement, chacun avec tous les autres.

Comme le dit très bien R. Meigniez (*op. cit.*, 1967, p. 99), « la communication authentique ne s'instaure que si un certain nombre d'attitudes altérantes ont progressivement disparu ». L'auteur appelle « attitudes altérantes », des attitudes (chez les participants) qui rétrécissent le champ perceptif, déforment et distordent la compréhension non seulement de ce que disent les autres mais aussi de la réalité groupale en situation « ici et maintenant ».

♦ **Les obstacles à la communication authentique.** Naturellement, il est toujours loisible d'échanger des points de vue et des opinions, comme cela se fait dans la plupart des réunions que nous connaissons, sans se livrer personnellement (en gardant le masque protecteur du statut ou de la rationalité), sans percevoir le vécu groupal (en s'en tenant expressément au point de l'ordre du jour dont il est question) et sans se sentir le moins du monde engagé dans la responsabilité d'une décision éventuelle prise par une procédure formelle de vote.

Installé à l'abri de ses mécanismes de *défense sociale*, persuadé qu'il court un risque vital s'il essaye de sortir de ses défenses pour éprouver le vécu groupal, ou s'il tente d'exprimer ce qu'il ressent réellement ici et maintenant, le Moi de chacun utilise généralement quatre attitudes :

– *La défense et la justification du système d'opinions auquel il adhère.* Chacun ne retient que ce qui le confirme dans ses idées, ignore ou conteste ce qui irait à l'encontre de son système, tire dans son sens ce que disent les autres, cherche ses alliés ou ses adversaires par rapport à ses opinions inamovibles. Chacun s'identifie à ses opinions comme il s'identifie à un

La dynamique des groupes de discussion

statut ou à un rôle, sans s'apercevoir que cette « réduction » étouffe et restreint son Moi.

– *Le jugement de valeur* et la comparaison intime (in petto) de sa propre valeur à celle des autres. Les dires ou les conduites d'autrui dans la situation sont affectés d'un jugement (bon, mauvais, courageux, salaud, etc.) à partir du système de valeurs (de « principes » ou de mythes) que le Moi a construit pour son compte, et par rapport auquel il se valorise lui-même. Selon le degré de sécurité de la situation et selon que l'on est ou non soutenu par un sous-groupe, on peut laisser paraître plus ou moins de tels jugements et se défendre plus ou moins énergiquement contre les évaluations provenant des autres.

– *Le souci de l'image à donner de soi au groupe de référence.* Le Moi cherche à être « reconnu », c'est-à-dire considéré (recevoir de la considération, de l'estime) par les membres de son groupe de référence. Son acceptation et sa reconnaissance le confortent, lui donnent le sentiment d'exister socialement. À défaut du groupe de référence, le même souci se fait jour par rapport à l'autorité acceptée, dans la mesure où elle représente tout le groupe (autorité elle-même de référence).

– *La perception à travers des « étiquettes » ou des concepts a priori* qui « médiatisent » le donné tout en laissant croire au Moi qu'il a compris ce qui se passe parce que ce donné se trouve conceptualisé, classé, expliqué.

◆ **La communication authentique** est d'abord une mise hors circuit de ces « attitudes altérantes » et un effort intentionnel (où le Moi, loin de se perdre, se retrouve et retrouve son dynamisme créateur, je dirais même son être) pour comprendre l'autre, pour percevoir non pas seulement le sens de ce qu'il dit mais le sens par rapport à la situation du groupe ici-maintenant, pour laisser paraître à la conscience les impressions subjectives réellement vécues et pour les exprimer telles qu'elles sont en les soumettant à la réflexion des autres membres du groupe, également capables de la même authenticité.

À ce stade, la compréhension mutuelle s'enrichit, les informations se complètent et deviennent plus objectives, le vécu groupal est perçu complètement, *la participation* signifie enfin quelque chose. Cette simple juxtaposition de l'état illusoire et de l'état authentique de la communication fait mesurer ce qu'il faut de confiance dans le groupe et de conscience de la situation dans son actualité, pour être soi et pour participer.

2. Interaction et participation

Le « fonctionnement » d'un groupe est directement lié en effet d'une part au nombre et à la qualité des interactions, d'autre part, à l'intensité et à l'égalité de la participation.

2.1 La notion d'interaction

Il est évident et bien connu que la vigueur et la valeur d'un groupe se mesure au nombre des échanges et à leur harmonieuse répartition.

◆ **Une interaction est d'abord un échange** entre membres du groupe, ou entre un membre et le groupe entier. Elle suppose donc une communication avec action dans les deux sens : initiative d'intervention-réponse, ou encore initiative d'action et réaction-réponse.

Processus social de base, l'interaction est un phénomène vital pour un groupe.

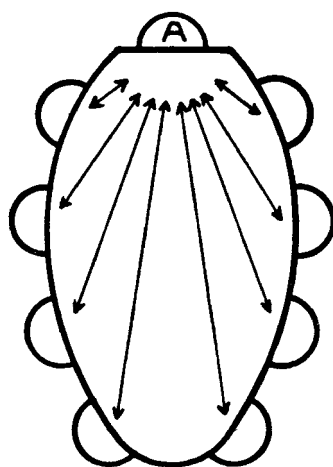
S'il n'y a que peu d'échanges, avec de longs silences, ou des initiatives qui « tombent à plat » et ne suscitent aucune réaction, le groupe n'est pas très « vivant », au sens propre du mot.

Les interactions peuvent être vives, bruyantes, nombreuses entre deux membres du groupe, ce qui suffit parfois à remplir le temps d'une séance de travail, les autres assistant muets au duel oratoire. L'échange est riche entre deux individus, mais le groupe est mort, il n'est plus que le théâtre et le public d'un conflit interpersonnel.

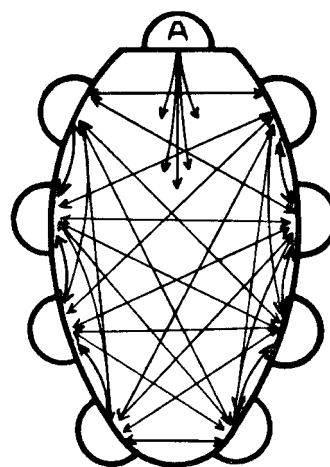
◆ **L'interaction est l'unité de mesure de la participation.** Action-réaction, intervention-réponse, « giving to and taking from » (donner-recevoir), l'interaction devient l'unité de mesure de la participation. Augmenter la participation consistera, pour l'animateur, à provoquer les interactions.

Soulignons ici déjà (nous y reviendrons ci-dessous) que l'opération d'intensification des interactions pour augmenter la participation, consiste de la part de l'animateur, non pas à multiplier les petits dialogues entre chacun des participants et lui-même (ce qui bloque les interactions entre les membres, ou entre le groupe et ses membres) mais à intensifier les échanges des membres entre eux.

La dynamique des groupes de discussion



Animateur narcissique ou incompetent engageant une succession de dialogues avec les membres du groupe.



Animateur suscitant les interactions et donc la participation des membres du groupe.

Interaction et rôle de l'animateur

♦ **L'interaction a une qualité différente selon les niveaux de maturité du groupe.** Elle peut servir à des « règlements de comptes » ou à des « oppositions systématiques ». Au niveau suffisant de maturité (participation authentique et intercompréhension), elle est le levier de l'efficacité et de la créativité du groupe. En effet, elle consiste alors en une stimulation de la réflexion de chacun par les interventions des autres. Là est la véritable valeur de l'interaction : elle permet la mobilisation des systèmes individuels d'opinions, l'assimilation des informations disponibles, la créativité collective (découverte en commun d'idées nouvelles), la coresponsabilité des décisions.

2.2 L'analyse des interactions avec la méthode de Bales

L'analyse des interactions *commence* par l'évaluation des attitudes des participants, des rôles joués effectivement par chacun. Elle se poursuit par l'évaluation du niveau de participation atteint dans le groupe.

♦ **La tabulation de Bales** est le nom donné à une méthode d'analyse des interactions, proposée par F. Bales, utilisant une table de critères.

Comprendre les enjeux

Interventions, attitudes et rôles par rapport au groupe		1 – Montre de la solidarité, de l'estime. Aide, gratifie les autres.	Critères positifs	Problèmes d'orientation Problèmes d'évaluation Problèmes de contrôle Problèmes de décision Problèmes de tension et de l'état émotionnel Problèmes d'intégration
		2 – Soulage les tensions, crée la détente, plaisante, rit, montre de la satisfaction.		
		3 – Se montre d'accord, accepte facilement, « je comprends », abonde dans le sens d'autrui.		
	Intervention, attitudes et rôles par rapport à la tâche	4 – Donne des suggestions, des idées, tout en respectant les idées des autres.		
		5 – Donne des opinions, évolue, juge, exprime des vœux et des sentiments.		
		6 – Donne des orientations, informe, clarifie, formule, répète, confirme.		
		7 – Demande des orientations, des informations, cherche des confirmations, fait répéter.		
		8 – Demande des opinions, attend que les autres donnent leurs évaluations, les analyse.		
		9 – Demande des idées et des suggestions, des directives et des directions, des voies possibles d'action.	Critères négatifs	
	10 – Montre du désaccord, rejette, met en doute, ne comprend pas, retire tout soutien.			
	11 – Montre de la tension, accroît la tension, se place en dehors du groupe.			
	12 – Montre de l'antagonisme, rabaisse le statut des autres, se défend, assaille, s'affirme contre.			

La tabulation de Bales

Cette méthode permet :

- de caractériser chaque unité d'intervention à l'aide de 12 catégories;
- de signaler de qui elle provient et à qui elle s'adresse (si elle s'adresse au groupe entier, il y a une colonne spéciale dite colonne zéro), dans le tableau à double entrée;
- de compter le nombre d'éléments d'intervention par catégorie;
- de voir l'évolution des attitudes au cours du temps, grâce à certaines conventions de repérage des moments successifs (*a fortiori* pour des réunions successives).

Pratiquement, un observateur, muni d'une feuille de tabulation, suit les interventions d'un ou de deux participants, et les analyse au fur et à mesure. Il faut donc un nombre d'observateurs au moins égal à la moitié des participants.

Les 12 catégories (cf. tableau) sont formulées à partir de 3 points de vue :

1. Facteurs positifs (1 à 6) négatifs (7 à 12) opposés deux à deux.

La dynamique des groupes de discussion

2. Centration sur le groupe (catégories 4 à 9) ou centration sur la tâche (facteurs 1 à 3 et 10 à 12).

3. Types de difficultés internes que le groupe doit résoudre au cours de sa progression :

- Orientation (Que cherchons-nous?) (cat. 6 et 7).
- Évaluation (Quelle attitude prendre? Que faut-il penser?) (cat. 5 et 8).
- Contrôle (Comment « cela marche-t-il » dans le temps que nous avons?) (cat. 4 et 9).
- Décision (Que décidons-nous?) (cat. 3 et 10).
- Tension émotionnelle (Dans quel état émotionnel sommes-nous?) (cat. 2 et 11).
- Intégration (Sommes-nous unis?) (cat. 1 et 12).

Bales a montré, depuis, que la répartition des interventions variait significativement selon les objectifs du groupe (résolution de problème, discussion, thérapie, etc.).

Il a pu démontrer aussi que *le leader spontané* était caractérisé d'une part par des types précis d'interventions (positives-centrées sur la tâche et/ou positives-centrées sur le groupe), et d'autre part par *le nombre* de ses interventions « à tous » (il s'adresse à tout le groupe et non pas seulement à tel ou tel participant, et cela d'une manière numériquement significative).

Sur cette découverte a été fondée ultérieurement une méthode de sélection des personnes ayant des qualités de leader, par le moyen du groupe de discussion devenu situation-test avec tabulation et décompte des interventions (cf. Biblio. Jacques Tixier).

À noter ici que le saboteur de groupe s'adresse lui aussi « à tous » plus souvent que tout autre membre, mais que ses interventions se classent dans les catégories négatives de la table de Bales. J'ajoute sur ce point que le saboteur de groupe, lorsqu'il est conscient et organisé, leader négatif, tente de dissocier le groupe et de désorienter les membres un par un, le point terminal étant que plus personne ne peut arriver à émettre des idées cohérentes et que chacun est méfiant ou hostile à l'égard de tous les autres.

2.3 Interactions et rôles

L'analyse des interactions selon les critères ci-dessus (ou selon d'autres critères) permet de se rendre compte (cela dépend de l'objectivité et de l'habileté de l'observateur dans le maniement des critères), des attitudes préférentielles ou dominantes des membres du groupe, et de leurs rôles.

◆ **Le rôle comme attitude générale** d'un participant au cours de la séance. De ce point de vue, chaque membre a un rôle, qu'il le veuille ou non. Tel qui croit, en s'enfermant dans le silence, rester neutre, joue ainsi

sans le savoir, pour le groupe, un rôle de frein ou d'opposant muet. Tel autre qui croit jouer un rôle d'organisateur positif, joue en fait un rôle de censeur punitif, ou de démoralisateur par ses critiques.

Nous sommes ici en un point important par lequel se fait la jonction de la dynamique des groupes comme connaissance de la psychologie des petits groupes, et de la dynamique des groupes comme méthode de modification des attitudes et de changement de la personnalité. En effet, puisque notre personnalité s'exprime dans les rôles que nous jouons sans en avoir conscience au cours des réunions de petit groupe, la prise de conscience de ce que nous sommes effectivement (et de manière généralement chronique) dans la relation à autrui, devient possible par l'analyse de notre mode de participation effectif dans le groupe. Une telle analyse nous met devant notre réalité alors que nous vivons généralement sur de fausses idées de nous-mêmes.

◆ **Le rôle comme responsabilité consciente dans le fonctionnement du groupe.** Le groupe arrive, à une étape avancée de sa maturité, à constituer et à attribuer des rôles au cours d'une structuration indispensable au fonctionnement... Tels sont les rôles-fonctions, par opposition aux rôles-attitudes.

D'autre part, à mesure que croît l'authenticité de la communication, chaque participant se situe de mieux en mieux comme rôle par rapport au groupe, à son vécu, à sa progression vers ses buts.

3. Psychosociologie de la décision de groupe

La décision est un phénomène humain qui garde son mystère malgré les efforts énergiques qui, de tous côtés, tentent de le ramener à une illusion, Il est probable que la parenté évidente de cet acte avec la volonté et la liberté n'est pas étrangère aux tentatives de négation dont il est l'objet. Il y a certainement beaucoup de « fausses décisions », prises dans la mauvaise foi quand « les jeux sont déjà faits » sur le plan des attitudes et des désirs inavoués, beaucoup de surdéterminations qui passent pour Volonté. Mais l'existence de l'erreur n'a jamais suffi à démontrer l'inexistence de la vérité. Il en est de même avec les décisions de groupe.

La dynamique des groupes de discussion

3.1 Spécificité de la décision en petit groupe de discussion

La question de savoir comment sont décidés les ordres et les règles qui engagent l'existence d'un groupe social a un retentissement *politique* évident et c'est ce qui excite les penseurs.

La décision qui « prend force de loi » pour un ensemble social est un acte de souveraineté ; et les théories ne manquent pas pour expliquer, justifier ou contester cette forme de volonté à grand retentissement, liée à un pouvoir pour ceux qui l'exercent et à une contrainte pour ceux qui la subissent.

Après la mise en question du pouvoir divin dont jouirait le chef, les philosophes occidentaux ont essayé de retrouver une nouvelle légitimité du pouvoir.

Pour Hobbes (philosophe du XVII^e siècle), le souverain (celui qui décide) n'a son pouvoir que par la délégation historique que les citoyens lui ont faite de leur liberté et de leur volonté individuelles en échange de la sécurité, de l'ordre et de la paix. Du même coup, dépossédés de toute initiative, ils sont esclaves et le chef est tout-puissant.

Pour J.-J. Rousseau (dans *Du Contrat social*), l'assemblée directe de tous les citoyens est seule souveraine, et la décision sera « la volonté générale ». Mais comme cette volonté générale (dont le seul signe indubitable serait l'unanimité) est assez rare, il faut bien se rabattre sur la volonté de *la majorité*, mais à une condition expresse : c'est que dans le vote chaque citoyen ait fait l'effort de mettre entre parenthèses son intérêt particulier pour se placer authentiquement au point de vue du bien commun, c'est-à-dire de l'intérêt général. Si tous font cet effort et qu'une majorité se dégage, il ne restera à la minorité qu'à se *rallier* en faisant son autocritique (« nous nous étions trompés de bonne foi sur la volonté générale, c'est elle que nous voulons, et maintenant qu'elle s'est manifestée, nous en sommes »).

La psychologie des foules nous a apporté, au début du XX^e siècle, une autre théorie du pouvoir. Si le chef incarne le *Volkgeist* (l'âme du peuple ou l'âme du groupe), les membres de la communauté, en s'identifiant au chef, s'identifient au groupe lui-même.

La tentation était grande de transposer ces théories dans l'interprétation des décisions d'un groupe restreint, et, en les pimentant de psychanalyse, de chercher les modalités de cette nouvelle et définitive castration des individus : le sacrifice du Moi dans l'identification au Groupe, Sur-Moi inflexible et légitime.

Il serait souhaitable que l'analyse des processus de la décision dans un petit groupe de discussion soit entreprise pour elle-même, en faisant

l'hypothèse de l'originalité de ce domaine, et donc sans référence aux grands groupes, et sans référence à la décision individuelle.

8 types d'influence de l'opinion

Qu'est-ce qui influence les opinions des participants dans un groupe de discussion-décision ?

Une opinion (source de jugements, expression de sentiments et de valeurs vécues par l'individu), si on la saisit à un moment donné du déroulement de la discussion chez tel participant, est la résultante (virtuellement calculable) de huit influences :

1. *Le système personnel des attitudes et des valeurs du sujet considéré en dehors du groupe ici et maintenant.* On sait (cf. séminaire *Opinions et changement d'opinion* : la formation des attitudes) qu'une opinion est d'autant plus « intense » qu'elle tient plus étroitement au système général des attitudes et des valeurs du sujet (ses certitudes existentielles, ses croyances, ses conceptions de la vie, du monde, de la société, etc., etc. dont l'ensemble représente son « univers vécu », source des significations-pour-lui, les principes de cette thématization du monde étant l'inconscient du sujet).

Nous savons aussi que ces attitudes et valeurs ont une de leurs deux sources (la seconde étant la capacité d'intégration et de synthèse de la Personne) dans les *groupes de référence du sujet* et dans les expériences de son histoire personnelle.

2. *Le niveau d'information personnelle.* Plus un sujet sait quelque chose ou sait-faire quelque chose, qui a rapport avec les objectifs du groupe ou son travail actuel, ou son thème de discussion, plus il affirmera son opinion dans le groupe (sauf blocage affectif ou opposition passive).

Notons au passage que l'information détenue est elle-même plus ou moins filtrée et interprétée par le système personnel des attitudes et des valeurs, ce qui situe cette information sur une ligne continue dont un des termes serait l'objectivité complète et l'autre terme la croyance la plus marquée de subjectivité.

3. *Le niveau d'information du groupe,* information « circulant » dans le groupe ou reçue en commun. À un certain stade de son existence collective, le groupe comme tel agit à la manière d'un individu et tend à avoir ses modes propres d'intégration de l'information ou d'absorption de l'incertitude, c'est-à-dire de construction de ses certitudes par interprétation et sélection de l'information.

4. *La pression de conformité dans le groupe* (cf. ci-dessus, page 35) agissant de manière inversement proportionnelle au degré d'information personnelle du sujet, et tendant à le faire se ranger à l'opinion collective ou à l'opinion dominante.

La dynamique des groupes de discussion

5. *La perception du rapport entre la question à trancher et la réalité même (ou la survie) du groupe.* Le réflexe groupal joue d'autant plus intensément que la question débattue concerne l'existence du groupe, et que l'adhésion au groupe est forte chez les participants. L'unanimité est facile à réaliser lorsque la décision est, de manière implicite ou explicite, *une affirmation de l'existence du groupe comme tel* (réflexe groupal de défense contre la menace, l'humiliation, la négation, la dérision, l'atteinte aux intérêts et privilèges de la communauté).

6. *La pression de la structure formelle ou du président officiel.* L'autorité en tant que telle exerce une influence par le fait qu'elle incarne normalement (sauf contestation et révolte) la conscience la plus claire et la mieux informée des objectifs du groupe. En outre, elle déclenche des réactions de soumission-identification.

7. *La pression de la structure informelle,* qui à son tour influence les participants dans la mesure où les relations de *sympathie* ou d'*antipathie* interpersonnelles déterminent le mouvement *idéologique* de rapprochement ou d'éloignement de l'opinion émise par tel autre.

8. *Le stade de maturité du groupe.* Ce dernier facteur est important et mérite une attention particulière.

3.2 Les types de décisions collectives par rapport à la vie affective du groupe

Toutes les autres influences étant connues par ailleurs, il serait aberrant de faire l'analyse psychologique de la décision de groupe sans référence au niveau de développement ou au degré de maturité du groupe.

♦ **À l'étape 1** (cf. page 87), les décisions, si elles sont exigées par la structure formelle, se font nécessairement par une procédure formelle imposée. La pression de conformité ne joue pas. Interviennent puissamment par contre, l'identification au Président, ou les opinions dites « personnelles », reflétant les valeurs de groupes de référence extérieurs (ou les opinions des autres membres de la réunion investis de prestige).

Répétons que bon nombre de commissions ne fonctionnent qu'à ce stade.

♦ **À l'étape 2**, les participants prennent des attitudes de défense ou de combat, jouent d'autres rôles de leur « répertoire habituel », et la décision, si elle est sollicitée à ce moment, ne peut que sortir d'une procédure imposée. La « majorité » ne se retrouve telle que par le hasard d'une question précise, sans correspondre à un sous-groupe réel, et la « minorité » a

tendance à exiger la remise en cause de la décision. Chacun essaie de faire admettre sa position. L'autorité joue nécessairement un rôle d'arbitre, de temporisateur, de conciliateur.

◆ **À l'étape 3**, se produit le phénomène décrit par les disciples actuels de Freud sous le nom *d'identification au groupe* (surtout à la première période de cette étape). Dans et par la décision unanime, les participants manifestent symboliquement leur être-groupe ou leur désir de ne plus être des individus séparés. La décision, si elle est demandée, est sollicitée par des courants affectifs d'effusion qui compensent pour chacun le sacrifice de son masque social et de son individualité. La pression de conformité joue à plein.

À la seconde période de cette même étape, dans le moment psychologique d'agressivité vindicative devant l'échec du sacrifice précédent, la décision collective devient difficile à cause de l'affrontement général des opinions affirmées.

Ici jouent de nouveau les procédures formelles, l'influence de la structure officielle et de l'autorité, et l'influence de la structure informelle (alliance avec les personnes sympathiques ou d'idéologie voisine, pour lutter contre les autres).

◆ **À l'étape 4**, la conscience des buts du groupe, des rôles réels de chacun, et de la responsabilité personnelle augmente régulièrement. C'est l'étape démocratique par excellence, et le groupe s'organise. Les interactions jouent normalement leur fonction de stimulation réflexive et de changement d'opinion. Le schéma de Rousseau s'applique à cette étape moins mal qu'ailleurs. L'opposition a un rôle et la majorité (car la décision est ici nécessairement majoritaire, hormis dans les cas de provocation des réflexes de survie du groupe, qui rétablit le consensus défensif), a une consistance nouvelle.

◆ **À l'étape 5**, le processus de développement des interactions atteint ses effets les plus pleins. Autonome, conscient et organisé, le groupe ne prend nécessairement des décisions qu'à l'unanimité : en effet, la position finale émerge elle-même comme originale et collective après un lent travail d'élaboration en commun par des interactions positives et fécondes. Œuvre coopérative du groupe, la décision l'exprime tout entier, et la co-responsabilité est totale (et totalement consciente).

3.3 La vraie décision de groupe

Nous dirons « vraie » la décision qui est vraiment celle du groupe, élaborée en commun au terme d'interactions et d'échanges des points de

La dynamique des groupes de discussion

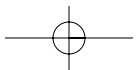
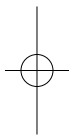
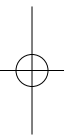
vue subjectifs. Nous ne savons pas si elle est « bonne » ; elle est seulement issue du groupe lui-même.

Dès 1961, Rensis Likert (dans *New patterns of management*, éd. Mc Graw-Hill Book Cy, NY) opposait « la décision de groupe » au conflit, au compromis, à la solution dite « de synthèse » conciliant tant bien que mal des positions divergentes. La vraie décision de groupe est au terme d'un processus de discussion de la signification des faits problématiques et de discussion des solutions possibles, où chaque phase se caractérise par l'expression authentique des points de vue, l'écoute des autres et la communication. La solution mobilise la créativité et tous seront motivés pour sa réalisation (*op. cit.*, p. 217). L'idée de Likert est maintenant admise par tous.

Pour résumer

Soulignons l'importance de ce chapitre de la dynamique des groupes dans la perspective d'une utilisation des petits groupes démocratiques comme agents de décision et de transformation des organisations complexes. Encore faut-il qu'il s'agisse de groupes affectivement mûrs, conduits par des animateurs-régulateurs compétents, dont une des fonctions, précisément, est de faire progresser le groupe vers sa maturité.

D'autre part, à cet aspect pédagogique du rôle d'animateur correspond l'évolution personnelle que permet aux membres d'un groupe le fait même de la participation, mais ceci nous entraîne vers l'autre dimension de la dynamique des groupes : l'action de changement exercée par les petits groupes sur les personnes et sur les organisations



La dynamique des groupes comme méthode d'action sur les personnes et sur les organisations

Nous avons vu dès le début que « dynamique des groupes » a deux sens : 1) étude des phénomènes spécifiques des petits groupes et ensemble des lois qui les régissent, 2) utilisation des petits groupes pour agir sur les personnes et les changer. Ces deux sens (connaissance, action) sont partiellement liés.

C'est en étudiant les processus du changement d'opinion aussi bien qu'en étudiant les « climats expérimentaux » que Kurt Lewin avait été amené à jeter les bases de la dynamique des groupes. C'est donc dès l'origine que furent liés les deux aspects de la dynamique des groupes, aussi bien d'ailleurs pour Lewin que pour Moreno.

La dimension « Action » de la nouvelle science ne se développa cependant qu'avec la découverte de la valeur d'auto-formation des groupes restreints, c'est-à-dire de la possibilité d'*utiliser le groupe comme agent de changement*. Cette découverte est liée à l'histoire du groupe T. D'elle découlent les applications pédagogiques et thérapeutiques.

Il est vrai que cette découverte a entraîné une prolifération de méthodes et de genres de groupes... de formation, d'évolution personnelle, de

contact, de rencontre, etc., et que toutes sortes d'« anfinateurs » proposent des techniques (dont certaines ne font l'objet d'aucune réflexion théorique et d'aucune élaboration) au nom d'« expériences » plus ou moins impures.

Même Carl Rogers, qui depuis 1968 considère avec indulgence toutes les formes sauvages de « spontanéité », en arrive à s'inquiéter : « *Après avoir insisté sur la diversité des styles de travail efficaces avec les groupes, je dois également signaler l'existence d'animateurs que je ne recommanderais pas, car certaines de leurs approches me semblent non facilitantes, voire dangereuses, pour le groupe et pour ses membres* » (Rogers, *Les groupes de rencontre*, tr. fr., p. 66).

1. La découverte de l'action du groupe sur ses participants

Ce phénomène était déjà connu et utilisé avant la découverte du groupe T en 1946. Nous avons vu ci-dessus que la valeur thérapeutique de la participation à des groupes était signalée dès les premières années du XX^e siècle. Moreno a insisté très tôt, de son côté, sur la valeur thérapeutique des jeux de rôles.

1.1 La modification des personnes par la participation à des groupes

Les conséquences pédagogiques avaient été tirées par Kurt Lewin, avec la mise au point de la *méthode des cas* (cf. *La méthode des cas*) utilisant la réunion-discussion en petits groupes. Dans cette méthode, la recherche en commun de la problématique du « cas », par l'effet de la participation et des interactions, aboutissait non seulement à une meilleure acquisition de connaissances, mais aussi à une modification des attitudes personnelles chez les participants, dans le sens d'une *plus grande objectivité et d'une meilleure socialisation* (accroissement de la capacité de communiquer et de coopérer avec autrui).

Dans les jeux de rôles et le psychodrame (groupes d'expression), le changement personnel, dans le sens d'une plus grande *adaptabilité*, était aussi obtenu par la dissolution des attitudes personnelles chroniques ou stéréotypées, liées à une fausse perception de soi, d'autrui et des relations interpersonnelles,... et par le développement, à leur place, d'une *spontanéité* nouvelle. La spontanéité, au sens de Moreno, est essentiellement la possibilité d'inventer et de jouer le rôle ajusté ou adapté aux situations qui surgissent, et cela grâce, d'une part à une perception juste de ces

Une méthode d'action sur les personnes et les organisations

situations et, d'autre part, à la possibilité de changer de rôle, donc de trouver l'attitude de réponse originale pour affronter et résoudre chaque situation dans sa singularité.

Le *jeu de rôle*, vers 1945, avait été intégré à la méthode des cas et formait, avec elle, un instrument efficace de formation. Cependant, l'orientation du groupe, dans cette pédagogie, était vers « le cas » ou vers « la situation-problème », et non pas vers la dynamique du groupe lui-même. La découverte du groupe T allait apporter une nouvelle perspective.

1.2 Historique de la découverte du groupe T

◆ **En été 1946, à New-Britain** (Connecticut), à l'École d'État des Instituteurs, une session fut entreprise sous les auspices conjoints de la commission inter-ethnique du Connecticut, du ministère de l'Éducation de l'État, et du Centre de recherches sur la dynamique des groupes. Le but de la session était la formation d'animateurs au sein d'organismes locaux créés par la commission du Connecticut (USA).

Les buts « personnels » des responsables du Centre (Kurt Lewin et Ronald Lippitt), responsables techniques de la session, étaient de tester diverses hypothèses concernant les effets comparés des conférences et des études de cas, sur les comportements et sur les changements de comportement.

Les participants, au nombre de 30, étaient divisés en 3 groupes de 10, partageant leur temps entre des études de cas avec jeux de rôles, et des exposés magistraux.

Un observateur du centre était affecté à chaque groupe et devait remplir des feuilles d'observation des interactions et de la dynamique. Ces observations, destinées aux recherches propres de l'équipe de Kurt Lewin, ne devaient pas être retransmises aux participants.

Dès le début de la session, Lewin avait organisé des séances matinales de travail, groupant les animateurs officiels et les observateurs, pour vérifier les observations et les discuter.

Quelques participants, qui habitaient sur place dans l'enceinte de l'École, demandèrent à assister à ces réunions de travail, et, après discussion, ils furent admis. « L'équipe des animateurs, écrit Kenneth D. Benne, n'avait pas prévu les effets, sur les participants, de la description de leurs comportements, ni la façon dont il fallait traiter les relations entre notre équipe et les auditeurs volontaires au cours de ces réunions de travail. La discussion ouverte, l'effet fut électrique. D'abord, il nous fallut inexorablement ouvrir ces séances à tous les gens concernés... et bientôt tous furent présents. Les séances se prolongèrent jusqu'à durer 3 heures. Les participants déclarèrent que ces réunions étaient essentielles, et bientôt on ne se soucia plus d'oublier le programme prévu, les cas préparés par nous, les cas apportés par les participants, les jeux de rôles, etc. »

Il apparut aux animateurs qu'ils avaient découvert fortuitement un puissant moyen de formation et de changement, que l'on peut formuler ainsi : les membres d'un groupe, lorsqu'ils sont confrontés objectivement avec des données concernant leur propre comportement et ses effets, et lorsqu'ils participent d'une manière non défensive à une réflexion commune sur ces données, peuvent compléter très significativement leur formation sur la connaissance de soi, sur les attitudes de réponse des autres à leur égard, sur le comportement du groupe et le développement des groupes en général.

L'idée naquit alors de remplacer *le contenu* « ailleurs et un jour » (qui caractérise les « cas » ou les exemples illustrant les exposés) par *l'analyse de l'« ici et maintenant »*, c'est-à-dire le comportement des membres du groupe lui-même et le vécu groupal dans la situation présente.

♦ **En 1947, à Bethel** (Maine, État des USA), une nouvelle session eut lieu à la Gould Academy, session dont le Centre de Recherches sur la dynamique des groupes assura la direction en liaison avec des Institutions officielles. Kurt Lewin qui avait beaucoup travaillé au projet, mourut malheureusement entre-temps.

Cette fois, les animateurs avaient mis sur pied une nouvelle méthode (à la lumière de la découverte de 1946), consistant en de petits groupes continus dans lesquels il y avait un observateur et un animateur : l'observateur communiquait de temps en temps ses remarques sur la dynamique du groupe et l'animateur aidait le groupe à analyser ces remarques en plus de ce que fournissaient les participants eux-mêmes sur leur propre expérience « ici et maintenant ».

Cette méthode fut, à l'époque, appelée BST-Group (Basic Skills Training Group, c'est-à-dire *groupe de formation pratique de base*).

On attendait de cette méthode 7 résultats sur les participants :

1. L'assimilation de connaissances précises concernant la vie et le fonctionnement des groupes : schéma des étapes du développement d'un groupe, tableau des aptitudes requises pour devenir un agent de transformation dans un groupe, modèles des processus de délibération et de la prise de décision, etc. ;
2. Une pratique du diagnostic du groupe et de l'action sur les groupes. Dans le BST-Group, le jeu de rôle en situation ici et maintenant (rôle de leader en particulier) tenait encore une grande place ;
3. L'acquisition d'une aptitude à passer du niveau interpersonnel et groupal au niveau intergroupes, c'est-à-dire au niveau des grandes organisations sociales ;
4. Une application des acquisitions dans la vie professionnelle quotidienne, pour perfectionner le savoir-faire et aider les groupes réels à s'améliorer ;
5. Une objectivité plus grande sur soi et sur autrui ;
6. Une attitude générale plus « démocratique », c'est-à-dire plus de confiance : en autrui, dans le travail de groupe et dans leur rôle d'animateurs futurs ;

Une méthode d'action sur les personnes et les organisations

7. Une capacité de communication de cet acquis aux autres, c'est-à-dire une amélioration de leurs fonctions de formateurs dans leurs responsabilités professionnelles.

En 1948, on s'aperçut que les sessions de « BST-Group » n'avaient pas suffi pour atteindre ces résultats chez les participants, et que ceux-ci s'imaginaient être plus habiles qu'ils ne l'étaient réellement (donc formation insuffisante).

♦ **De 1949 à 1955**, de nombreuses recherches expérimentales furent effectuées qui aboutirent à la décision d'éliminer des buts du groupe toute préoccupation « extérieure », de laisser de côté le rôle didactique de l'animateur sur ces problèmes extérieurs, et de centrer encore davantage la discussion du groupe sur le comportement du groupe « ici et maintenant » malgré la « résistance » des participants, et donc de s'orienter vers une véritable *analyse existentielle* du groupe.

Cette « simplification » des objectifs et de la méthode fit éliminer toute tâche précise pour le groupe, tout appel à des expériences extérieures à ce qui se passe dans le groupe « ici et maintenant », et toute considération sur les organisations complexes.

C'est à cette époque que le conflit fut grand, parmi les responsables du Centre, entre une tendance plus psychanalytique (d'inspiration freudienne), mettant l'accent sur l'analyse de la relation des participants à l'égard du moniteur, et une tendance sociologique (d'inspiration lewinienne), mettant l'accent sur la dynamique du groupe et sur le groupe comme agent de transformation.

On distingua alors deux genres de groupes de formation, les groupes A (groupes action, à orientation psychosociale) et les groupes D (groupes de développement personnel, à orientation thérapeutique). Pendant les sessions organisées à cette période, les matinées étaient consacrées à un type de groupe, l'après-midi à l'autre type.

Le conflit qui s'inscrit ici dans l'histoire de la psychologie a une importance théorique et pratique assez considérable. Il met en jeu les systèmes idéologiques de référence (la psychanalyse est-elle ou non le seul cadre théorique possible pour comprendre la dynamique des groupes ?¹) et les méthodes de conduite de ces groupes. Dans le premier cas (qui semble avoir prévalu en France sous l'action des psychanalystes), le moniteur, tout en disant officiellement que le groupe doit être « centré sur le groupe », fait tout ce qu'il peut pour « centrer le groupe sur le moniteur » ; il accentue l'aspect angoissant de la situation et, par ses « diagnostics », oriente le groupe vers l'analyse de sa dépendance ou de sa contre-dépendance à l'égard du moniteur. Dans le second cas, le moniteur a un rôle et une attitude pédagogiques, et,

1. La psychanalyse freudienne n'est pas la seule en cause puisque W.R. Bion par exemple utilise les concepts de Mélanie Klein dans son analyse des phénomènes fondamentaux des groupes, au niveau affectif (régression massive, anxiété, relations dévorantes à l'égard du leader-mère).

par l'analyse de l'ici-maintenant, tend à élucider les phénomènes psychosociaux dont les participants peuvent faire l'expérience ailleurs et toujours.

◆ **De 1955 à 1966**, les chercheurs américains, avec beaucoup de réalisme et de souci d'efficacité, ont cherché à développer des applications différenciées selon les objectifs; et le Groupe T (T-Group ou Training Group, *groupe de Formation*) est nettement codifié dans une perspective pédagogique profonde à l'usage des responsables de groupes, cadres industriels, enseignants, dirigeants et promoteurs sociaux.

◆ **Le groupe-marathon**. Parmi les nombreuses variantes qui se développent depuis 10 ans, une mention particulière doit être faite du « groupe-marathon ».

George R. Bach donna ce nom à une modalité nouvelle du T-Group, définie par Frederik H. Stoller en 1963. La première présentation de cette technique fut faite par Bach, Stoller et Wolpin, à l'Association de Psychologie de Californie (USA) en 1964.

Appelés aussi « groupes de rencontre », ces groupes sont en réaction contre tout formalisme, même pédagogique. Ils ont pour objectif pratique de *casser les défenses personnelles* physiques, psychologiques et sociales, les rôles appris, les contrôles moraux, la conscience de soi, dans la mesure où, par hypothèse, ce sont des structures qui emprisonnent le Moi, isolent les individus, stérilisent la spontanéité et la communication, engendrent les « névroses culturelles » liées à une vie sociale sans intimité ni authenticité.

Ces résultats brutaux sont obtenus au cours de sessions « intensives » de petits groupes (de 8 à 14 participants) réunis dans un espace réduit et de manière très informelle (on s'assoit où l'on veut, de préférence par terre), pendant des durées variables selon les auteurs (allant de 6 à 30 heures, ou par week-end entiers successifs, ou pour 5 jours consécutifs) mais comportant peu de sommeil (4 ou 5 heures sur place par 24 heures), une nourriture commune improvisée et une intensification des échanges ininterrompus.

Cette « intensification » est provoquée d'abord par les conditions de vie du groupe (isolé du monde extérieur et vivant dans une « communauté totale ») et par des conditions particulières (se raconter, dire ses problèmes, exprimer les sentiments vrais à l'égard des autres, ne pas se contrôler, ne pas faire d'apartés, tout dire publiquement, avouer l'inavouable, réagir librement sur ce que disent les autres ici et maintenant) consignes qui, dans certains cas, n'excluent pas les réactions physiques (agression et sexualité).

Le conducteur de ces séances (généralement assisté d'un co-leader) est à la fois animateur, thérapeute et participant. Il s'engage personnellement dans le jeu de la vérité.

Selon les praticiens (dont le nombre et les « techniques » s'accroissent depuis 1966, certains introduisant le nudisme, d'autres des jeux de sociétés

Une méthode d'action sur les personnes et les organisations

sauvages destinés à « échauffer l'ambiance »), ces groupes intensifs doivent, par l'accélération des interactions, aboutir à l'évolution des personnes, à la création d'un nouvel équilibre après rupture de l'ancien, au renouvellement de la qualité des liens sociaux et interhumains. En fait, risquent d'être « libérés » le sadisme, l'agression, la sexualité anormale, l'angoisse et ce que Disertori (dans *Psychiatrie sociale*, tr. fr., ESF, 1975) appelle « des conduites archaïques rappelant celles des primates ».

♦ **Le groupe centré sur le groupe.** À côté des inventions inquiétantes dont nous venons de parler, liées à une idéologie fondée sur les idées de Wilhelm Reich (la libération sexuelle, clé de toute évolution personnelle, toutes les formes de sexualité étant considérées comme égales, dans la disparition des normes, y compris des normes biologiques), *le groupe centré sur le groupe*, créé par Robert Meigniez dès 1963, apparaît comme un retour à l'inspiration originaire et retrouve les vrais objectifs de cette formation expérientielle. De plus, sa méthode a le mérite d'être appuyée sur une réflexion théorique qui a par ailleurs provoqué une mise au point progressive de ses applications.

Selon Meigniez, *le groupe ici et maintenant* doit être le seul objet de l'analyse, dans sa réalité à la fois vécue et groupale, car tout ce qui se produit pendant les séances n'a de sens que par rapport au contexte intégral de la situation du groupe. Les animateurs aident le groupe dans sa progression en n'intervenant que dans cette direction (analyse de la situation du groupe et non pas interventions au niveau des participants). Au fil des séances (et des jours, puisque le séminaire selon cette méthode dure de 5 à 6 jours), les attitudes altérantes (cf. p. 81), qui bloquent à la fois la communication et la perception de la situation groupale réelle, sont progressivement détruites et dépassées.

Le progrès dans la compréhension des phénomènes de groupe s'accompagne alors nécessairement d'un changement dans les personnes, changement caractérisé par le développement du potentiel du Moi, et non pas par la « libération » des pulsions égocentriques ou des automatismes infraconscients.

1.3 Les principes et les objectifs du groupe T

Revenons aux principes et aux objectifs historiques du T-Group.

La formation jugée optimale comprend un séminaire *résidentiel* de deux semaines réunissant un nombre assez important de participants (jusqu'à une centaine) et une équipe de moniteurs (jusqu'à une vingtaine), dans la proportion de 1 à 2 moniteurs pour 10 participants.

Comprendre les enjeux

Les participants sont d'âge, d'origine, de sexe, de condition sociale différents, et tous intéressés personnellement par la dynamique des groupes.

► *Les objectifs du séminaire*

Ils présentent quatre domaines dans lesquels les participants pourront apprendre quelque chose :

1. *Soi.* Quels sont mes comportements personnels en face de groupes et quel impact ont sur autrui mes comportements?
2. *Les autres.* En quoi consistent les comportements des autres dans un groupe, et l'impact que leurs comportements ont sur le groupe?
3. *Les groupes.* Comment fonctionnent les groupes, quelles sont les conditions de leur bon fonctionnement?
4. *Les processus de la formation.* Comment « apprendre » à partir de l'expérience personnelle, comment « apprendre à apprendre »?

► *Le programme du séminaire*

Les deux semaines (du dimanche au vendredi soir de la semaine suivante) sont composées de séances diverses. Voici le programme-type de deux journées successives dont l'alternance se poursuit pratiquement sur les 12 jours de travail (d'après les programmes de Shein et Bennis).

Journée A :

- | | |
|---------------------|--|
| 9 h – 11 h : | Groupe T. |
| 11 h – 11 h 30 : | Pause. |
| 11 h 30 – 12 h 30 : | Séance générale d'information en grand groupe. |
| 12 h 30 – 13 h 30 : | Déjeuner en commun. |
| 13 h 30 – 15 h 30 : | Groupe T. |
| 15 h 30 – 18 h : | Libre. |
| 18 h – 19 h 30 : | Dîner en commun. |
| 19 h 30 – 21 h 30 : | Exercices (ou films) de formation. |

Journée B :

- | | |
|---------------------|--|
| 9 h – 11 h : | Groupe T. |
| 11 h – 11 h 30 : | Pause. |
| 11 h 30 – 12 h 30 : | Séance générale d'information en grand groupe. |
| 12 h 30 – 13 h 30 : | Déjeuner en commun. |
| 13 h 30 – 15 h 30 : | Exercices de formation. |
| 15 h 30 – 18 h : | Libre. |

Une méthode d'action sur les personnes et les organisations

18 h – 19 h 30 : Dîner en commun.

19 h 30 – 21 h 30 : Groupe T.

On remarque que trois genres de réunions sont prévus : les groupes T, les séances générales d'information, les exercices.

♦ **Les groupes T.** Centre actif et émotionnel de la formation, le groupe T est une réunion de 10 participants tirés au sort (il y a donc simultanément plusieurs groupes T en séances séparées) sous la conduite d'un moniteur qui n'est pas un leader formel et qui a un rôle d'aide pédagogique du groupe. Celui-ci introduit le travail en rappelant les objectifs et en particulier en mettant l'accent sur la tâche primordiale qui est de rechercher *quoi apprendre, comment l'apprendre* à l'occasion de la réunion elle-même et de l'expérience vécue qu'elle représente : il précise que c'est par et dans l'ici-maintenant que cet apprentissage doit se faire, plutôt que par la discussion de problèmes étrangers au groupe présent.

La consigne donnée aux participants (qui définit leur « travail » et fournit en même temps la règle fondamentale unique) est celle-ci : « Vous avez à verbaliser (exprimer verbalement) vos perceptions et sentiments relatifs à la situation ici et maintenant dans laquelle se trouve le groupe ».

Un magnétophone enregistre le contenu des échanges et le groupe est informé que cet enregistrement est sa propriété.

Nous verrons ci-dessous ce qu'apprennent les participants dans ce genre d'expérience et en quoi consiste la centration du travail sur l'analyse de l'« ici-maintenant ».

♦ **Les séances générales d'information.** L'expérience vécue est inexploitable sans sa conceptualisation théorique, et l'apprentissage ne se fait pas sans un minimum de compréhension intellectuelle. Au cours des séances générales, les moniteurs commentent ce qu'il y a de *généralisable* dans les expériences faites au cours des groupes T précédents : les problèmes affectifs dans les groupes, les communications, les « images de soi » pour les autres, les processus de la décision, etc. Un second effet non négligeable de ces séances est de créer un climat de soutien et d'encouragement de l'expérience, et de liquider aussi tôt que possible les problèmes éventuels de dépendance et de contre-dépendance avec les moniteurs.

♦ **Les exercices** sont des travaux pratiques groupant les participants autrement que dans les groupes T, et présentant des expériences concrètes typiques sur des phénomènes psychosociaux tels que : exercices d'observation, exercices de communication avec feed-back ou sans feed-back, jeux de rôles, etc. À la différence des groupes T centrés sur le vécu ici-et-

maintenant du groupe, les exercices sont centrés sur des situations professionnelles ou des problèmes concrets de psychologie sociale².

En dehors des séances, les contacts informels personnels entre les participants et de *ceux-ci avec les moniteurs*, sont encouragés, ainsi que des discussions libres sur des questions extérieures au groupe actuel.

♦ **La centration sur le vécu ici-et-maintenant du groupe.** Centrer sur « ici et maintenant » (*hic et nunc*), c'est obliger les participants à réfléchir sur leurs comportements effectifs dans le cadre de *leur expérience actuelle commune*. Le hic et nunc est donc l'expérience dans ce qu'elle a d'agi, de vécu, d'immédiat, de direct, de première main, de non conceptualisé. Tous les contenus de la réunion sont à rapporter à ce qui se passe, dans le groupe et pour les participants, au niveau de leur présent. Comprendons bien que la situation groupale présente est commune à tous, et donc son analyse offre potentiellement une communication et une participation. Mais par ailleurs ce *vécu groupal*, contexte obligé de tout ce qui se passe, n'est pas perçu au début. Il est fractionné, déformé, interprété.

Le rôle du moniteur consiste à attirer l'attention sur le *hic et nunc*, vécu et non réfléchi, c'est-à-dire sur la dynamique du groupe.

♦ **En quoi la centration sur le hic et nunc a-t-elle un rapport avec la formation?** Le principe de la centration sur l'ici-maintenant a les caractéristiques suivantes :

– Elle oblige à une *décentration* par rapport aux objets habituels de l'attention. Elle bouleverse les habitudes de la réflexion, toujours occupée de contenus extérieurs, et jamais de l'élucidation des attitudes personnelles (et de leurs principes).

Par là, l'orientation vers le *hic et nunc* crée une sorte de *dégèlement*, de déconditionnement (dont les participants se remettent assez péniblement, il faut le dire), et exige une nouvelle réflexion sur soi-même.

– Elle oblige à repartir de l'expérience personnelle pour conceptualiser *ensuite*.

– Elle oblige à confronter l'image que chacun a de *soi* à l'image que les autres nous renvoient de nous-mêmes, donc à confronter ce que nous croyons être à ce que nous sommes. Plus généralement, elle oblige à se rendre compte de la « distance » entre, d'une part le réel, et d'autre part le concept, l'idée, la croyance que l'on a. Par là, elle oblige à une redéfinition du réel, le plus souvent « recouvert » ou caché par ce que nous voulons y voir ou par ce que nous croyons y voir.

2. Vous trouverez des exercices de ce genre dans les ouvrages suivants : Pfeiffer et Jones, *Handbook of structured experiences for Human Relations Training*, Iowa, Univ. Assoc. Press, 1971, 3 volumes; Raymond Hostie, *Session de sensibilisation aux relations humaines*, Ed. de l'Épi, 1974; et dans la partie pratique de tous les ouvrages de la présente collection.

Une méthode d'action sur les personnes et les organisations

– Elle oblige à se rendre compte de l'importance et de la nécessité du *feed-back*. Norbert Wiener, le père de la cybernétique, disait : « Je ne sais jamais exactement ce que j'ai dit, avant que j'entende la réponse à ce que j'ai dit », ce qui signifie que seul « le retour vers nous de notre message et de ses conséquences » (et c'est en cela que consiste le *feed-back* ou information en retour) peut nous renseigner réellement et valablement sur le sens effectif de notre message.

Ces caractéristiques de la centration sur le *hic et nunc* ont un retentissement immédiat sur la formation et sur les méthodes générales de l'apprentissage. En brisant les conceptualisations toutes faites pour obliger à un retour au réel personnellement découvert, en remettant en question *les croyances individuelles sur soi, sur autrui, sur la réalité*, pour repartir d'un réel éprouvé au présent, en rétablissant la communication authentique avec autrui, la méthode du groupe T réalise en fait les conditions de tout nouvel apprentissage, quel qu'il soit. C'est en ce sens qu'elle atteint son objectif pédagogique révolutionnaire : APPRENDRE À APPRENDRE, et non pas enseigner autoritairement quelque chose, ni recevoir passivement un savoir.

C'est par là qu'elle est une méthode « expérientielle ».

2. Les processus du changement personnel et du changement social par la dynamique des groupes

Par son aspect interventionniste visant à opérer un changement dans les personnes et dans les organisations sociales, la dynamique des groupes se présente comme une méthode de cure.

Si l'on ne craint pas d'aller jusqu'au bout de cette idée, on doit considérer que la découverte de la dynamique des groupes est comparable à celle de la psychanalyse par Freud à la fin du XIX^e siècle.

2.1 Dynamique des groupes et psychanalyse

Nous avons vu, dans l'historique du groupe T, qu'à une époque, les praticiens de la dynamique de groupe se sont trouvés divisés : les uns essayant d'utiliser la nouvelle méthode en restant dans le système conceptuel et dans la perspective psychanalytiques, les autres en élaborant un système conceptuel nouveau et adapté à cette réalité originale.

Cette difficulté se comprend car il y a des éléments communs et des éléments divergents entre les deux méthodes.

► Points communs

Comme la psychanalyse, la dynamique des groupes cherche à opérer un changement des personnes en vue de leur meilleure adaptation.

On peut dire que la conception de l'inadaptation n'a pas varié. Pour le malade névrosé comme pour le normal prisonnier d'une routine – aussi paradoxal que cela paraisse au premier abord –, l'activité d'adaptation réaliste aux situations présentes et nouvelles est « bouchée », de même que la possibilité de communiquer authentiquement.

Des « catégories » *a priori* de juger, de penser, de sentir, sélectionnent, distordent, appauvrissent la perception *du présent*, et condamnent le sujet à vivre à son insu une *répétition permanente* du passé.

Mettre en question ces catégorisations, qui opèrent à un niveau inconscient et qui remplacent toujours le réel par « les idées que le sujet s'en fait » (ou par les idées *qu'il s'en est fait* un jour de son passé, à cause d'un traumatisme existentiel), exige une prise de conscience pénible de ces catégorisations (les idées *a priori*, les croyances, les fantasmes, les rationalisations de défense et de protection, les conceptions personnelles jusque-là stables parce que sclérosées ou chroniques).

Mettre le sujet dans une situation telle que cette prise de conscience soit possible, que cette remise en question soit rendue nécessaire, tel est le principe commun de la cure psychanalytique et du groupe T comme application de la dynamique des groupes.

Aider le sujet dans cet itinéraire, lui permettre d'effectuer cette remise en question, le soutenir dans la phase inévitable de désorientation complète qui s'ensuit, l'encourager dans la rencontre d'un réel authentique jusque-là ignoré, perdu ou évité dans l'angoisse, puis laisser grandir sa nouvelle adaptabilité et sa nouvelle liberté, tel est le programme normal de la cure et la règle des attitudes du psychothérapeute ou du moniteur de groupe T.

Il s'agit donc bien d'opérer un changement des personnes en vue de leur meilleure adaptation⁴.

4. Le mot « adaptation » est aujourd'hui mal vu parce que certains veulent l'entendre au sens de « adaptation-conformité au système social établi » (c'est la thèse des anti-psychiatres). Il signifie ici d'une part réalisation de soi comme liberté et d'autre part capacité d'action adaptée au réel, aux situations, à autrui.

Une méthode d'action sur les personnes et les organisations

► Divergences

À la différence de la psychanalyse, qu'elle espère remplacer purement et simplement, la dynamique des groupes part d'une conception nouvelle de la personnalité et étend son espérance au-delà de la personne.

Dès son premier postulat, la dynamique des groupes refuse de considérer l'individu hors du groupe. C'est dans le groupe, par rapport aux autres, dans la relation interpersonnelle en groupe, que se développe la personnalité. Les perturbations, les freins et même la névrose ne sont définissables qu'en termes de relations, d'interrelations et de communication avec autrui. L'image de soi pour soi, l'image de soi pour autrui, l'image d'autrui pour soi, se sont façonnées et fixées au cours des relations sociales et s'expriment dans des attitudes ou des rôles sociaux.

De ce fait, c'est donc en groupe, dans un groupe, par le groupe, que doit s'opérer la prise de conscience de ces phénomènes perturbateurs de l'authenticité et de l'adaptabilité. Dans l'ici-maintenant du groupe, l'individu peut faire, de manière optimale, l'expérience de ses attitudes chroniques, de leur inadaptation, essayer des rôles nouveaux et opérer un changement salutaire.

D'autre part, en rendant du même coup aux individus la possibilité de participer efficacement à un groupe quelconque, dans une perspective socioprofessionnelle (cas particulier mais important de la rééducation de la personnalité dans son essentielle dimension *sociale*), la dynamique des groupes est amenée à envisager l'extension du changement à toute la société, en passant par le changement dans les organismes sociaux professionnels.

On comprend par là que, de même que la psychanalyse a inquiété, à ses débuts, par son intention de mettre en cause la morale individuelle (c'est-à-dire le système des valeurs habituelles), la dynamique des groupes inquiète encore davantage par son intention de mettre en cause le fonctionnement de la société.

2.2 Les processus du changement au niveau des personnes et au niveau des organisations sociales

Le petit groupe – objet de la dynamique des groupes comme domaine de connaissance scientifique – étant à la charnière des personnes et des organisations sociales plus vastes, se trouve être le foyer d'un changement

susceptible d'intervenir dans les deux directions. La dynamique des groupes trouve alors son aspect proprement dynamique et opératoire.

♦ **La prise de conscience.** Par cette expression, on veut signifier cinq choses :

– La confrontation de nos catégories de pensée et de nos attitudes avec notre expérience dans ce qu'elle a d'immédiat, de réel au sens de « éprouvé », constaté, au niveau du vécu personnel.

– La constatation de ce qu'il peut y avoir de faux, de distordant, d'inadapté dans nos catégories et nos attitudes *a priori*, à la suite de cette confrontation.

– L'élucidation de ces catégories, c'est-à-dire la prise de conscience de ces catégories et attitudes, leur soumission à la réflexion. Cette opération est très importante car elle consiste à faire passer ces catégories et attitudes... *du niveau automatique-inconscient* (qui était celui de leur activité permanente dans notre relation au réel et à autrui) *au niveau conscient-réfléchi*, seul capable de les démasquer ou de les démystifier.

Se rendre compte de quelque chose dont on ne se rendait pas compte jusque-là, introduit un changement immédiat des significations et attitudes (phénomène psychologique général).

– La découverte du réel « nouveau », débarrassé de sa conceptualisation automatique, *a priori* et chronique, qui nous en dissimulait des aspects significatifs, et qui nous en interdisait la perception *au présent* (appelée aussi perception naïve).

– Le changement d'orientation de la conscience qui, libérée de l'emprise du passé, peut, grâce au présent retrouvé, penser le futur.

Remarquons une fois de plus le retentissement de ce phénomène sur le plan pédagogique, et le sens qu'il donne à la fameuse expression « apprendre à apprendre ». Pour prendre une comparaison scientifique, l'ingénieur qui essaierait d'intégrer un nouveau domaine du savoir en utilisant un système théorique bâti à partir d'un stade dépassé, ne pourra même pas percevoir les nouvelles expériences ni a fortiori découvrir les possibilités qu'elles ouvrent ou les prolongements qu'on pourrait leur donner dans l'avenir.

Cette prise de conscience se fait dans le groupe et à l'occasion de l'être-en-groupe. Elle met en jeu des facteurs psychologiques et sociologiques qui induisent une *participation croissante* au groupe.

♦ **Les facteurs psychologiques du changement.** Faire partie d'un groupe provoque à la longue des changements qui proviennent :

– de la découverte chez autrui d'attitudes sociales différentes des nôtres, attitudes dont nous n'avions pas idée ou qui nous paraissaient « impossibles » ;

Une méthode d'action sur les personnes et les organisations

- de la découverte d'autrui comme tel, avec ses problèmes subjectifs, aussi réels que les nôtres mais différents;
- de la découverte des échanges, et des idées qu'ils peuvent faire naître;
- de la découverte de l'image de soi vue par les autres, bien différente de ce que nous pensions être, et du masque que nous croyions présenter, ce qui détermine une nouvelle « conscience de soi »;
- de la découverte de nouveaux sens aux mots, nous qui prenions notre sens pour la vérité absolue;
- de la découverte des limites relatives apparaissant dans des domaines où nous faisons des généralisations abusives; on s'aperçoit par exemple qu'on peut travailler et coopérer sans pour autant raconter notre vie, idée qui empêche (celui qui en est prisonnier) de coopérer pour ne pas avoir à la raconter; on s'aperçoit que les règles et les consignes du travail nous laissent une marge de liberté et de responsabilité, alors qu'on imaginait que toute règle est un emprisonnement, etc.

Ainsi, des personnes inhibées commencent par assister aux réunions, puis s'apercevant qu'elles peuvent intervenir et donner un avis sans que la terre tremble sous leurs pieds, elles s'enhardissent et participent un peu plus. Une évolution se dessine. Ces personnes diront, à la sortie de la réunion ou lors de la séance d'évaluation, qu'elles ont fait « une expérience nouvelle ». En fait, il ne s'agit pas d'expérience au sens de *expérimental*, comme si elles étaient restées spectatrices, observatrices, engagées « pour rire » dans une tentative « pour voir ». Elles ont enregistré personnellement une nouvelle expérience de vie, elles ont découvert une nouvelle attitude possible, de nouveaux rôles possibles, et donc quelque chose a changé, qui fait partie dorénavant de l'histoire personnelle. On dira qu'il s'agit d'une expérience au sens de *expérientiel*.

◆ **Les facteurs sociologiques du changement.** Le groupe comme réalité a également trois influences :

- Influence des interactions. Nous en avons analysé les processus.
- Influence d'une pression du groupe s'exerçant dans le sens d'une intégration de ses membres, et qui traduit tout simplement l'exigence de participation et de co-responsabilité. Le langage, les valeurs, le réseau des communications, tendent vers un équilibre dynamique dont la lente réalisation entraîne les individus dans un progrès commun.
- Influence des rôles et de l'apprentissage du changement de rôle, sans cesser d'être « en prise » sur la réalité du groupe comme milieu social.

◆ **Les irréductibles.** Pour que les progrès de la socialisation se fassent par l'opération des facteurs psychologiques et sociologiques de changement, il faut qu'une possibilité de changement reste offerte pour les personnes, et qu'une bonne volonté personnelle et une capacité de réflexion sur soi existent d'abord.

Ceci exclut :

- les malades mentaux dans un état de systématisation complète et close de leur univers de significations (les délirants, les paranoïaques, certains schizophrènes, les obsédés, les mélancoliques dépressifs) ;
- les dyssociaux vrais ;
- les pervers ;
- les sujets trop âgés dont les attitudes sociales sclérosées ne peuvent plus être « mobilisées ».

2.3 Les directions et retentissements du changement

Au niveau du « moi » :

- *Augmentation de la conscience* de nos propres sentiments et de nos réactions, ainsi que de l'effet que nous produisons sur autrui.
- *Augmentation de la conscience* des sentiments et des réactions des autres et de l'effet qu'ils produisent sur nous.
- *Changement d'attitude* envers soi-même, envers les autres, envers le groupe comme tel (davantage de tolérance, de respect et de confiance).
- *Accroissement du savoir-faire dans le maniement des relations humaines*, en vue de l'établissement de relations plus efficaces, et plus satisfaisantes.

Au niveau du rôle social :

- *Augmentation de la conscience* de notre rôle social et de notre responsabilité dans les processus du changement au niveau personnel, au niveau des petits groupes, et au niveau de l'organisme social en général.
- *Changement d'attitude* envers notre rôle, les rôles des autres, les relations sociales au sein de notre organisme socioprofessionnel, dans le sens d'une meilleure collaboration.
- *Accroissement du savoir-faire dans le maniement des relations fonctionnelles* avec les supérieurs, les subordonnés, les collaborateurs, les collègues.
- *Accroissement de la capacité de communiquer*, passage d'une communication altérée ou superficielle à une communication authentique.

Au niveau des organisations sociales :

- *Augmentation de la conscience de la valeur d'action* de la dynamique des groupes.
- *Augmentation de la conscience des problèmes d'organisation* dans les organismes sociaux en général.
- *Changement d'attitude* dans le traitement des problèmes d'organisation, et accroissement du savoir-faire dans la résolution de ces problèmes.

Une méthode d'action sur les personnes et les organisations

– *Accroissement de l'efficacité des organismes sociaux* par l'action des petits groupes au sein de ces organismes, plutôt que par l'action d'individus isolés.

2.4 Limites de la dynamique des groupes comme agent de changement des sociétés

On voit à la suite de ces mises au point, que les valeurs finales de la dynamique des groupes comme action de changement sont : *la connaissance, la liberté, la démocratie.*

Son introduction dans les organismes sociaux et les entreprises ne pourra se faire qu'à quatre conditions :

- Si le système des valeurs fondamentales de ces organismes sociaux est compatible avec les valeurs finales de la dynamique des groupes. Autrement dit, la dynamique des groupes sera refusée, sabotée ou inopérante, si les responsables ont un sens individualiste du « pouvoir », s'ils considèrent la Formation comme un drill ou une automatisation du rôle, si leur conception du contrôle des opérations de travail ou des décisions est de type autoritaire et punitif.
- Si l'on obtient l'accord et le soutien des personnages-clés.
- Si les « agents de transformation » de l'entreprise sont assurés de leur emploi, c'est-à-dire si leur action n'entraîne pas pour eux un risque de renvoi ou ne se déroule pas dans un climat d'insécurité de l'emploi.
- Si les réalités culturelles ou socioculturelles du contexte social environnant sont bien connues et si elles sont compatibles avec les buts et les moyens d'un programme de changement.

Sans doute, les forces de « modernisation » et d'accélération techniques jouent-elles en faveur d'un changement général pour une meilleure adaptation, pour une plus grande adaptabilité, pour une formation « ouverte » développant le sens de la responsabilité, la participation et l'aptitude à apprendre. Cependant, selon le mot de Gaston Berger : « Tout n'est pas possible n'importe quand et n'importe comment. »

3. Les applications psychologiques, pédagogiques et thérapeutiques de la dynamique des groupes

En dehors de ses applications aux personnes et aux organismes sociaux dans la perspective des valeurs déjà énoncées, la dynamique des groupes trouve des champs d'application importants dans la conduite des réunions, dans la pédagogie active et dans la psychothérapie.

3.1 Les applications à la conduite des réunions de petits groupes

La dynamique des groupes a transformé les techniques de conduite des réunions de petit groupe. Dans *La conduite des réunions*, nous avons montré pourquoi et comment le conducteur de ces réunions, tables rondes, commissions ou rencontres (animateur ou modérateur) devait connaître et utiliser la dynamique des groupes. Elle permet de définir le rôle de l'animateur.

► *Les impératifs fondamentaux*

On peut, pour simplifier, les ramener à trois :

– *Ne pas mélanger les genres*, c'est-à-dire, avoir toujours une idée claire du type de réunion à conduire, et donc pouvoir changer de rôle, c'est-à-dire assumer des fonctions différentes selon les genres de groupes et d'objectifs, en utilisant consciemment la technique adaptée. Ce qui implique une connaissance, une formation, un discernement, une grande souplesse d'adaptation, et surtout une auto-perception objective du rôle qu'il est en train de jouer (ou de l'attitude qu'il prend à l'égard du groupe).

– *Faire progresser le groupe vers sa maturité*, c'est-à-dire l'aider à traverser les étapes de son évolution, l'aider à percevoir et à régler les difficultés qu'il rencontre. Cela suppose, chez l'animateur, une perception permanente de la dynamique du groupe, et la possibilité d'en faire à chaque instant le diagnostic juste. Cela suppose aussi un intérêt « oblatif » pour le groupe, c'est-à-dire l'oubli de soi-même et de ses opinions personnelles pour veiller au bon fonctionnement et le favoriser exclusivement.

– *Faire progresser le groupe vers ses objectifs*, en assurant sa régulation par rapport au temps, aux buts et aux obstacles éventuels en provenance de tensions négatives. L'animateur doit pouvoir présenter au groupe, aux instants opportuns, un bilan ou une synthèse du chemin parcouru vers les objectifs.

Cela exclut l'intention de « manipulation » ou de suggestion volontaire dissimulée, orientant le groupe vers des conclusions qui sont chères à l'animateur ; cela implique au contraire une confiance en l'objectivité et en la capacité créatrice du groupe correctement conduit.

► *Le mythe du non-directivisme*

Une mode moderne fait du non-directivisme la religion de l'animateur de groupes. Les officiants patentés de cette nouvelle foi se placent en

Une méthode d'action sur les personnes et les organisations

position *d'observateurs* passifs et muets tout en occupant, autour de la table, la place d'animateur officiel. Par là, ils étendent à tout groupe une méthode de conduite qui a été celle *des groupes expérimentaux* : ils créent artificiellement une situation d'insécurité et de désarroi, véritable « artefact » dont ils renvoient abusivement la responsabilité au groupe lui-même ; ils fabriquent une situation de dépendance d'un type spécial qui ne favorise pas forcément la progression.

Certes, chaque animateur teinte ses techniques de sa personnalité et de son style caractérogique. De ce fait, il y a certainement autant de types d'animation qu'il y a d'animateurs. Cependant, l'observance des impératifs fondamentaux de la conduite des petits groupes de travail, et la mise en pratique des opérations techniques dont la liste est ci-dessous, exigent que l'animateur, s'il veut mériter ce nom, soit *interventionniste* sous trois conditions restrictives :

- Ses interventions doivent être mesurées et opportunes.
- Elles ne sont pas des interventions « sur le fond », c'est-à-dire que l'animateur ne donne pas ses opinions, ne contribue pas du tout au contenu du débat (c'est par là qu'il est « non directif »).
- Il a très clairement et préalablement expliqué au groupe son rôle et l'orientation de ses interventions, de façon à ne pas créer une situation inattendue et à ne pas frustrer des attentes « autres ».

Dans ces conditions, l'animateur a une fonction positive indispensable au groupe, et le non-directivisme, ainsi défini, repose sur un ensemble de lois maintenant bien confirmées :

- L'animateur qui intervient trop souvent provoque une baisse de la participation collective. Le rapport optimum entre le nombre de ses interventions et le nombre des interventions des participants est de 1 à 5 (de 17 % à 20 %, chiffres de Bales).
- Plus l'animateur intervient sur le fond, c'est-à-dire plus il émet d'idées personnelles, plus les participants s'adressent à lui, et moins ils échangent entre eux.
- Le type d'échanges le plus fécond, tant au point de vue de la vie affective que de la poursuite des objectifs, est celui où les participants échangent entre eux (interactions).
- Les remarques de l'animateur, lorsqu'elles sont techniquement bien faites, favorisent directement ou indirectement les interactions.

► **Critères de la compétence de l'animateur**

- *Aisance dans la situation de conduite de réunion*, comportant l'absence de toute peur devant le groupe, la confiance dans l'efficacité du groupe, la facilité à mettre entre parenthèses ses opinions et ses options personnelles.
- *Perception de la dynamique de groupe*, ce qui exige non seulement la détection, l'analyse et le diagnostic des phénomènes psychologiques

Comprendre les enjeux

qui se produisent dans le groupe, mais également l'analyse immédiate des interactions, des attitudes et des rôles... ainsi que la perception de la « situation totale » telle qu'elle est vécue par le groupe.

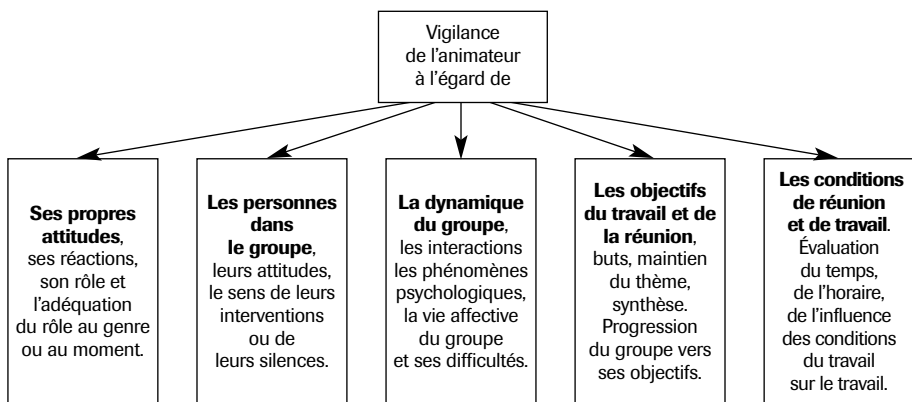
– *Opportunité des interventions.* Analyse immédiate ne signifie pas que l'animateur doive immédiatement en faire part au groupe. Il doit être capable de percevoir et d'analyser sur-le-champ ce qui se passe, mais l'intervention qui consiste à faire réfléchir le groupe sur le phénomène observé, doit répondre à des conditions précises d'opportunité.

Beaucoup d'interventions de l'animateur, telles que les reformulations d'idées émises ou les synthèses partielles d'un des moments de la discussion se font immédiatement.

Le règlement des tensions négatives, au contraire, exige un calcul d'opportunité plus difficile et doit se faire en fonction de trois principes :

- Une tension négative (conflit latent, anxiété secrète, inhibition qui s'étend, malaise, gêne, etc.) doit être analysée, sinon elle paralysera tôt ou tard le groupe.
- L'animateur n'a pas à l'analyser, mais à l'observer et à la faire remarquer au groupe en demandant à celui-ci de s'expliquer à ce sujet.
- Le moment à choisir pour cette intervention régulatrice est celui où la tension s'est suffisamment étendue ou prolongée pour avoir été *éprouvée* par *tous* les membres du groupe.

Ces notations, qui s'ajoutent à la description du rôle d'animateur, permettent de dresser un graphique des directions permanentes et simultanées de l'attention du conducteur d'une réunion :



Graphique des rôles de l'animateur

Une méthode d'action sur les personnes et les organisations

3.2 Les applications thérapeutiques

C'est évidemment ici que les conceptions psychanalytiques rencontrent avec le plus de brutalité les conceptions psychosociales de la personnalité et des troubles de l'adaptation. Nous avons vu ci-dessus que la dynamique des groupes, par son expression dans le groupe T comme par son expression dans le psychodrame ou le sociodrame, est à considérer comme source d'un ensemble de méthodes *qui remplacent* (ou tendent à remplacer) la psychanalyse (cf. pages 96-99).

► Les principes de la thérapie de groupe

Quoique chaque théorie comporte ses techniques particulières, trois principes généraux sont mis en application à des dosages divers :

◆ **La rééducation des rôles.** En 1932, aux USA, Moreno crée le terme de « psychothérapie de groupe », en même temps qu'il développe les techniques de la thérapie par l'action et le rôle (psychodrame, sociodrame, jeux de rôles).

Nous avons vu que dans l'acception psychologique moderne, à la suite de Moreno, le mot *rôle* a le même sens que *attitude sociale*; il désigne « une manière d'être et d'agir dans une situation où le Moi est engagé en même temps que d'autres personnes ». Dans ce sens, la personnalité, dans son essentielle dimension sociale, est l'ensemble des rôles disponibles et leur mise en jeu.

Le malade mental peut être défini comme un « individu qui a perdu la disponibilité de ses rôles, qui ne peut plus les jouer, ou qui, condamné à un seul rôle, ne peut plus s'adapter socialement ».

De ce point de vue, la thérapeutique est nécessairement « sociale » et *le groupe* se trouve être le milieu et le moyen d'une *rééducation* qui est un apprentissage du *changement de rôle*, c'est-à-dire une redécouverte de la « spontanéité ».

◆ **La prise de conscience des attitudes fixées et de leur inadéquation.** En situation d'interrelation imposée, les sujets mettent nécessairement en action leurs attitudes chroniques. Celles-ci impliquent, on l'a vu, tout un univers de significations, de croyances sur soi et sur autrui, de fantasmes vécus et non-réfléchis. Le groupe (et les animateurs) reflète aux sujets leurs attitudes, les « réfléchissent » au sens matériel du terme, et, par là, favorisent la confrontation avec la réalité.

◆ **Le rétablissement d'une communication authentique.** On peut considérer l'existence comme un dialogue ou un débat permanent avec le monde environnant, choses et êtres; et, au cours de l'histoire personnelle, la communication, qui est le support et le reflet constant de cette relation

vivante, fondamentale, se trouve perturbée par des expériences qui fixent des situations et donc des manières d'y réagir (cf. ci-dessus, page 90).

Le groupe est ici encore un milieu indispensable pour rééduquer la communication et pour prendre conscience des « attitudes altérantes ».

C'est en fonction de ces 3 facteurs d'évolution personnelle que doivent être jugées les nombreuses « thérapies de groupe » qui, des plus classiques (psychothérapie de groupe) aux plus spécifiques (thérapies familiales) et aux plus « non-verbales » (le groupe « primal », la « bio-énergétique ») sont actuellement pratiquées.

► **Le groupe thérapeutique non-directif de Carl Rogers**

Ce groupe, nettement différent du T-Group, quoi qu'il en dise dans son ouvrage *Les groupes de rencontre*, consiste à pratiquer en groupe les méthodes de la relation d'aide (cf., *L'entretien de face à face dans la relation d'aide*).

Carl Rogers finit par être tellement persuadé de la capacité naturelle des individus à aider les autres, qu'il en arrive à dire que la présence d'un animateur-psychothérapeute n'est pas nécessaire (*op. cit.*, p. 58 et 120). En fait, non seulement la présence du thérapeute de groupe est indispensable, mais il faut encore que celui-ci soit spécialement formé à cette méthode de cure et particulièrement vigilant à l'égard de l'état psychique de chacun.

3.3 Les applications pédagogiques de la dynamique des groupes

Dans deux autres ouvrages (*La méthode des cas – Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes*), nous avons traité plus en détail les aspects pédagogiques. Il suffit ici de brèves indications.

◆ **Le groupe comme milieu de formation.** De nombreux éducateurs et théoriciens de la pédagogie (Decroly, Cousinet) ont insisté sur la valeur formatrice de la vie de groupe. Pour certains autres (Freinet, Mary Northway, École de Winnetka, etc.), l'école est encore davantage un agent de socialisation qu'un agent de scolarisation.

Malgré les programmes officiels, malgré le système compétitif, malgré la disposition des bancs qui fractionnent le groupe et malgré l'instruction de type magistral qui interdit toute manifestation du groupe, l'école est un milieu social profondément et directement socialisant par la force même de l'être-ensemble.

◆ **Individualisation de l'enseignement. Éducation de masse et pédagogie de groupe.** L'individualisation de l'enseignement est une idée qui a

Une méthode d'action sur les personnes et les organisations

été lancée contre les classes surchargées, contre l'inflation des programmes, contre la sélection des plus aptes. Elle demande l'adaptation de l'instruction aux individus et la différenciation des méthodes. L'éducation de masse est une idée démocratique, lancée contre la réservation de l'instruction aux classes privilégiées. La pédagogie des groupes est un moyen de « sortir » du dilemme entre l'individualisation de l'enseignement et l'éducation de masse. Mieux encore, elle se présente comme un effort de synthèse entre la mission d'instruction et celle de socialisation des individus. Elle utilise le groupe comme un levier de la formation en même temps que comme un but privilégié de cette formation elle-même.

♦ **Le groupe comme relais de l'instruction.** Loin de concevoir le groupe (la classe) comme milieu de compétition, cette conception fait du groupe un relais de sa propre instruction :

- Le rôle du moniteur est de *motiver le groupe*, de contrôler son fonctionnement et ses résultats, et de l'aider à définir ses difficultés. *Orienté* par le moniteur, le petit groupe organise lui-même la recherche de son information et l'utilisation de cette information pour traiter les problèmes ou les tâches qu'il a reçus.
- Les méthodes actives en pédagogie sont en grande partie relatives à cette conception (les « élèves » doivent parvenir eux-mêmes, en faisant leurs propres « expériences », à une connaissance suffisante).

♦ **Le groupe comme moyen de formation.** L'énergie latente du groupe, c'est-à-dire son dynamisme propre, est utilisée comme le levier de la formation. Le groupe est pour ainsi dire en auto-formation, les processus d'interaction permettant sa progression vers la connaissance, à la fois intellectuelle et expérientielle, de son objet.

♦ **La vie du groupe comme objet de la formation.** Dans cette perspective, les méthodes pédagogiques utilisant la dynamique des groupes, ou *méthodes de formation de groupe*, prennent directement ou indirectement pour but de former les stagiaires au travail en équipe, et d'augmenter leur capacité de participation à un groupe *quelconque*, grâce à l'assouplissement des attitudes sociales et à l'amélioration de la communication des idées.

Les méthodes traditionnelles d'éducation consistent à faire ingérer des connaissances toutes faites, et cela dans un système éducatif où l'« élève » est en position d'infériorité et de dépendance par rapport à un « maître » modèle, qui juge de la valeur de l'acquis. On a été amené à considérer, devant les problèmes de la modernisation, de l'accélération des progrès techniques, et devant la nécessité de l'amélioration des communications à tous les niveaux, que ce système traditionnel engendrait normalement la routine et la fixation au passé. Les méthodes pédagogiques nouvelles doivent mettre les « élèves » dans la mentalité de « chercheurs », capables de rester au contact du réel nouveau, de fabriquer les cadres conceptuels

Comprendre les enjeux

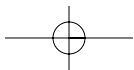
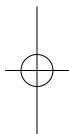
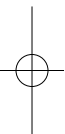
de leur expérience permanente, de remettre ces concepts en question si le réel l'exige, et ainsi d'être toujours aptes à progresser, à apprendre de nouveau et à profiter de l'expérience des autres. Ainsi seraient réalisées les conditions d'une adaptabilité et d'une auto-formation permanentes.

Conclusion générale

La dynamique des groupes, dans ses deux aspects solidaires : d'une part connaissance des phénomènes psychologiques spécifiques dont les groupes primaires sont le siège, d'autre part méthode d'action en vue d'opérer un changement dans les personnes et dans les groupes sociaux, s'impose aujourd'hui comme un développement de la psychologie capable de répondre et de faire face à des besoins sociaux actuels dont l'essentiel est :

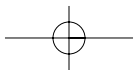
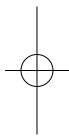
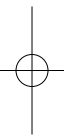
- l'évolution des individus dans le sens d'une meilleure socialisation ;
- l'accroissement du sens coopératif et du sens de la responsabilité ;
- l'amélioration du potentiel de créativité individuelle et en groupe ;
- l'intensification de la capacité générale de participation, ce qui va dans le sens de l'intérêt actuel pour la concertation, pour les groupes de résolution de conflits, pour les groupes de décision ;
- l'urgence pour les hommes *d'apprendre à apprendre* pour rester « en prise » sur une société et une science en développement accéléré ;
- l'amélioration de la communication à tous les niveaux ;
- l'accroissement d'efficacité des organisations.

À ce titre, la dynamique des groupes fait sortir la psychologie des laboratoires et la met au service des hommes, des entreprises, des organismes sociaux et du progrès de la société.



Deuxième partie

METTRE EN PRATIQUE



EXERCICE

EXERCICE 1

Le gang de la rue Norton

Vous lirez ci-dessous une description (faite d'après Whyte dans son ouvrage *Street Corner Society*, Chicago, 1943) de l'existence d'une bande, « le Gang de la Rue Norton ».

L'exercice consiste :

- 1) À déduire de ces observations, la carte des relations d'influence à l'intérieur du groupe, c'est-à-dire : Qui est le leader? Quels sont ses « lieutenants »? Comment s'organisent hiérarchiquement les autres membres les uns par rapport aux autres, et par rapport au sous-groupe de commandement?
- 2) À définir les caractéristiques du leadership dans cette forme particulière d'autorité qui est celle d'un chef de bande.

« Le gang de la rue Norton, ainsi nommé parce que ses membres se retrouvaient au coin de la rue Norton, était composé de 13 jeunes hommes : Alec, Angelo, Carl, Danny, Doc, Frank, Fred, Joe, Long John, Lou, Mike, Nutsy, Tommy. Enfants, ils avaient vécu dans le voisinage et fréquenté la même école. Beaucoup d'entre eux avaient appartenu à une bande d'adolescents. Les plus âgés : Doc, Nutsy et Mike, avaient 29 ans ; Tommy, le plus jeune, en avait 20. Deux seulement, dans la bande, avaient des emplois réguliers : Carl et Tommy (ouvriers dans une manufacture) ; les autres étaient chômeurs habituels ou occasionnels. Danny et Mike tenaient une salle de jeux, près du coin de la rue.

Doc, en chômage, revint le premier rue Norton. Nutsy, Frank, Joe, Alec, Carl et Tommy, vieux copains, le rejoignirent. Angelo, Fred et Lou vinrent ensuite. Danny et Mike arrivèrent à cause de leur commune amitié pour Doc, et à cause de l'emplacement de leur local. Long John suivit Danny et Mike et, par eux, se lia à Doc. Au moment de sa pleine constitution, le groupe avait créé sa propre organisation. D'abord il avait ses habitudes, les réunions avaient lieu rue Norton. Dans la cafétéria, toujours la même, ils avaient leur table et leurs places. Le samedi soir, ils jouaient tous à la boule. Quand Doc présentait des besoins d'agir parmi les autres membres du groupe, il en parlait d'abord avec Mike et Danny, et parfois avec Long John.

Mettre en pratique

Si la décision venait de Long John, elle n'était pas suivie; il n'influçait pas le groupe. Si elle venait de Mike et de Danny, elle passait à Nutsy et, par ce dernier, entraînait Frank, Joe, Alec, ainsi que Carl et Tommy qui formaient une paire. Si la décision venait de Danny, elle pouvait passer à Angelo, et entraîner alors Fred et Lou. Mais Doc avait aussi directement influence sur Nutsy et sur Angelo. Par ailleurs, si Tommy avait une idée pour une action à entreprendre, cette idée pouvait parvenir à Doc par l'intermédiaire de Carl et Nutsy. C'est que Tommy, comme Alec et Lou, avait dans le groupe le plus bas statut. Doc possédait le statut le plus élevé, Mike et Danny avaient beaucoup de prestige et d'influence; ils avaient un statut juste en dessous de celui de Doc, Mike et Danny tenaient une salle de jeu. Quoique cela les empêchât d'assister aux réunions aussi souvent que Doc, cela leur conférait du prestige : ils étaient « des hommes d'affaires », les autres étaient des écornifleurs.

Doc, Mike, Danny étaient mieux considérés que les autres membres de la bande par les bandes périphériques. Tous trois étaient célèbres pour leur habileté à débattre. Doc en particulier se tirait bien de toute discussion.

Long John avait une position spéciale : il avait peu d'influence sur le reste du groupe et n'était pas suivi, mais il était au mieux avec les leaders. Il les soutenait toujours.

Si le leader n'était pas présent, le gang tombait dans une division interne opposant les amis de Nutsy aux amis d'Angelo. Quand le leader était là, la situation était radicalement différente et le groupe large se réunifiait, la conversation devenait générale et l'action suivait. Si un membre du groupe commençait à parler, il s'arrêtait lorsque le chef n'écoutait pas et reprenait dès qu'il avait son attention. Les communications étaient centrées sur le chef aussi bien en grand groupe qu'en tête-à-tête. Les comparses allaient à lui avec leurs problèmes et leurs confidences. Il était mieux informé que quiconque de ce qui se passait dans la bande. Lorsqu'une querelle survenait parmi les hommes, il en connaissait les causes et était en meilleure position possible pour la calmer, car chaque adversaire venait à lui avec sa version, solliciter son jugement et son arbitrage. Cependant, il doit être ferme et juste même avec ses amis les plus chers, car tous les comparses ne sont pas étroitement liés à sa personne. Il est, plus généralement, celui qui prend les décisions d'action du groupe et on attend qu'il les prenne. Les autres suggèrent, mais ils doivent recevoir son approbation pour que l'action se fasse. Ses décisions cependant suivent des cheminements définis, le chef projette l'action de groupe et en parle d'abord avec ses lieutenants. Finalement, la position du leader dépend de la valeur reconnue de ses décisions. C'est « bien » quand ces décisions sont telles que le groupe les attend et les accepte. Les comparses « du bas de l'échelle » peuvent relativement dévier des normes avec moins de risques. Le chef ne peut pas se le permettre. »

Votre commentaire :

Corrigé p. 183

EXERCICE

2

EXERCICE

Un pointage des réunions spontanées

Information préliminaire

Le tableau suivant (repris d'une observation de Homans) représente d'une manière purement objective la participation de 18 personnes (composant un service au sein d'une entreprise) à des « événements sociaux » intérieurs au service pendant un laps de temps d'une semaine. Autrement dit, un observateur a simplement pointé la présence ou l'absence de chacune de ces 18 personnes (professionnellement liées entre elles en tant que membres du même service), à des *réunions spontanées* dans le service pour commenter *librement* des problèmes ou des incidents de la vie professionnelle quotidienne pendant une semaine.

Ces 18 personnes ne sont repérées que par leur nom et on ne donne aucun renseignement sur leur rôle professionnel ni sur leur statut hiérarchique.

On sait seulement que chacune de ces 18 personnes connaît bien toutes les autres et peut aller parler librement avec elles. On sait également qu'elles ont été toutes présentes dans le service pendant cette semaine d'observation (autrement dit, il n'y a pas eu d'absentéisme).

Exercice

Par la seule analyse du tableau, on apprend beaucoup de choses sur les relations sociales internes de ce groupe de 18 personnes.

Que pouvez-vous personnellement remarquer et déduire ?

- A) Au sujet des réunions elles-mêmes.
- B) Au sujet des personnes et de leur degré de participation.
- C) Au sujet du climat psychosocial du service et de la vie de groupe comme tel.

Mettre en pratique

Pour répondre à la question C, il faut faire un tableau à double entrée, permettant de savoir combien de fois chaque personne a rencontré chacune des autres.

Tableau des réunions libres du groupe

Noms	Ordre des rencontres interpersonnelles en une semaine de travail													
	1 ^{er}	2 ^e	3 ^e	4 ^e	5 ^e	6 ^e	7 ^e	8 ^e	9 ^e	10 ^e	11 ^e	12 ^e	13 ^e	14 ^e
Evel		x	x			x	x	x		x		x	x	
Loura		x	x	x			x	x		x		x		
Pheres		x	x	x		x	x	x				x	x	
Brendo		x		x			x	x		x		x	x	
Charles		x		x			x						x	
Frances		x					x	x				x		
Élian		x		x				x				x		
Perle						x		x				x		
Rothe		x		x		x						x		
Verne				x	x	x						x		
Mira					x	x			x			x		
Kater					x	x			x		x	x		x
Sylvain				x	x	x			x		x	x		x
Noreau	x			x	x	x		x	x		x			x
Helin	x			x	x				x			x		
Doros						x						x		
Olive	x					x								
Floure	x					x								

Votre commentaire-réponse :

.....

.....

.....

.....

.....

Corrigé p. 185

EXERCICE

EXERCICE 3

La méthode du docteur Pratt Un récit historique

Voici un récit qui a le mérite d'être historique, et qui raconte une « méthode » utilisée par un docteur américain, le docteur J.H. Pratt, dans un sanatorium, pour accélérer la guérison des malades tuberculeux.

L'exercice consiste à comprendre « ce qui se passe » du point de vue de la psychologie, dans le groupe ainsi traité. Cette analyse des phénomènes du point de vue de la psychologie du groupe, entre dans le cadre de la dynamique des groupes, autrement dit c'est s'entraîner à « faire de la dynamique des groupes » que d'essayer de comprendre les processus psychologiques de cette expérience, processus dont les malades (et partiellement le Docteur Pratt lui-même) n'ont pas conscience, et qui expliquent pourtant les comportements et les changements.

Texte (tiré d'un ouvrage de Slavson, 1950) :

« Le docteur Pratt avait inventé en 1905 la méthode des "classes" dans le traitement des tuberculeux. Il avait été impressionné, comme beaucoup d'autres avant lui, par l'importance des "attitudes mentales", sur la rapidité et la qualité de la guérison dans les maladies organiques.

Il avait décidé de recourir à une méthode de groupe pour stimuler le rétablissement de la santé physique. »

Mettre en pratique

« Ces groupes ou "classes" étaient assez nombreux, certains comportant jusqu'à une centaine de malades. Ceux-ci étaient rassemblés dans la salle de théâtre ou salle des fêtes, et, sur l'estrade, prenait place le docteur Pratt, entouré de quelques médecins du sana. Lorsque tous les malades étaient en place, Pratt tenait un discours éloquent pour les arracher à leur inertie. Il expliquait la nature de la maladie dont ils souffraient tous, les mettait au courant de la signification et de la portée des mesures thérapeutiques. Puis il faisait appel à eux pour que certains vinsent décrire leurs propres efforts vers la guérison. Cela prenait la forme des témoignages à un meeting évangéliste. »

« Les malades qui avaient fait quelques progrès étaient transférés aux premiers rangs, et finalement, au cours des séances suivantes (car "les classes" étaient régulières), ils étaient admis sur l'estrade avec les médecins. C'étaient des "malades de choc". Avant et après ces séances, les malades étaient invités à se rencontrer librement, à parler, à se communiquer leurs réactions, le résultat de leur expérience, à échanger leurs vues, à s'encourager et à s'aider mutuellement. »

Votre commentaire :
.....
.....
.....
.....

Corrigé p. 188

EXERCICE

EXERCICE 4

Observation d'un atelier au travail

Il nous a paru intéressant de reprendre comme exercice pratique, l'observation célèbre (qui est une des sources historiques des recherches en Dynamique des groupes) de l'atelier de câblage de la Western Electric Company.

Pour que vous disposiez de toutes les informations nécessaires à l'exercice, nous vous donnerons d'abord les conditions dans lesquelles cette observation fut conduite, puis les résultats de cette observation sous la forme de constatations, illustrées par des tableaux.

Votre travail personnel consiste à commenter ces constatations et ces tableaux, et à en tirer des conclusions concernant la dynamique de groupe.

Conditions générales historiques de l'observation de l'atelier témoin

L'expérience eut lieu à la Western Electric Company, Usine Hawthorne à Chicago, compagnie satellite de la compagnie américaine des téléphones, spécialisée dans l'équipement téléphonique.

Le but premier de la recherche était d'étudier les facteurs de la satisfaction ou du mécontentement des employés au travail. Dans ce but, on fut amené à observer pendant un très long temps un atelier « sur le terrain », c'est-à-dire en situation de travail habituel et sur place.

Bien entendu, le fait pour le groupe d'avoir été choisi comme objet d'observation a provoqué un changement dans la situation totale, changement qui a été pris en considération par les chercheurs. On a attendu 3 semaines avant de considérer que les dispositions prises, et la présence de l'observateur, étaient devenues inopérantes sur les formes et les

aspects du travail effectué par le groupe. D'autre part, des précautions furent prises pour s'assurer, par des interviews comparatives entre les services, si les groupes mis en observation étaient redevenus semblables aux autres groupes de l'entreprise.

Enfin, les ouvriers furent mis au courant des buts de l'observation et on leur demanda leur coopération, en ce sens qu'ils devaient se conduire comme d'habitude. Ils obtinrent la garantie que rien de personnel ne pouvait être tiré à leur désavantage, de l'étude.

Le groupe comprenait 9 câbleurs, 3 soudeurs, 2 inspecteurs.

L'observateur était un « spectateur désintéressé » qui notait les chiffres de la production et les faits significatifs.

Consignes données à l'observateur (pour neutraliser toute influence de sa présence) :

- Aucune action ni aucune autorité officielles; position dans le fond de la salle; observant les travailleurs de loin.
- Aucune discussion avec les ouvriers ou, s'il y était obligé, rester neutre.
- Ne chercher à forcer aucune confiance et aucune information de la part des inspecteurs, prendre les habitudes et les modes de parler du groupe.
- Les interviewers, qui devaient compléter les observations faites par les observateurs, étaient des personnes différentes, et leur opération s'inscrivait dans un programme général d'interviews sur le travail, programme banal dans la compagnie.

L'opération, étendue sur six mois et demi, fut consacrée à ce groupe de 14 employés dont le travail consistait à monter des câbles sur des tableaux téléphoniques.

Nous conviendrons de nommer C 1, C 2... C 9 les câbleurs; S 1, S 2 et S 3, les soudeurs; A 1 et A 2 les inspecteurs.

Sauf deux d'entre eux, S 2 (Yougoslave) et A 2 (Arménien), tous étaient nés dans le pays.

À part A 2 qui avait 40 ans, tous avaient entre 20 et 26 ans. À part A 2, qui avait fait complètement trois années de lycée, personne n'avait été dans l'enseignement secondaire. La moyenne de service dans la compagnie était de 4 années, sauf pour S 2 (9 années) et A 2 (7 années).

Chaque câbleur travaillait à deux tableaux à la fois, procédant à la mise en place des câbles selon un plan. Il procédait par une mise en place des câbles selon des niveaux successifs, travaillant au premier niveau, d'abord sur le

Exercice 4

premier tableau puis sur le deuxième, au deuxième niveau, d'abord sur le premier tableau puis sur le deuxième, etc.

Lorsque la moitié du travail par niveau était faite, le soudeur venait sur place pour faire son travail, et l'inspecteur venait contrôler le travail des deux hommes avec un appareil de vérification.

C'est donc à chaque niveau de connexion que le soudeur intervenait, suivi de l'inspecteur, pendant que le câbleur établissait les câblages du même niveau sur le second tableau, etc.

Le travail du soudeur étant beaucoup plus rapide que celui des câbleurs, il y avait un soudeur pour trois câbleurs. La répartition était la suivante :

- S1 pour C 1, C 2, C 3;
- S 2 pour C 4, C 5, C 6;
- S 3 pour C 7, C 8, C 9.

Chaque inspecteur inspectait une « unité ». La totalité des câbleurs et des soudeurs était divisée en deux unités selon le schéma ci-dessous. Le travail des soudeurs était considéré comme moins « noble » que celui des câbleurs, un peu comme celui des manœuvres par rapport aux spécialistes.

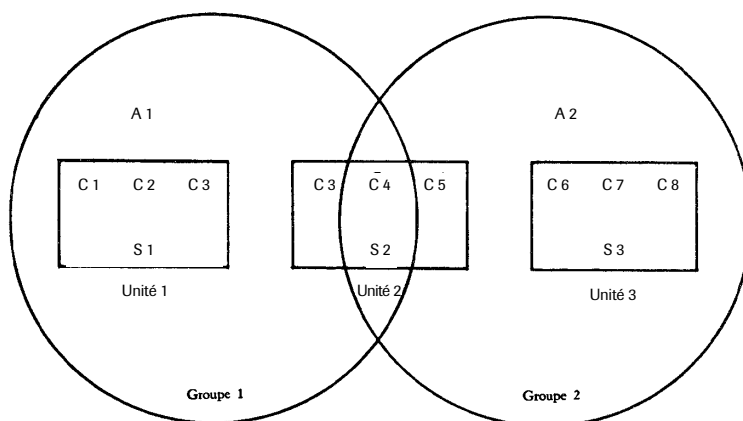
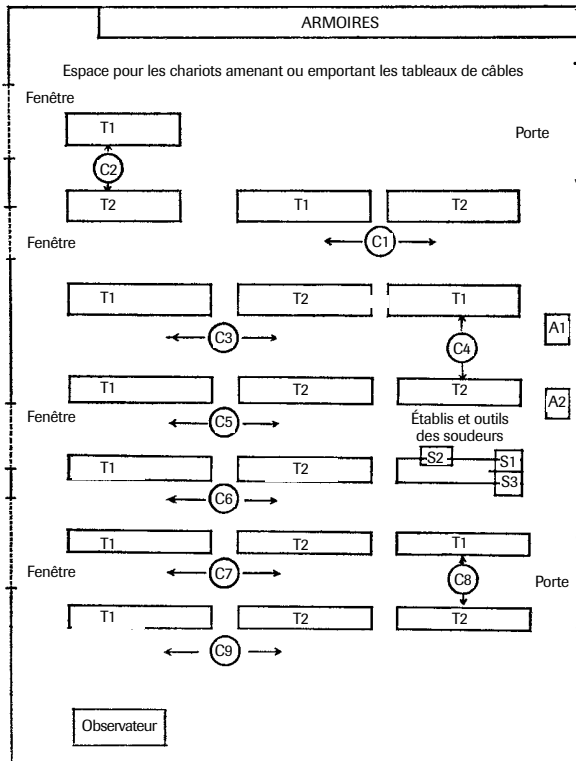


Schéma des postures et des unités

Mettre en pratique

Le travail de C 5 et de S 2 était divisé entre les deux inspecteurs de façon que les unités d'inspection fussent égales. La disposition générale des tableaux téléphoniques (T 1, tableau 1; T 2, tableau 2) et des opérateurs dans la salle était la suivante :



Disposition dans la salle

Par ailleurs, le genre de travail était différent chez les câbleurs; les uns travaillaient avec des connecteurs (genre spécial de câbles) : de C 1 à C 6 inclus. Les autres travaillaient avec des « sélecteurs » (autre espèce de câbles) : C 7, C 8, C 9. Selon une opinion générale dans le groupe, les câbleurs de connecteurs s'estimaient *supérieurs* aux câbleurs de sélecteurs parce que le câblage des sélecteurs passait pour être plus facile que l'autre. Une certaine stratification sociale apparaissait donc entre les travaux des différents ouvriers.

Exercice 4

Système de paiement : le travail était payé à la pièce. Pour chaque équipement complet, l'ouvrier recevait une somme fixe. Si un plus grand nombre de tableaux était fabriqué dans l'atelier considéré *globalement* comme unité de travail, « l'atelier » avait droit à une prime supplémentaire qui était répartie entre les travailleurs. Plus l'atelier fournissait donc de tableaux, plus il y avait de primes pour les travailleurs. Ceux-ci étaient alors rémunérés en fonction du nombre de pièces mises en place au-dessus du nombre minimum horaire fixé. À la fin de chaque journée, chaque travailleur devait « déclarer » à un pointeur officiel étranger à l'atelier, le nombre de connexions qu'il avait effectuées (ceci pour le calcul de son pourcentage lors de la paie). Ce surplus était appelé « le pourcentage ». Par cette méthode, un travailleur ne pouvait augmenter son propre rendement financier *que si l'atelier dans son ensemble augmentait son rendement global*.

Par ailleurs, il faut savoir que, en cas d'arrêt de travail dû à des circonstances indépendantes de leur volonté, les ouvriers avaient le droit de demander « une prime de compensation » pour se retrouver au taux de salaire fixé par la norme, sans être pénalisés. Il y avait donc par jour, pour chacun, une « déclaration » à faire concernant le nombre de pannes d'outillage ou d'arrêts de travail involontaires, déclaration justifiant les demandes de « primes compensatrices ».

Constatations de l'observateur

► Rendement

La production minima normale était fixée à deux équipements complets par opérateur. L'habitude était prise de travailler dur dans la matinée jusqu'à obtenir presque le rendement minimum imposé, et à travailler plus librement dans l'après-midi, de façon *à ne jamais dépasser* 2 équipements par travailleur et par jour. Il y avait donc une restriction volontaire du rendement; dépasser la norme fixée pour le rendement était « mal vu » dans l'atelier. Le « fayot » était ridiculisé. Le ridicule n'était pas la seule pénalisation du non-conformisme, il y avait plus : un jeu spécial appelé le « bing », joué spécialement par C 7, C 8, C 9 et S 3; il consistait en ceci : si un opérateur travaillait trop vite, un autre avait le droit d'aller vers lui et de lui donner un coup sur le haut du bras; celui-ci avait à son tour le droit d'aller porter un coup sur un autre à condition que cet autre remplisse les conditions (travailler trop vite), le but du jeu étant de savoir qui, dans ce cas, frappait le plus fort.

Par suite de toutes ces circonstances sociales, le rendement était constant dans l'atelier. La répartition des rendements individuels par heure a également une importance. Deux tableaux complets par jour, cela faisait

Mettre en pratique

exactement 825 connexions de câbles par heure. Ce total n'était pas atteint également par toutes les personnes du groupe. C 3 maintenait ce chiffre, de même que C 1, C 4, C 5 et C 6. C 2 arrivait à 900. Par contre, C 7, C 8 et C 9 (câbleurs de sélecteurs) étaient très en dessous du taux horaire du rendement. C 9 ne dépassait pas 600, mais il « déclarait » le rendement normal. C 2, tout en dépassant la norme, ne le « déclarait » pas. C 7, C 8 et C 9 faisaient, on le rappelle, partie du *groupe des câbleurs de sélecteurs*, qui étaient considérés comme inférieurs socialement aux autres.

Pour les trois câbleurs du sous-groupe 3 (C 7, C 8 et C 9), le rendement était très inférieur aux normes, ils déclaraient plus qu'ils ne faisaient effectivement et demandaient de nombreuses primes compensatrices.

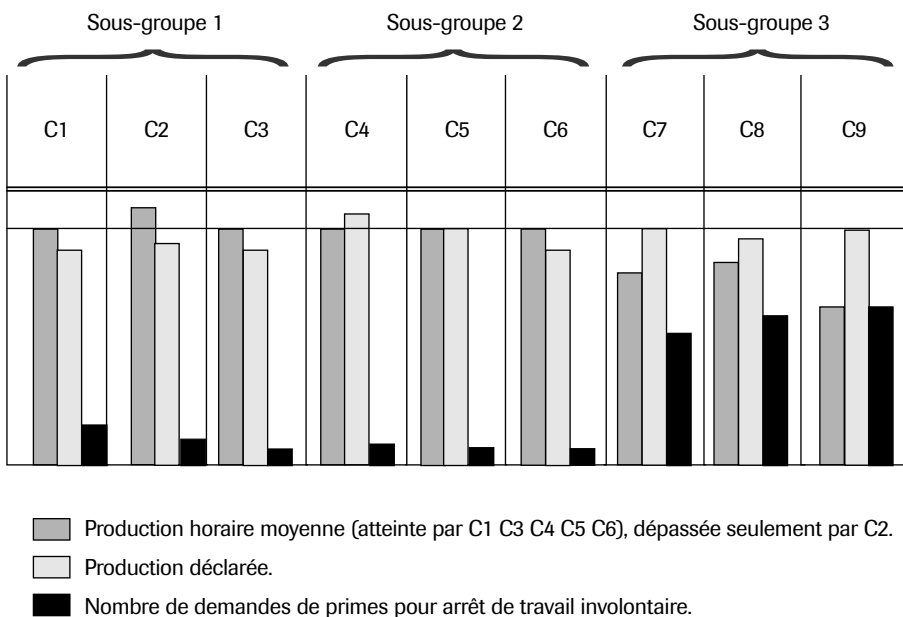


Figure 1

Rendement des différents sous-groupes

Exercice 4 A. Votre commentaire de la Figure 1 :

.....

.....

.....

.....

Exercice 4

► **Relations interpersonnelles informelles**

Pendant l'interruption des repas et durant les pauses au cours de la journée de travail, les membres de l'atelier pratiquaient entre eux certains jeux et se retrouvaient donc à l'occasion de ces distractions. Le tableau suivant donne la répartition des relations interpersonnelles de jeu.

D'autre part, un *sociogramme* (tableau des relations affectives entre les 14 personnes du groupe) a pu être établi en notant les comportements d'entraide, les rapports informels de qui avec qui, et les attitudes des personnes les unes à l'égard des autres.

Voici les 2 schémas qui représentent le résultat des observations :

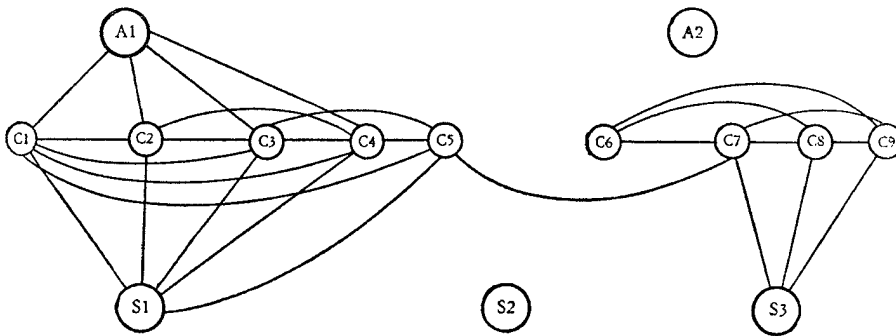
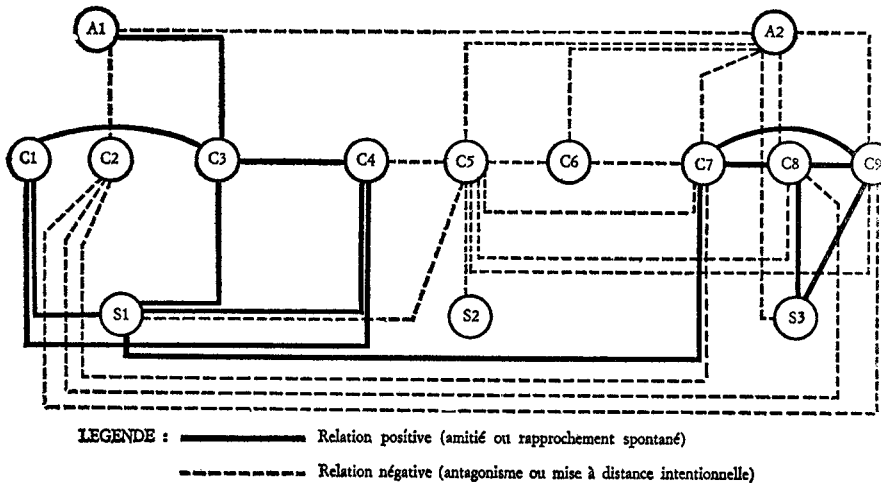


Figure 2
Tableau des interrelations de jeu dans l'atelier



LEGENDE : — Relation positive (amitié ou rapprochement spontané)
- - - Relation négative (antagonisme ou mise à distance intentionnelle)

Figure 3
Carte des relations affectives interpersonnelles dans l'atelier

Mettre en pratique

Exercice 4 B. Votre commentaire et vos conclusions sur ces deux ensembles d'observations (représentés par les schémas ci-dessus) : . . .

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Exercice 4 C. Quelles conclusions générales pouvez-vous tirer de ces observations :

- 1) En ce qui concerne le fonctionnement de ce groupe d'employés?
- 2) En ce qui concerne les facteurs généraux de son organisation interne?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Corrigés p. 190

EXERCICE

EXERCICE 5

Expériences sur les « climats » psychologiques

Cet exercice est fondé sur les célèbres expériences de Lewin-Lippitt-Whyte sur les « climats » (cf. Lewin, *Psychologie dynamique, op. cit.*). Le contenu (le travail pratique des groupes) est une idée personnelle.

Première partie : application en groupe, au cours d'une session de formation

L'exercice est réalisable si votre session (ou votre groupe de Travaux Pratiques) comprend au moins 18 participants et au plus 24. Vous pourrez ainsi disposer de 3 sous-groupes de 5 ou de 6, et de quelques « observateurs » parmi ceux qui restent non affectés aux groupes de travail. Il n'est pas recommandé de multiplier les observateurs parmi les participants de la session pour cet exercice. L'exercice exige un personnel d'encadrement plus important que de coutume : 3 moniteurs et 3 observateurs-psychologues. En outre, il faut disposer de 3 salles, d'un « compère » étranger, et de matériel.

L'objectif annoncé au groupe avant l'exercice est le suivant : « Nous allons faire un exercice sur le travail par petits groupes et les conditions du travail en petit groupe. Trois petits groupes de 5 vont être tirés au sort. Chacun d'eux ira dans une des salles, également tirée au sort. Le même travail – un travail purement manuel – sera effectué par les trois groupes, mais il n'y a pas de compétition, ni horaire ni dans la valeur du travail. Chaque groupe travaillera avec un des moniteurs, qui donnera la tâche à effectuer.

Un observateur-psychologue, doublé par un participant-observateur, sera en observation dans chaque salle en vue de la mise en commun ultérieure des résultats. »

L'objectif réel (non annoncé) est de comparer les comportements des individus dans des groupes soumis à des ambiances différentes, de façon à montrer la relation entre les comportements et le « climat » du groupe de travail.

Les 3 groupes (qui seront effectivement tirés au sort ainsi que les salles) seront en effet soumis à des « climats » différents, créés par le moniteur-responsable. Chaque moniteur doit être capable de bien tenir son rôle. La répartition des rôles sera laissée au choix des moniteurs.

◆ **Rôle du moniteur du groupe 1.** Moniteur autoritaire dur. Ton de commandement. Prend au sérieux son rôle de chef et crée un climat de travail individuel dans la discipline et l'ordre.

Après distribution des moyens de travail, le moniteur expliquera la première étape de travail sans donner d'explications sur le but final, et en veillant à son exécution par chacun. Le travail est strictement individuel. Le moniteur dit : « C'est bien », « C'est mauvais », « À recommencer », en s'adressant toujours *aux individus*, jamais au groupe, jamais en disant « nous ». Il ne touche pas lui-même au travail. La première étape exécutée, il vérifie, donne la deuxième étape et agit de la même manière, par étapes, jusqu'à la fin (cf. ci-dessous pour le « découpage » des étapes).

◆ **Rôle du moniteur du groupe 2.** Moniteur « démocratique » et coopérant. Ton bienveillant et encourageant. Dit « nous » dès le début. Explique au groupe l'ensemble du travail à faire. Anime ensuite sur un style non directif une discussion du groupe pour que celui-ci fixe lui-même les phases et la division du travail. Ne porte jamais de jugement sur les sujets individuellement, mais sur le groupe entier et en s'y associant le plus souvent possible (exemple de blâme : « Si nous continuons comme ça, nous n'arriverons à rien de propre »). Il est affectivement présent et met de temps en temps « la main à la pâte », sans perdre de vue la progression de tout le groupe. La présentation qu'il fait du travail est particulière (cf. ci-dessous).

◆ **Rôle du moniteur du groupe 3.** Moniteur « laisser-faire ». Présente l'ensemble du travail au groupe (cf. ci-dessous) et lui annonce qu'il ne connaît rien à ce genre de travail, qu'il va les laisser absolument libres de faire comme ils veulent, qu'il leur est seulement interdit de sortir de la pièce pendant le travail et qu'il les laissera tranquilles à condition qu'on le laisse tranquille. Il répondra cependant à leurs questions s'ils croient que cela peut les aider.

Exercice 5

Ceci dit, le moniteur lira le journal dans un coin de la salle. Aux exécutants qui ultérieurement viendraient l'interroger, il manifesterait un intérêt poli et compréhensif, mais se dira incompetent et les laissera libres de faire comme ils voudront.

► La tâche des groupes

Il s'agit de faire construire par groupe, 5 dodécaèdres réguliers. Un dodécaèdre régulier est un volume (genre sphérique) à 12 facettes, chaque facette étant un pentagone régulier. Dans le dodécaèdre que nous cherchons à faire construire, les pentagones auront 5 centimètres de côté. (Avec ces dimensions, il faut s'attendre à un objet fini qui aura la taille d'une grosse balle.) Le tout sera construit en carton- Bristol.

► Le matériel

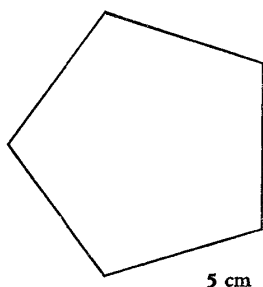
Par groupe (à disposer sur la table quand les équipes sont prêtes) : 12 ou 13 feuilles de Bristol ou de carton léger, ayant environ 40×40 , 3 ciseaux à découper, 5 réglettes, 2 rouleaux de scotch, 5 compas simples, 5 rapporteurs simples, une boîte de petites gommettes collantes colorées (une couleur par groupe pour le repérage des productions de groupe), 5 crayons, 2 gommes.

Remarque : Il n'y a que 3 ciseaux. C'est exprès.

► La construction rationnelle du dodécaèdre

Elle se décompose en 5 étapes :

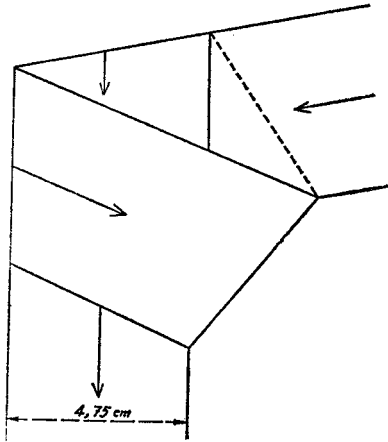
1. Réalisation, au centre de la feuille, d'un polygone régulier à 5 côtés égaux, de 5 cm chacun.



Pour cela, on peut construire le pentagone avec le compas : la figure étant inscrite dans un cercle de 8,5 cm de diamètre, on trace une corde de 5 cm quelque part, on prend un écartement de compas de

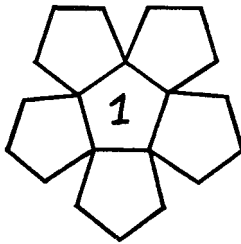
Mettre en pratique

5 cm et, depuis l'une et l'autre des extrémités de la corde tracée, on trace les nouveaux points d'intersection, et ainsi de suite.



On peut aussi « faire un nœud plat » avec une bande de papier assez longue, de 4,75 cm de large, et obtenir un modèle qui servira ensuite à dessiner tous les autres pentagones.

2. Sur chacun des côtés du premier pentagone pris comme figure de base, on construit 5 pentagones identiques.



3. En découpant cette figure et en effectuant un pliage puis un collage des côtés, on obtient un demi-dodécaèdre qui a la forme d'une sorte de cuvette géométrique.

4. Même construction sur une autre feuille de la deuxième moitié du dodécaèdre.

5. Montage et collage des deux moitiés pour constituer le dodécaèdre.

► **Les consignes du travail, à donner par groupe**

◆ **Groupe 1.** Ne donner les étapes que une à une et les faire exécuter. Ne pas parler de dodécaèdre avant la figure terminée. Les exécutants ne

Exercice 5

doivent pas savoir « où ils vont » à chaque étape. Ils obéissent aux directives une à une.

♦ **Groupe 2.** Parler de dodécaèdre dès le début. Faire imaginer la figure dans l'espace : donner les dimensions et le dessin général d'un pentagone régulier et laisser le groupe chercher comment le réaliser exactement, après avoir évoqué comme possibles les 2 moyens (la construction géométrique par le cercle et la construction empirique par le nœud de papier).

Laissez surtout le groupe s'organiser pratiquement pour le travail. S'ils veulent faire une chaîne de travail, laissez-les faire. Veillez seulement à vérifier les dimensions des côtés du pentagone, seule exigence commune stricte (ainsi que le nombre total de 5 volumes).

♦ **Groupe 3.** Expliquer qu'il s'agit de construire, avec tout ce matériel, 5 dodécaèdres dont vous donnez la définition géométrique. Vous détaillez les définitions (le pentagone, les 12 pentagones dans le volume du dodécaèdre), et vous les laissez ensuite se débrouiller. Vous ne donnez pas la manière de réaliser le pentagone ni le demi-dodécaèdre. Vous donnez par contre comme consigne la mesure du côté du pentagone : 5 centimètres.

Remarque : Dans aucun des groupes le temps n'est limité.

► Les « incidents »

Dans l'expérience complète, on dispose d'un ou de deux compères extérieurs, dont l'intervention permet des remarques intéressantes sur le moral et les réactions du groupe.

Bien entendu, l'action des compères doit être une surprise vraie. Si les membres du groupe savent qu'il s'agit de compères, les réactions seront différentes.

Deux genres d'intrusions-incidents peuvent être organisés, dont voici le déroulement (on choisira pratiquement l'un des deux pour l'expérience) :

1. « L'étranger qui vient s'enquérir ». Vers le milieu du travail (en pratique après 40 minutes ininterrompues de travail), le moniteur prévient qu'il s'absente un petit moment, et sort.

Peu après arrive un personnage nouveau, inconnu du groupe, se disant collègue du moniteur, qui entre dans la salle et demande au groupe où est M. X (le moniteur). Puis, comme fasciné par les éléments visibles du travail, il s'approche du groupe, et l'interroge sur ce qui est fait, critiquant de manière ironique ce qu'il voit...

2. « La femme de ménage qui dérange ». Cette variante d'intrus intervient au moment de l'absence du moniteur (organisée comme précédemment), mais avec l'intention évidente de « remettre de l'ordre ». La préposée au ménage, arrivant avec pelle et balayette, cherche à ramasser les débris, et, ce faisant, dérange ou bouscule les éléments déjà réalisés par le groupe et les instruments de travail, sans faire de commentaires mais avec résolution.

► Les observateurs

Immobiles et discrets dans un coin de la pièce, les observateurs (1 ou 2 comme on l'a vu) ont pour consigne de se faire oublier du groupe et de noter toutes les réactions des participants, en présence du moniteur et pendant son absence.

Points à noter :

- Climat général et réactions groupales.
- Attitudes envers le moniteur.
- Attitudes des participants entre eux.
- Réactions envers l'intrus.
- Attitudes envers la tâche.

Exploitation de l'expérience

Après l'expérience, en réunion de grand groupe, les observateurs lisent leur rapport sur ce qui s'est passé du point de vue de la dynamique des groupes respectifs.

Un libre débat est institué ensuite, au cours duquel les participants sont invités à ne plus s'impliquer personnellement dans l'expérience (ceci est plus difficile que vous ne le croyez et nécessite une pause libre de 20 à 30 minutes entre le travail et la réunion de synthèse pour que s'apaisent les émotions) et à analyser les réactions des groupes en fonction des « climats » créés (en tant qu'induites par les climats).

Les phénomènes qui se produisent lorsque l'expérience est bien conduite sont relatés dans le corrigé.

Deuxième partie : application individuelle de l'exercice

1. Après avoir lu attentivement la première partie de cet exercice, sans lire son corrigé, prévoyez et expliquez les types de comportements qui seront observables au cours de cette expérience, dans chacun des 3 groupes, en supposant naturellement que les participants s'impliqueront normalement et sérieusement dans ce qui leur est proposé.

Exercice 5

2. Il est évident que si les participants sont au courant des objectifs réels et savent par exemple ce que l'on cherche à montrer ou que l'intrus fait partie de l'expérience, les comportements ne seront pas les mêmes. Ce qui se passerait n'échapperait pas pour autant aux lois de la dynamique des groupes; un paramètre nouveau serait seulement introduit dans l'équation (l'information totale, chez les participants, des buts de la démonstration).

En imaginant cette éventualité, prévoyez les comportements des groupes.

3. Quelles déductions générales pouvez-vous tirer en ce qui concerne les réactions que l'on rapporte habituellement à des « traits de caractère » chez les sujets participant à une tâche collective sous le contrôle d'un instructeur ou moniteur ?

Corrigé p. 193

6

EXERCICE

EXERCICE

Premier exercice de sociométrie : Les deux escadrilles

Les exercices 6 et 7 qui suivent ont pour but de vous familiariser avec la sociométrie, technique dont l'objet est de repérer la structure informelle d'un groupe primaire. La représentation topographique s'appelle le sociogramme. Un premier exemple, sommaire, vous en a été donné dans l'exercice 4 (figure 2).

Les graphiques ci-dessous (repris de Jenkins, disciple de Moreno) représentent les sociogrammes de deux équipages militaires appartenant chacun à une escadrille. Sur ces dessins, O représente l'officier, SO le sous-officier, 1, 2, 3 à 17, représentent les aviateurs non gradés. Les petits cercles extérieurs au carré représentent des militaires appartenant à d'autres escadrilles dans le même camp.

Ces sociogrammes ont été dessinés à partir du dépouillement des questionnaires individuels comportant deux questions seulement (1° Avec qui souhaiteriez-vous faire équipe pour une mission à deux ? 2° De qui ne voudriez-vous pas comme coéquipier ?), avec de choisir ou de rejeter des personnes extérieures.

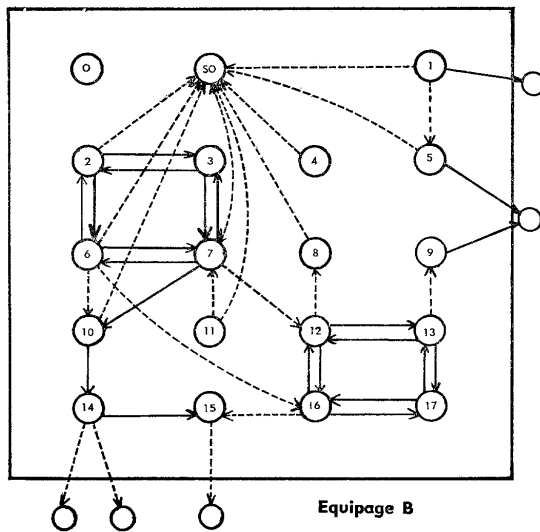
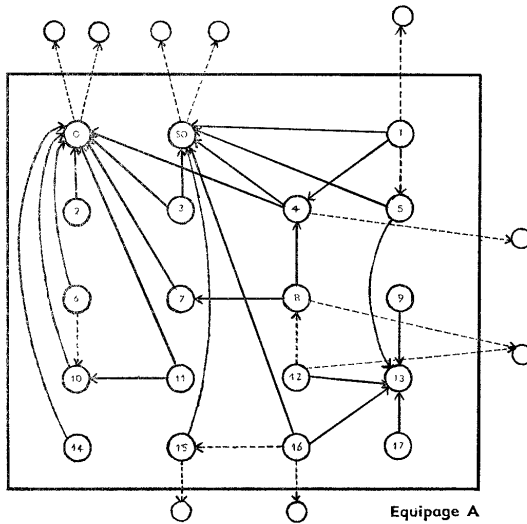
Les flèches simples (\rightarrow) signifient que le sujet d'où part la flèche a émis un choix positif (sympathie – amitié – estime) envers celui sur lequel arrive la flèche. Les flèches doubles (\rightleftarrows) signifient choix positif réciproque. Les flèches en pointillés signifient que le sujet d'où part la flèche a émis un choix négatif (rejet – inimitié – mésestime) envers celui sur lequel arrive la flèche.

À la lumière de ces explications, commentez les graphiques et tirez des conclusions concernant :

- la vie affective des 2 groupes dans l'état actuel ;

Exercice 6

- leur moral respectif ;
- les problèmes qu'ils posent.



Votre réponse :

.....

.....

Corrigé p. 196

7

EXERCICE

EXERCICE

Deuxième exercice de sociométrie : une classe primaire

Cet exercice est adapté de J.-L. Moreno.

Un instituteur a une classe mixte de cours moyen 1^{re} année, de 33 élèves, 19 garçons et 14 filles.

Les garçons sont : SR, NE, CR, NV, VS, SL, ZC, ZK, BC, BE, EI, AG, KR, GZ, JT, PL, ET, JC, TI.

Les filles sont : TL, LG, WL, SA, GE, TY, CH, MN, GO, MC, PD, LV, KN, EA.

Il a une relation affective bonne avec l'ensemble de la classe et il obtient une réponse sincère et spontanée de chacun à la question individuelle suivante :

« Si tu avais à choisir à côté de qui tu voudrais t'asseoir en classe, qui choisirais-tu ? Donne-moi des noms, pas plus de deux. »

Exercice 7

Voici les 33 réponses :

Tableau des choix des élèves

Émetteur du choix	Récepteur du choix (élève choisi)	Émetteur du choix	Récepteur du choix (élève choisi)
SR	ZC et NE	TL	GO et MC
NE	SR et EI	LG	TL et WL
CR	NV et TI	WL	LG et GO
NV	ET et TI	SA	TY et GE
VS	BC et PL	GE	TY et SA
SL	NE et JC	TY	TL et GE
ZC	SR et NE	CH	JC et WL
ZK	JT et BC	MN	TL et WL
BC	JT et PL	GO	MC et PL
BE	KR et AG	MC	GO et LG
EI	BC et AG	PD	LV et LG
AG	BE et KR	LV	Personne
KR	BE et GZ	KN	GO et EA
GZ	KR et JT	EA	GO et GE
JT	PL et ET		
PL	JT et GO		
ET	PL et JT		
JC	BE et SL		
TI	ET et NV		

Vous devez :

1. Faire un tableau à double entrée avec les mêmes noms à gauche et les mêmes noms dans le même ordre en haut. A gauche les noms sont considérés comme « émetteurs de choix », en haut les noms sont considérés comme « récepteurs de choix ». Portez par une croix les choix émis. Entourez d'un cercle les croix correspondant à un choix réciproque. Que pouvez-vous constater en étudiant ce tableau (qui est une sociomatrice élémentaire) en ce qui concerne les relations informelles de la classe ?

2. Trouver un mode de représentation topographique, c'est-à-dire traduire le tableau en « carte » sociométrique, en adoptant le code suivant :

Δ = garçon

\circ = fille

\rightarrow = choix unilatéral

\rightleftarrows = choix réciproque

Mettre en pratique

3. Commenter la carte établie en adoptant le code suivant :

« Étoile » = tout sujet recevant au moins 5 choix

« Paire » = deux sujets liés par un choix réciproque

« Chaîne » = série de choix en chaîne

« Rejeté » = sujet que personne ne choisit

« Isolé » = sujet ne choisissant personne

4. Dédire un programme d'action pour le maître s'il veut harmoniser les relations affectives ou résoudre les problèmes affectifs qui existent dans ce groupe.

Corrigé p. 197

EXERCICE

EXERCICE 8

Troisième exercice de sociométrie : un atelier

On donne individuellement (et sans permettre les communications interpersonnelles pendant le délai de réponse) aux 80 personnes d'un atelier (réparties du point de vue professionnel en 7 équipes sous le commandement global d'un contremaître) le questionnaire ci-dessous (qu'il convient d'appeler « test sociométrique ») :

1. Si vous aviez à constituer une équipe pour effectuer un travail délicat sur une de vos machines, avec qui voudriez-vous travailler ?

choix n° 1 | choix n° 3 | choix suivants éventuels
choix n° 2 | choix n° 4

2. Si vous aviez à organiser une sortie pique-nique en belle saison, qui inviteriez-vous parmi vos compagnons d'atelier ?

choix n° 1 | choix n° 3 | choix suivants éventuels
choix n° 2 | choix n° 4

3. En fonction de votre plus grand degré de certitude intime, pouvez-vous dire qui, d'après vous, vous a choisi en réponse à la question 1 ?

1 | 3
2 | 4

Mettre en pratique

4. En fonction de votre plus grand degré de certitude intime, pouvez-vous dire qui vous a choisi en réponse à la question 2 ?

1 | 3
2 | 4

5. Qui éviteriez-vous de prendre comme coéquipier pour former une équipe de travail ?

1 | 3
2 | 4

6. Qui éviteriez-vous d'inviter comme partenaire à votre sortie pique-nique ?

1 | 3
2 | 4

7. En fonction de votre plus grand degré de certitude intime, dites qui, à votre avis, vous a certainement évité dans la constitution de son équipe de travail ?

1 | 3
2 | 4

8. En fonction de votre plus grand degré de certitude intime, pouvez-vous dire qui, à votre avis, a évité de vous désigner dans les invitations pour sa sortie pique-nique ?

1 | 3
2 | 4

Après avoir lu attentivement ce questionnaire et imaginé le groupe auquel on veut l'appliquer, dites :

1. Quelles difficultés psychologiques peut-on prévoir dans l'application de ce test sociométrique ? Comment les surmonter ?
2. En supposant que tout se passe bien et que tout le monde réponde, comment collationner les résultats ?
3. Qu'est-ce qu'on saura sur chacun des membres du groupe après établissement de l'ensemble des résultats ?
4. Que pourrait-on tirer du sociogramme global dans une intention d'aménagement des postes de travail dans l'atelier ?

Corrigé p. 200

EXERCICE

EXERCICE 9

Diagnostic de la dynamique de groupe sur le contenu d'une réunion

Exploitation individuelle de l'exercice

Ci-dessous le compte rendu sténo d'une réunion de groupe. Vous devez rédiger la dynamique de groupe en analysant au fur et à mesure, dans la marge réservée à droite, les phénomènes de groupe que vous remarquez.

Pour bien comprendre *ce qui se passe* au cours d'une réunion, il faut savoir dans quelles conditions et dans quelle situation globale se trouvait le groupe dont vous allez lire les débats :

Il s'agit d'un groupe expérimental organisé au cours d'une session sur la formation à la compréhension des phénomènes de groupe, et où se trouvaient 18 assistantes sociales divisées en deux petits groupes de 9. Un de ces groupes constitue ce qui est appelé ici « groupe expérimental ». L'autre sous-groupe était en position d'observation, avec consigne d'observer et de noter les phénomènes psychologiques qui pouvaient se produire dans le groupe et *leur signification par rapport à la vie affective du groupe*.

Le groupe expérimental se trouvait donc au centre d'une vaste pièce, autour d'une table ronde ; il avait été tiré au sort parmi les 18, et il n'y avait aucun moniteur officiel avec ce groupe.

Les consignes reçues par le groupe expérimental, distribuées à chaque participante, étaient les suivantes :

Mettre en pratique

« Analysez les phénomènes psychologiques qui se produisent dans votre petit groupe dans sa situation ici et maintenant. Les échanges doivent être verbaux. Les participantes se trouvent, au départ, dans une complète égalité de droit. Le groupe ne doit pas s'intéresser à ce qui ne fait pas partie de son existence comme groupe ici et maintenant, mais par contre les participantes doivent exprimer avec spontanéité tout ce qu'elles pensent ou tout ce qu'elles éprouvent, par rapport à la situation et à la tâche donnée au groupe. La séance de travail durera 1 h 15. Les observatrices ont une tâche séparée et ne participent pas au groupe de travail que vous constituez. »

Les observatrices, disposées en arc de cercle, avaient reçu leurs consignes d'observation individuelle et ne formaient pas un groupe proprement dit. Elles devaient rester silencieuses et impassibles au cours de leur observation et rédiger leur rapport par écrit. Les deux moniteurs de la session étaient également en position d'observateurs, et pouvaient communiquer confidentiellement avec ces observatrices. Les participantes venaient de divers secteurs de trois départements et se connaissaient plus ou moins entre elles, selon la proximité géographique de leur lieu de travail.

Telle était la situation générale. Les participantes ont été désignées, dans le texte ci-dessous, par une lettre de l'alphabet (A, B, C, D, etc.).

L'exercice consiste donc en ceci : écrivez dans la marge de droite, vos remarques concernant les phénomènes psychologiques qui se produisent dans le groupe tels qu'on peut les reconnaître à travers les expressions verbales et les attitudes décrites, et cela avec leur signification psychologique.

Il est très important que vous sachiez vous placer au point de vue qui est celui de la détection et de la compréhension *de la signification psychologique* des phénomènes, et non pas au niveau du sens intellectuel des paroles prononcées. La question permanente que vous devez vous poser et à laquelle vous devez répondre, est celle-ci (c'est d'ailleurs la même qui est posée au groupe et aux observatrices) : « Que signifie ce qui se passe à tel et tel moment du présent du groupe, par rapport à sa situation intérieure et extérieure ? »

Exercice 9**► Compte rendu de la réunion**

Description de la situation	Remarques
<p>11 h :</p> <p>Les participantes se sont disposées autour de la table. Silence. Chacune est plongée dans la lecture du texte des consignes. À certains moments, des têtes se relèvent, un regard circulaire est lancé, et devant le silence des autres, la même tête se replonge dans une relecture du texte.</p> <p>11 h 05 :</p> <p>E dit nerveusement : « Alors on va faire quelque chose, oui ? »... Les autres lèvent la tête sans répondre. On échange des regards...</p> <p>I dit avec un soupir : « L'attente est épouvantable... Si j'avais su ce qui m'attendait, je ne serais pas venue. »</p> <p>11 h 07 :</p> <p>B : « Je propose que nous fassions connaissance un peu mieux. Nous ne savons pas grand-chose les unes des autres, et pour travailler ensemble, il faut se connaître. »</p> <p>Mouvement général dans le groupe. Nombreuses mimiques d'approbation. Accord général sur cette proposition. Quelqu'un dit à voix haute : « Ouf ! » Des rires fusent. Le tour de table est rapide. Chacune donne son nom et son lieu de travail.</p> <p>11 h 10 :</p> <p>Silence. Plusieurs participantes se remettent à lire les consignes.</p> <p>B : « Peut-être n'avons-nous pas bien compris ce qu'on nous demande de faire ? »</p> <p>E (à B) : « Parce que vous pensez vraiment qu'on nous explique là-dessus (elle agite la feuille de consignes) ce qu'il faut faire ? »</p> <p>A : « On veut voir comment nous réagissons peut-être ! »</p> <p>Silence. Quelques regards en direction des moniteurs qui sont en observation.</p> <p>G : « Quelqu'un sait-il ce qu'on nous veut ? »</p> <p>D : (timidement) : « C'est écrit sur nos papiers. »</p> <p>B : « Sur notre papier, on nous a indiqué notre travail. Ce n'est pas pour rien. Il y a bien quelque chose à faire. »</p> <p>E : « Mais quoi ? Voilà le problème ! »</p> <p>B (à E) : « Je suis d'accord avec vous mais cela ne nous avance guère de le répéter. »</p> <p>G : « C'est la première fois que je participe à un bidule pareil, quelqu'un ici a-t-il déjà fait des expériences de ce genre ? »</p> <p>E : « Pourquoi ? Vous voulez que quelqu'un vous explique ce qui doit se passer ? »</p> <p>G : « Oui. »</p>	

Mettre en pratique

Description de la situation	Remarques
<p>A : « C'est justement ce que nous nous demandons toutes. »</p> <p>G : « Alors si je comprends bien, aucune de nous ne sait exactement ce qu'on nous demande. »</p> <p>E : « Tu l'as dit ! » (Rires un peu crispés).</p> <p>B : « Pourtant, si on nous a mis là et dans ces conditions-là, c'est bien pour quelque chose. »</p> <p>A : « Les moniteurs doivent le savoir. » Silence... le groupe se plonge dans la lecture des consignes.</p> <p>11 h 15 :</p> <p>B : « Je propose que nous choisissons un sujet pour que nous puissions discuter de quelque chose. » Plusieurs personnes parlent à la fois.</p> <p>D : « Est-ce bien la consigne ? »</p> <p>F s'adressant à B : « Mais oui, vous avez raison, il faut un sujet. » « Si nous parlions vacances ? » Détente du groupe à la proposition de I. Quelques rires.</p> <p>11 h 16 :</p> <p>E : « C'est ça, parlez-nous de vos vacances ! ça nous occupera ! »</p> <p>I (sans comprendre) : « Je voudrais passer des vacances dans une île pleine de verdure, sans voitures, et avec seulement une ou deux maisons, où l'on ne rencontre personne. »</p> <p>H : « Une île déserte, quoi ! »</p> <p>A : « C'est pas marrant votre idée de vacances, on doit se sentir abandonné dans votre île. »</p> <p>B : « Pourquoi ne prendrions-nous pas comme sujet de dire chacune à tour de rôle où nous aimerions passer nos vacances ? »</p> <p>G : « Je vous fais remarquer que nous sommes en dehors de la règle du jeu. Le texte dit qu'il ne faut pas parler d'autre chose que de ce qui se passe ici et maintenant. »</p> <p>E : « Plus je relis ce texte, plus je le trouve creux et vide ! » Fou rire général. Des remarques se perdent dans le brouhaha.</p> <p>11 h 20 :</p> <p>A : « Le texte nous empêche de choisir un sujet et ne nous dit pas ce qu'il faut faire. Il nous paralyse. » Mouvement général. Des remarques fusent : « Il n'y a rien dedans », « On ne peut rien faire », « On n'est pas libre ».</p>	

Exercice 9

Description de la situation	Remarques
<p>11 h 22 :</p> <p>I : « Tout à l'heure dans la présentation, nous ne nous sommes pas dit si chacune de nous avait été volontaire pour suivre cette session. On pourrait le demander maintenant. » Rapide tour de table sous l'interrogation de I. Tout le monde semble dire oui, on ne sait à quoi.</p> <p>E : « C'est-à-dire que ce n'est pas tout à fait ça. Moi, j'étais d'accord pour venir travailler en session, mais pour venir travailler librement sans contraintes. Mais ici, ça ne marche plus. »</p> <p>B : « Pourtant il doit y avoir un moyen de s'en tirer ! »</p> <p>G : « En tout cas, personne ici ne le connaît. » (Rires.)</p> <p>A : « Je vous avoue que je suis de plus en plus mal à l'aise ! »</p> <p>D : « Je trouve consolant que ce soit général. »</p> <p>H : « On nous dira tout à l'heure ce que nous aurions dû faire ! »</p> <p>G : « Oui, c'est vrai, nous sommes dans le bain, nous n'avons pas à nous en faire, tout ça n'est pas sérieux. »</p> <p>B : « Nous n'avons aucune raison de rester là à attendre, nous devons réagir ! »</p> <p>D : « Peut-être devons-nous essayer de faire ce qu'on nous demande ? »</p> <p>E (agressive) : « Vous en avez de bonnes ! Vous savez, vous, ce qu'on nous demande ? » Silence gêné de tout le groupe. D redevient silencieuse. Silence général.</p> <p>G : « Ça finit par être amusant, vous ne trouvez pas ? »</p> <p>H (à G) : « Amusant, niais, pénible ! » Silence</p> <p>11 h 25 :</p> <p>I : « Après tout, ceux qui nous regardent et nous jugent, n'auraient pas fait mieux que nous ! »</p> <p>F : « Que voulez-vous dire ? De qui parlez-vous ? »</p> <p>I : « Des observatrices et des moniteurs. On nous met dans une situation bizarre et on nous dit : Voilà ! Débrouillez-vous. On vous regarde faire ! »</p> <p>E : « Je trouve ce petit jeu particulièrement sadique et injuste. Peut-être va-t-on même nous juger à partir de cette expérience à laquelle nous n'étions pas préparées. » Mouvements. Plusieurs parlent. Confusion générale.</p> <p>H : « Et cependant ailleurs, sur notre propre terrain, nous serions compétentes, nous pourrions avoir des initiatives, agir. » D'autres remarques du même genre sont faites par plusieurs avec animation.</p> <p>I : « N'importe qui à notre place serait dans le même état ! »</p>	

Mettre en pratique

Description de la situation	Remarques
<p>H : « Nous sommes ligotées, c'est fatal. » Approbation générale. Le silence se rétablit lentement et s'installe.</p> <p>11 h 35 :</p> <p>B : « Personnellement, je pense que nous n'avons rien fait de sérieux jusqu'ici, mais je pense aussi que c'est de notre faute. Nous n'avons pas compris ce que nous devons faire et la plupart d'entre nous n'ont fait qu'atteindre. Il y en a parmi nous qui sont restées observatrices. » Regard général vers C qui est restée silencieuse depuis le début.</p> <p>A : (qui prend cela pour elle) : « Je ne pense pas avoir été d'un grand secours au groupe mais je ne suis pas restée observatrice. » Brouhaha. Regards vers C qui est pâle.</p> <p>D : « Peut-être ne savons-nous pas nous y prendre! »</p> <p>B : « Si tout le monde est d'accord, nous pourrions relire les consignes et discuter de ce qu'elles veulent dire! » Accord général. Retour au texte. Long silence.</p> <p>11 h 40 :</p> <p>B : « À mon avis, ce texte recèle une ambiguïté. On nous demande de parler exclusivement de l'ici et du maintenant. Pour en parler, il nous faut bien un sujet, or nous ne pouvons pas prendre d'autre sujet que l'ici et maintenant. Alors? »</p> <p>D : « Peut-être ne savons-nous pas comprendre ce texte? »</p> <p>I : « Il faut avouer que la présence des observatrices ne nous facilite pas la tâche. »</p> <p>F : « Oh! moi, elles ne me gênent pas. »</p> <p>I : « Eh bien! moi, je sens leur présence. Elles nous observent, elles nous écoutent... Que vont-elles penser de nous? »</p> <p>H : « Pour des gens qui ont à travailler en groupe, notre attitude actuelle n'est pas très reluisante! »</p> <p>E : « Mais enfin, que pourrions-nous faire de mieux? » Silence.</p> <p>11 h 45 :</p> <p>B : « Il me semble que nous allons un peu vite dans nos jugements. Après tout, peut-être que l'essentiel n'est pas de réussir à discuter beaucoup entre nous, mais d'arriver à parler, au moins un peu sur le sujet proposé. »</p> <p>E : « Mais quel est ce sujet? »</p> <p>D : « Peut-être justement l'ici et le maintenant? »</p> <p>E : « Mais il faudrait dire quelque chose. Alors, quoi? »</p> <p>A : « Oh! là là, c'est compliqué! »</p> <p>I : « C'est déprimant! »</p>	

Exercice 9

Description de la situation	Remarques
<p>G : « De toute façon, il va bientôt être midi et nous nous arrêterons peu après. Nous aurons alors la solitude. »</p> <p>D : « Le plus déprimant, c'est justement que nous attendions la solution sans la chercher. Il faut nous secouer. »</p> <p>B : « Je continue à proposer que nous nous attaquions à ce texte. »</p> <p>I : « Que voulez-vous dire ? »</p> <p>B : « Ce que vise exactement cet exercice ! »</p> <p>F : « Ça, c'est l'affaire des organisateurs, non la nôtre. Nous le leur demanderons après. »</p> <p>G : « Moi, je pense comme Madame B... Nous devons oser affronter la situation... »</p> <p>F : « Moi aussi. Nous avons manqué de courage. »</p> <p>D : « C'est évident, c'est ce que je pense et c'est ce que je voulais dire tout à l'heure. »</p> <p>H : « Ce n'est plus la peine de nous y mettre. Il est trop tard. Nous n'avons plus le temps. »</p> <p>E : « Je me suis laissé dire que le restaurant n'était pas mal. Nous pourrions nous consoler de nos déboires de cette séance. »</p>	
<p>11 h 55 :</p> <p>Silence.</p> <p>B : « Nous venons d'avoir un silence. Nous pourrions peut-être parler là-dessus et nous demander pourquoi il y a eu ce silence. »</p> <p>H : « C'est parce que je n'avais rien à dire et je ne vois pas ce que nous pourrions avoir à échanger sur du néant... »</p> <p>D : « Je ne suis pas tout à fait d'accord. Il est impossible que nous n'ayons rien éprouvé pendant ce long silence. »</p> <p>E (ironique) : « C'est vrai ça ! Je me demandais ce que nous allions avoir à déjeuner... » Quelques rires.</p>	
<p>12 h :</p> <p>B : « Je pense que réfléchir sur les causes de notre silence est tout à fait conforme à la tâche qui nous est prescrite par les consignes... »</p> <p>H : « Vous exagérez. Que va-t-on penser de nous si nous parlons de nos silences ? » Mouvements divers. D, F, G et A manifestent contre la réponse de H. On entend : « Il faut faire quelque chose... Je suis d'accord avec Madame B... C'est ce qu'il faut faire. »</p> <p>G : « C'est effectivement ce que nous devons faire et pas seulement les silences mais tout ce qui s'est passé et que nous n'avons pas osé dire. »</p> <p>A : « Malheureusement, nous n'aurons plus le temps... »</p> <p>I : « Nous sommes bien misérables ! » Silence.</p>	

Mettre en pratique

Description de la situation	Remarques
<p>12h 10 :</p> <p>B : « Que pouvons-nous faire dans le temps qui reste? »</p> <p>Silence. Les participantes parlent à voix basse à 2 ou 3, comme dans une chambre mortuaire.</p> <p>12h 15 :</p> <p>Fin de la séance de travail.</p>	

Exploitation de l'exercice au cours d'une session de groupe

► **But de l'exercice :**
apprendre à observer la dynamique de groupe

Divisez le grand groupe de telle sorte que vous puissiez former 2 ou 4 sous-groupes de 8 ou 9. Autour du groupe de travail, on disposera les observateurs, comme il est indiqué dans la situation du groupe expérimental ci-dessus décrit.

Les sous-groupes sont tirés au sort (ceci est très important pour éliminer les variables parasites). Si vous avez pu former 4 sous-groupes de 8 ou 9, vous pourrez faire simultanément deux groupes expérimentaux, chacun avec son groupe d'observateurs. Dans ce cas, les groupes de travail seront évidemment dans des salles différentes (avec leurs observateurs respectifs).

Donnez aux groupes de travail et aux observateurs les mêmes consignes que dans l'expérience ci-dessus. S'il y a 2 moniteurs, ils se répartiront comme observateurs dans l'une et l'autre salle. La consigne (écrite) distribuée aux participants lorsque tout le monde est en place, et aussi bien au groupe « de travail » qu'aux observateurs (à ceux-ci à titre documentaire) sera la suivante :

► **Consignes**

Groupe d'observation : le groupe en observation n'intervient d'aucune manière dans les débats du groupe réuni en séance de travail. Les observateurs ont pour tâche d'observer, de percevoir et de comprendre ce qui se passe dans le groupe de travail.

Groupe de travail :

- Les participants sont dans une situation interpersonnelle d'égalité de droit.

Exercice 9

- Leur tâche consiste à analyser ce qui se passe, dans le groupe et pour le groupe, dans sa situation actuelle.
- Le groupe ne doit s'intéresser qu'à ce qui se passe pour lui ici et maintenant. Il ne doit pas s'intéresser à ce qui est extérieur ou étranger à son existence ici et maintenant. Par contre, il doit analyser tout ce qui fait partie de l'ici et maintenant.
- Les participants doivent s'efforcer d'exprimer avec spontanéité leurs impressions, jugements, opinions à l'égard de ce qui se passe pour eux et pour le groupe.
- Les échanges ne peuvent être que verbaux.
- Faites attention à ce qu'il n'y ait aucune faute de texte, de ponctuation ou de frappe dans les feuilles distribuées.

Si vous le pouvez au cours de la même séance, permutez les groupes (les groupes de travail passent en observation et les groupes d'observation passent au travail), ce qui est possible si votre effectif permet ce système (les groupes peuvent varier de 7 à 9 membres mais vous devez rester dans cet optimum)... Ne vous attendez évidemment pas à une seconde séance identique à la première car la situation ainsi créée « injecte » dans le second groupe une variable nouvelle : la compétition avec le premier, source d'un certain nombre de phénomènes au début du travail.

Opérez la permutation immédiatement après la première séance, et ne faites les commentaires et la synthèse qu'à la fin.

Cette synthèse est particulièrement instructive si vous pouvez procéder selon 2 façons différentes.

◆ **Première méthode :**

1. Faites rédiger, à partir des notes individuelles, des rapports d'observation par petits groupes de 3 ou 4 membres, c'est-à-dire en subdivisant « les observateurs » en petits groupes de 3 ou 4.

Chaque petit groupe rédigeant son rapport, vous disposerez ainsi de 2 ou 3 rapports (en plus du vôtre personnel) sur chaque groupe de travail. Le temps nécessaire à cette rédaction est de une heure.

2. Faites lire, par un rapporteur, chaque rapport au grand groupe, en animant la discussion et en faisant la synthèse. Ceci devra être organisé successivement dans cet ordre :

- Lecture du premier rapport sur le premier groupe de travail observé.
- Lecture du deuxième rapport sur le premier groupe de travail (éventuellement troisième rapport).
- Interview du groupe « observé », sur les rapports entendus.
- Discussion. Synthèse de la discussion.

– Lecture de votre propre rapport sur le même groupe.

Puis faites les mêmes opérations avec les observateurs du groupe de travail suivant.

◆ **Seconde méthode** (plus percutante et plus formatrice encore que la précédente mais plus longue).

Elle procède à l'inverse et se déroule selon les phases suivantes :

1. Premier point identique. Cf. première méthode.

2. Exposez clairement les difficultés de la perception de la Dynamique de groupe pour des observateurs (en vous aidant au besoin du chapitre 2, section 1) et définissez quatre « niveaux » d'observation du groupe.

– *Le niveau 1* correspondant à une perception « fausse » ou faussée par suite de l'implication affective de l'observateur dans le contenu : jugement « pour » ou « contre », évaluation personnelle du fonctionnement en « bon » ou « mauvais », irritation ou approbation à l'égard de tel ou tel participant, désir de soutenir personnellement un des points de vue émis, etc.

– *Le niveau 2* correspondant à une série de notations objectives à la manière d'un commentateur radio racontant « en direct » le déroulement d'un match de football. De ce genre (que nous avons l'habitude d'appeler « reportage ») sont les comptes rendus, ou les passages dans un compte rendu, dans lesquels l'observateur décrit « qui parle à qui » et « comment », en « suivant » de manière neutre la conversation. Il s'agit alors d'un compte rendu qui se veut et se croit « objectif » en évitant alors toute implication affective, mais en « ratant » la signification psychosociologique de ce qui se passe.

– *Le niveau 3* correspondant véritablement à la saisie et à la compréhension des phénomènes de groupe, donc à la dynamique de groupe proprement dite.

– *Le niveau 4* correspondant à une déformation, ou plus typiquement à une interprétation personnelle fautive ou abusive, que l'observateur prend pour une « vision profonde » sur la dynamique du groupe. Supposition gratuite, forgée par lui, et purement imaginaire.

L'intérêt de ce tableau est de montrer qu'*un ajustement de la perception* est nécessaire, et que l'observateur peut « rater » les phénomènes de plusieurs façons : par implication affective-évaluative dans le contenu, par extériorité extrême et manque d'« empathie », puis, à l'autre extrême, par illusion de profondeur et de subtilité.

3. Lisez alors *votre* compte rendu d'observation de la Dynamique du groupe (que nous espérons clair, exact et convaincant), et soumettez-le à la confirmation des membres du groupe concerné, après leur

Exercice 9

avoir demandé de devenir les témoins de ce qui se passait affectivement dans le groupe comme réalité globale en situation, c'est-à-dire de ce que tout le groupe a éprouvé sans le dire expressément.

4. Faites ensuite lire les rapports des petits groupes d'observateurs en effectuant l'évaluation qualitative du texte à l'aide du tableau et selon les niveaux vus ci-dessus.

Opérez de la même manière pour *tous* les rapports d'observateurs.

Important : Il faut préalablement demander aux rapporteurs d'avoir la loyauté de lire ce qu'ils ont écrit, sans rien y changer.

Il faut aussi préparer sur des tableaux de papier, les niveaux qui vont vous servir de repère.

Qualité de la perception de la dynamique Implication	1.
 Évaluation	
 Reportage	2.
 Notation de la dynamique réelle	3.
 Suppositions imaginaires sur la dynamique	4.
	(Début)	Temps

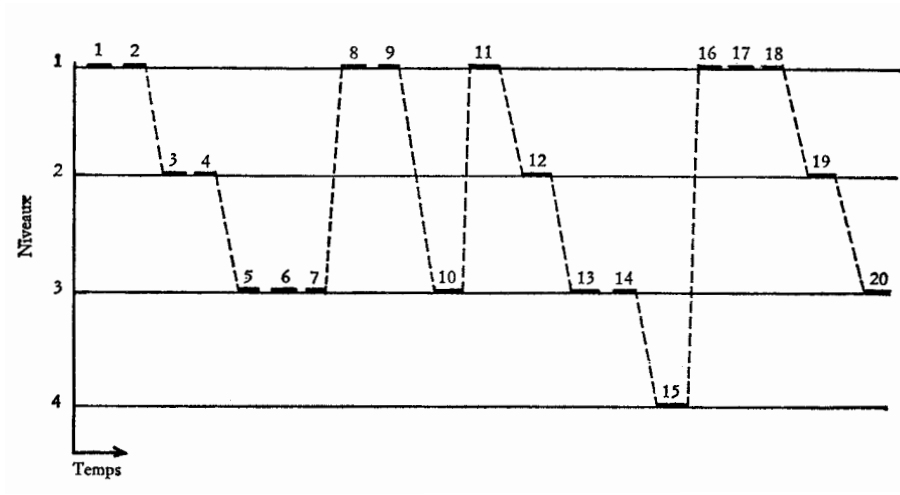
Exemple :

Un rapport sur le groupe dont la discussion est reproduite *in extenso* ci-dessus, commence ainsi (nous séparons les remarques significatives par un trait; chaque « unité » ainsi représentée correspondra à un segment de ligne sur le tableau d'évaluation qualitative ci-dessous).

« Au lieu de lire à haute voix le texte du travail à faire, les participantes le lisent individuellement des yeux/ce qui les isole les unes des autres et ne favorise pas le démarrage./ La première remarque est une critique agressive à l'égard des autres, faite par E qui semble nerveuse./ Il lui répond en se plaignant./ Le groupe éprouve le besoin de l'interconnaissance pour sortir de sa non-existence./ Le « tour de table » est accepté comme réalisation de l'interconnaissance et comme un soulagement à l'égard de la situation de début./ Les rires expriment cette détente./ Mais les participantes bâclent ce tour de table, il est trop rapide, il ne correspond pas à une connaissance vraie entre les personnes./ Il est regrettable que B ne s'en aperçoive pas et ne provoque pas un approfondissement de l'interconnaissance./ B essaie de prendre l'initiative du leadership./ Les autres, stupidement, ne comprennent pas la nécessité d'organiser le travail./ E conteste, A fait des hypothèses, D hésite./ Le groupe est dans une insécurité profonde, il prend l'obscurité de la tâche pour justification./ Une hostilité réelle se manifeste entre les personnes qui s'accusent les unes les autres, au lieu de s'attaquer ensemble à la tâche./ I gâche le jeu./ Les autres, par inconscience ou lâcheté, la suivent./ G ramène à la tâche, E conteste. Brouhaha général./ Le besoin de sortir de la situation à tout prix s'exprime par un intérêt commun pour tout ce qui est « évasion »/etc.

Mettre en pratique

Représentation graphique de ce passage décomposé en « unités » sur le tableau d'évaluation qualitative :



Le système du découpage en « unités » (ici, le passage a été découpé en 20 « unités », chacune correspondant à une expression de ce que l'observatrice a perçu, ressenti ou cru comprendre) permet de comparer objectivement la qualité des rapports successifs. Il suffit de totaliser le nombre des « unités d'observation » qui méritent d'être sur le niveau 3 (niveau de la dynamique du groupe au sens strict). Dans notre exemple, les auteurs du rapport ont déjà 7 sur 20. On peut constater aussi que dans ce rapport c'est l'implication affective critique qui nuit le plus à la perception de la dynamique (8 unités au niveau 1, une seule supposition gratuite et 4 notations du type reportage). Ce diagnostic sur la rédactrice lui permettrait de progresser personnellement dans sa formation d'observatrice.

Diagnostic de la dynamique de groupe à l'occasion d'un incident

Le texte qui suit est tiré du livre de R. Meigniez, *L'analyse de groupe*, 1967, p. 62-64.

Après la lecture de ce récit et du diagnostic que fit l'animateur, vous répondrez aux questions suivantes : 1) A quel niveau de sens se situe la perception, par l'animateur, de « ce qui se passe dans le groupe » ?

Exercice 9

2) Comment se fait-il que les participants ne perçoivent pas cette réalité-là ? 3) Pourquoi le moniteur n'a-t-il pas réagi en invoquant la règle ou autre moyen direct d'influencer le groupe ? 4) Pourquoi le « diagnostic » formulé par l'animateur calme-t-il instantanément le groupe ?

► Situation générale du groupe et dispositif de la session de formation

Le groupe était divisé en deux sous-groupes, l'un en position de travail (groupe dit « de verbalisation ») autour d'une table ronde au centre de la pièce (8 participants) avec pour consigne unique : « Exprimez verbalement, exclusivement vos perceptions et sentiments relatifs à la situation de votre groupe ici et maintenant », l'autre sous-groupe était en position d'observation, en arc de cercle autour du précédent. Les deux sous-groupes inversaient leur position relative toutes les 90 minutes.

Un moniteur se trouvait avec les observateurs ; il communiquait avec eux confidentiellement par un système de micros et de casques à écouteurs (à une seule « oreille ») pour attirer leur attention sur les phénomènes à observer. Un autre moniteur (l'auteur du récit) était en position d'analyste du groupe de travail, avec fonction d'aider les participants dans leur tâche par des diagnostics de temps en temps.

Le moniteur du groupe de travail était un débutant (tout le groupe le savait) et le moniteur du groupe d'observation se trouvait être donc en même temps le moniteur (à un autre niveau) de son jeune collègue. Le groupe conduit par l'auteur en était vers le milieu d'une de ses séances.

► L'incident et le diagnostic

« J'étais analyste de verbalisation. Un certain nombre de symptômes étranges que je ne comprenais pas apparaissaient dans mon sous-groupe. Deux membres s'étaient emparés de casques qui traînaient derrière eux sur la table des observateurs et s'étaient mis à écouter ce qui s'y disait (suite à quoi, d'ailleurs, l'analyste en observation avait interrompu son émission). Des sentiments agressifs étaient exprimés à mon égard : on parlait de me renverser la table sur la tête et des membres s'étaient portés volontaires pour réaliser cet exploit.

À ce moment le moniteur en observation eut la fâcheuse idée de me faire passer un papier plié sur lequel il avait noté une réflexion (genre de communication qui, depuis, a été banni du comportement des analystes). Instantanément, deux membres de mon sous-groupe se lèvent de leur siège et m'intiment l'ordre : " Donne-nous ce papier ou on te casse la gueule ! ". J'ai posé la main sur le papier, en pensant " Que faire ? ", et j'avoue avoir eu un instant de flottement angoissé.

Mettre en pratique

Il est évident que la règle était violée. Les membres du groupe sont là pour exprimer verbalement leurs perceptions et sentiments sur son fonctionnement, et non pour accomplir des passages à l'acte aussi brutaux que le cassage de gueule de l'analyste. D'autre part, les écouteurs sont destinés au sous-groupe d'observation, non au sous-groupe de verbalisation. Une solution aurait été de proclamer avec indignation que la règle était foulée aux pieds ou de dénoncer cet acte belliqueux comme une atteinte au savoir-vivre ou à l'humanité civilisée. Je doute de l'efficacité d'une telle solution dans de semblables circonstances.

Brusquement, après un instant qui m'a paru démesurément long, j'ai commencé à interpréter la dynamique de la situation telle qu'elle m'apparaissait soudainement : " Le groupe se sent par rapport à moi en état de dépendance forcée et me ressent également comme dépendant de l'analyste-observateur en face duquel, en tant que débutant, je ne fais pas le poids. De ce fait, le groupe se sent dévalorisé ; il revendique la réception directe de la parole de l'analyste-observateur ; il n'a donc d'autre issue que l'insurrection contre la règle et surtout contre moi ! " .

Cette interprétation de la situation a absolument calmé le groupe d'une seconde à l'autre, et la séance a pu continuer normalement...

J'ajoute aujourd'hui deux choses : d'abord, j'ai appris ce jour-là qu'il n'est rien qu'un groupe pardonne aussi mal à une autorité dont il se sent dépendant, que de la sentir dépendante de l'autorité d'un autre groupe. D'autre part, l'analyste-observateur avait quasi délibérément fonctionné comme agent provocateur de la rébellion (ouverte finale). Il avait " lâché les chiens " sur son " élève ". Son papier portait : " S'ils ne parlent pas de ce papier, analyse pourquoi ". »

Corrigés p. 203

EXERCICE

10

EXERCICE

Observation et codification des interventions et des attitudes des participants à une réunion

Il s'agit d'observer (d'écouter), d'analyser et de caractériser, les interventions (et les attitudes) de chaque participant au cours d'une réunion.

Ce travail nécessite une grande rapidité dans l'analyse et la connaissance complète quasi habituelle de la grille de critères de caractérisation. Le but est d'analyser au fur et à mesure les éléments significatifs de l'intervention et de les distribuer à leur place sur la feuille de tabulation (où sont inscrits les critères). Cela s'appelle « tabuler ».

Il doit y avoir *une feuille de tabulation pour caractériser chaque participant*. Donc pratiquement, il faut « tenir » autant de feuilles de tabulation qu'il y a de participants.

Le modèle de feuille de tabulation est donné ci-dessous.

► *Exploitation en groupe*

Les interventions qui doivent être analysées et codifiées peuvent être recueillies de plusieurs façons :

1. Les moniteurs peuvent prévoir la répétition du genre d'exercice précédent (groupe au travail et groupe d'observateurs). Dans ce cas, il faut donner les mêmes consignes que précédemment au groupe de travail, mais, par contre, des consignes de tabulation aux observateurs. Chaque observateur établit la tabulation pour *un* participant (qui lui a été désigné et qu'il doit voir « de face »).

Si cette gymnastique n'est pas trop difficile, on peut donner deux feuilles de tabulation à chaque observateur, et donc deux personnes à observer simultanément. Lorsque le groupe des observateurs est aussi nombreux que le groupe de travail, ce système permet d'avoir *deux* feuilles de tabulation sur *chaque* participant (remplies l'une et l'autre par deux observateurs différents) et donc de discuter *ensuite* sur l'objectivité des résultats ou sur les difficultés de travail (en comparant les deux tabulations faites par deux observateurs à partir des mêmes interventions).

2. Les moniteurs peuvent faire travailler tout le groupe comme observateurs-tabulateurs à partir d'une écoute d'enregistrement d'une réunion quelconque (dans ce cas, il faut pouvoir identifier les voix).

3. Les moniteurs peuvent faire le même genre d'organisation du travail, mais à partir d'un texte écrit (compte rendu sténo des interventions au cours d'une réunion. Texte intégral évidemment avec, autant que possible, mention des intonations et des comportements).

► **Exploitation individuelle**

1. Préparez 9 feuilles de tabulation selon le modèle ci-dessous et inscrivez sur chacune en haut à gauche l'initiale correspondant au nom de la participante. Puis remplissez la rangée supérieure (celle qui se termine par « À tous »), en inscrivant successivement les noms ou initiales des partenaires.

2. Puis *en reprenant le texte des échanges de la réunion donnée dans l'exercice 8* (sur lequel vous avez déjà travaillé du point de vue de la dynamique de groupe), vous devez *par participante* caractériser chaque élément d'intervention en utilisant le modèle de tabulation ci-contre.

On appelle élément d'intervention, le membre de phrase ou la partie d'intervention qui a une orientation caractéristique. Une même phrase peut être soit unitaire (ou unipolaire), c'est-à-dire ayant une seule intention ou une seule orientation, soit bipolaire ou multipolaire, c'est-à-dire ayant successivement ou même simultanément, des intentions ou orientations différentes qui, *chacune*, doivent alors être caractérisées.

Exercice 10

Exemple 1. Si le participant N dit : « *Je ne suis pas d'accord du tout avec ce que le groupe est en train de décider* ».

Cette intention est à coder (selon la table des critères) en critère 10 et une croix sera mise dans la rangée 10, dans la case correspondant à « — s'adresse au groupe tout entier » (colonne marquée « À tous »). Cette croix est à mettre sur la feuille portant le nom de N.

Exemple 2. Si le participant M dit : « *Je ne suis pas d'accord avec vous, M. X; je voudrais qu'avant d'aborder ce point, nous traitions de l'organisation du groupe lui-même* ».

Cette intervention est nettement bipolaire. Le premier membre de phrase est à coder en 10, dans la colonne correspondant à M. X puisque c'est à lui personnellement que s'adresse M. M. La seconde partie de la phrase est à situer au contraire dans la rangée du critère 4 dans la colonne « À tous ». (Mettre donc une première croix dans la case d'intersection rangée 10, colonne X, et une croix dans la case d'intersection rangée 4, colonne « À tous »). Tout ceci sur la feuille d'observation de M.

Exemple 3. Si le même participant avait continué par dire : « *Quelqu'un peut-il nous donner des idées sur cette question ?* », vous auriez à ajouter une croix dans la case d'intersection de la rangée 9 et de la colonne « À tous ».

Exemple 4. La participante A dit : « *On va faire quelque chose, oui ?* ». Ceci est caractérisé par plusieurs intentions simultanées. C'est en même temps une attaque du groupe (critère 12 et « à tous ») et une demande de directives (critère 9, « à tous »). Donc il faut faire 2 croix, dans les cases correspondantes (une croix en 12 et « à tous », une croix en 9 et « À tous »).

Ainsi, une même intervention peut se traduire sur votre feuille de tabulation par une, deux, trois croix ou plus, dans des cases différentes, mais toujours sur la feuille réservée à l'analyse des interventions du même sujet émetteur.

3. Après ce travail d'analyse des interventions, vous devez faire la *synthèse* de vos observations *en caractérisant les attitudes* du sujet dont la feuille de tabulation porte le nom.

Exercice 10**► Commentaire et légende de la feuille de tabulation**

- A. *Critères 1 à 6* : interventions positives.
Critères 7 à 12 : interventions négatives.
- B. *Critères 1 – 2 – 3 et 10 – 11 – 12* : interventions concernant les relations socio-affectives dans le groupe ou à l'égard des personnes (c'est-à-dire « centrées sur les personnes »).
Critères 4 – 5 – 6 et 7 – 8 – 9 : interventions concernant le travail du groupe (c'est-à-dire « centrées sur la tâche »).
- C. *Critères 6 et 7* : problèmes d'orientation du travail.
Critères 5 et 8 : problèmes d'évaluation du travail.
Critères 4 et 9 : problèmes de contrôle et d'organisation du travail.
Critères 3 et 10 : problèmes des décisions communes.
Critères 2 et 11 : problèmes de tension intérieure et des réactions à cette tension.
Critères 1 et 12 : problèmes d'intégration des personnes dans le groupe.

Caractérisez-le par ses attitudes soit à l'égard des autres participants individuellement, soit par rapport au groupe, soit par rapport au travail. Dans cette partie de l'exercice, les commentaires et la légende de la feuille de tabulation doivent vous aider.

Quelles conclusions pouvez-vous tirer de la méthode elle-même ?

Corrigé p. 207

11

EXERCICE

EXERCICE

Groupes sous tension

Application au cours d'une session de groupe de 40 à 60 participants

L'exercice qui suit est de réalisation délicate et comporte un danger pour les moniteurs : celui de déclencher ultérieurement une formidable décharge d'agressivité de tout le groupe contre eux. Certes, cette réaction peut et doit être analysée à la lumière de la Dynamique des groupes, mais il y a un « mauvais moment à passer » pour les organisateurs.

Il s'agit en effet de réaliser un exercice démonstratif des phénomènes de tension et de laisser cette tension se développer jusqu'à l'éclatement du groupe. Lorsque, après plusieurs heures, le calme sera revenu, les moniteurs étudieront avec le groupe, ce qui s'est passé et tireront des conclusions générales :

- sur les facteurs de cohésion et de démoralisation des groupes,
- sur l'action des groupes de pression,
- sur le fonctionnement des groupes de discussion et de décision,
- sur la dynamique des groupes en général.

L'expérience se déroule en deux phases pour les participants et en six opérations successives pour les moniteurs.

◆ **Présentation officielle de l'exercice au grand groupe.** L'animateur déclarera qu'il s'agit de la découverte expérientielle, par les participants, *des conditions de fonctionnement des groupes de discussion et de décision*, à l'occasion d'un travail pratique sur « les facteurs de cohésion » dans les groupes professionnels en général.

Exercice 11

« Dans cette perspective, l'exercice (dit l'animateur) se déroulera de la manière suivante : d'abord travail par petits groupes de six ou sept membres, pendant 1 h 30, pour aboutir à la rédaction d'un rapport énumérant et définissant les facteurs de la cohésion des groupes professionnels » (ici l'animateur précisera davantage, selon le groupe d'appartenance professionnelle des participants : – cohésion d'une unité militaire... si les participants sont des officiers; – cohésion d'un Service social... si les participants sont des travailleurs sociaux; – cohésion d'un Service administratif... si les participants sont des fonctionnaires administratifs; – cohésion d'un Atelier ou d'un Département industriel... si les participants sont des cadres industriels. Le principe est de faire en sorte que les participants se réfèrent dans leur premier travail en petit groupe, à des groupes professionnels primaires extérieurs au groupe qu'ils forment ici et maintenant, et dont ils ont une bonne connaissance personnelle par suite de leur appartenance professionnelle).

« Les conclusions de chaque petit groupe de travail doivent avant tout (explique l'animateur) formuler des facteurs affectés d'une sorte de coefficient, c'est-à-dire référés à une liste classée par ordre d'importance, chaque facteur étant défini le plus exactement possible.

Après ce travail, chaque petit groupe délèguera un « rapporteur » et tous les rapporteurs participeront à un second groupe qui discutera les conclusions des premiers groupes et devra rédiger un rapport de synthèse. Les moniteurs ne participeront pas aux discussions et les groupes s'auto-organiseront. »

Le moniteur-présentateur terminera en prévenant qu'au cours du travail des petits groupes, des informations seront données quant aux critères de désignation des rapporteurs, et que les petits groupes doivent se former par affinités (ceci étant très important).

♦ **Mise en place des petits groupes formés par choix mutuels spontanés.** Les petits groupes (à qui on a répété qu'ils disposent de 1 h 30) devront s'isoler les uns des autres pour travailler.

♦ **Opération des moniteurs sur les groupes de travail.** Après 45 minutes de réunion des groupes, les moniteurs visiteront successivement tous les groupes pour donner deux « informations » :

– La première (qui est une fausse nouvelle destinée à « préparer » les événements ultérieurs) consiste à insinuer que, « en fait, au cours de la réunion des rapporteurs, les moniteurs-observateurs s'intéresseront aux processus d'influence sur la décision du groupe final, et que le moyen le plus objectif qu'ils ont trouvé est de comparer la liste détenue par chaque rapporteur avec la liste finale qui sera établie par le groupe terminal. Le petit groupe dont la liste ne sera pas « retrouvée »

dans la liste définitive se révélera comme ayant fait un travail pauvre et comme incapable d'influencer le groupe de décision final ;

– La seconde (sur laquelle on terminera cette intervention en cours de travail) consiste à dire que, pour éliminer toute influence des statuts hiérarchiques dans la décision du groupe terminal, les moniteurs demandent au petit groupe de désigner un rapporteur de tel statut précis.

Il faut que les moniteurs aient pu repérer dans le groupe un statut qui permette effectivement l'égalité de rang social chez les rapporteurs. Par exemple, les 8 ou 9 participants du groupe terminal devront être tous capitaines, ou tous directeurs, ou tous Secrétaires Administratifs, etc. Ceci est donc à définir sur place en fonction du grand groupe et de la composition des petits groupes.

◆ **Mise en place du groupe des rapporteurs.** Avant que leur discussion ne commence, les moniteurs exposent quel est le but du travail et le dispositif adopté. Il consiste en ceci (disent les moniteurs) :

– Les rapporteurs sont réunis pour rédiger en commun la liste des facteurs de cohésion des groupes, par ordre d'importance décroissante, si possible avec des coefficients.

– Les rapporteurs sont les porte-parole de leur groupe respectif et sont chargés de restituer le plus exactement possible les résultats de la discussion du petit groupe antérieur.

– Les membres de chaque petit groupe doivent se regrouper derrière leur rapporteur et sont autorisés à discuter à voix basse sur les thèmes débattus dans le groupe de rapporteurs. Ils n'ont pas à intervenir verbalement dans la nouvelle discussion. Ils peuvent, en cas de nécessité, faire passer – par l'intermédiaire des moniteurs – des messages à leur rapporteur pour l'informer de leurs nouvelles réflexions.

◆ **Le travail du nouveau groupe commence** (il est préférable que ce groupe soit de 9 à 10 membres). On lui octroie 1 h 30 pour aboutir.

Au bout d'un moment les moniteurs, qui doivent se tenir prêts, reçoivent des papiers à transmettre.

Ici se situe une dernière opération secrète des moniteurs : à l'occasion de la transmission des messages, ils font passer de faux messages tendant à stimuler l'intransigeance de certains sur leur position et à susciter la méfiance des personnes entre elles (exemple : « Je viens d'apprendre par hasard que M. X qui parle en ce moment a reçu des moniteurs une liste "modèle" qu'il est chargé de faire adopter »).

Exercice 11

◆ **Après le travail, les moniteurs préparent la synthèse** non pas sur le thème du rapport mais sur les objectifs réels de l'expérience et sur la dynamique du groupe.

Quelle est en fait la situation créée par ce dispositif? Quels sont les résultats auxquels on peut s'attendre?

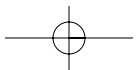
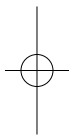
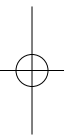
Renvoyons ici aux questions du paragraphe B de cet exercice (exercice individuel) et à leur corrigé. Il est évident, toutefois, que tout ce qui se passe est interprétable en termes de dynamique de groupe.

Exercice individuel

Après avoir pris connaissance de l'organisation générale de l'expérience ci-dessus, dites :

- Quelle est en fait la situation créée par ce dispositif? Comment l'a-t-on créée?
- À quelles situations de la vie réelle correspond ce type de réunion?
- Que va-t-il se passer dans le groupe de rapporteurs?

Corrigé p. 187



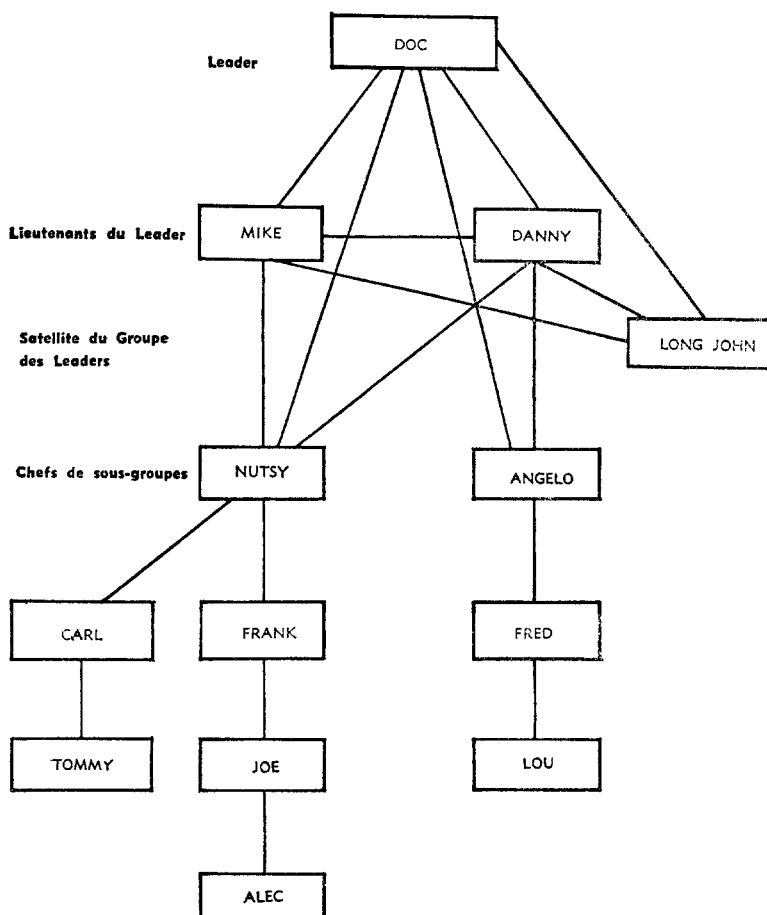
CORRIGÉS

CORRIGÉS

Corrigés des exercices

Corrigé de l'exercice 1

► *Organisation interne du gang de la rue Norton et canaux d'influence interpersonnelle (selon White)*



Organigramme du gang

Mettre en pratique

Observations. – Nutsy a une position privilégiée. Il pourrait prétendre au leadership. Il a 29 ans et il a autorité sur une majorité de comparses. La « coupure » avec le sous-groupe Angelo est nette. L'absence de relations directes entre Angelo et Mike (alors qu'il y en a entre Danny et Nutsy) renforce la position de Nutsy dans les décisions. C'est donc seulement son conflit avec le groupe Angelo qui empêche qu'il soit élevé au rang de 3^e lieutenant (car ceci entraînerait la sécession du groupe Angelo). Long John, satellite ou « éminence grise » est probablement le psychosociologue White lui-même.

► *Caractéristiques du leader dans le gang*

A) Il a un ascendant personnel et une « présence » spécifique. Il incarne des valeurs générales reconnues (ici l'habileté, l'intelligence, impliquées dans l'art de tourner les difficultés et de parler).

B) Son style est autocratique et féodal. Il est celui qui n'a pas de travail régulier (pour un groupe à majorité de dyssociaux ou de parasites sociaux, ceci est une valeur).

C) Il incarne les normes du groupe, c'est-à-dire des valeurs propres émanées du groupe : il s'identifie à cette rue, il est le gardien des habitudes qui prennent l'allure de rituels du groupe (cafétéria, places, boule, etc.). Il est « bien » ; il a l'intuition des besoins et des attentes du groupe comme collectivité.

Les comparses qui viennent lui soumettre leurs querelles et solliciter son verdict, se comportent comme des frères rivaux demandant l'arbitrage de la toute-puissante justice paternelle. Par là il est aussi paternaliste. Il n'admet pas l'égalité. Il se place dans une position de supériorité vis-à-vis des autres. Il est celui qui décide en dernier ressort et dont les décisions sont exécutoires.

Il a ses « inconditionnels » et il s'appuie sur eux, adjoints obéissants, ayant eux-mêmes un ascendant sur les autres. Il « ignore » en principe le bas de la hiérarchie. Le groupe se reconnaît en lui et l'accepte comme la meilleure image de soi. Il est « l'idéal du Moi » pour chaque comparse. De là, son « statut élevé » dans le groupe, statut radicalement différent du statut social général (valeur sociale hors du gang) dont ses deux lieutenants tirent leur propre prestige (ce qui ne leur suffit pas pour influencer tout le groupe).

D) Il est en quelque sorte « prisonnier » des normes du groupe. Une dialectique (relation logique dynamique) existe entre le chef et le groupe : le groupe a des attentes et des normes, le leader les incarne et les transforme en actions collectives, ce qui dynamise le groupe. Par là le groupe attend davantage de son chef, qui doit assumer ces attentes (ne pas les décevoir) et la surenchère se poursuit.

Les membres « mineurs » sont plus « libres » par rapport aux normes dans la mesure même où ils ne concentrent pas sur eux les regards et les attentes (ou expectations) du groupe.

E) Il est et fait l'unité morale du groupe. Hors de sa présence, les antagonismes éclatent, et la rivalité pour « prendre sa place » se développe parmi les chefs de cliques. En sa présence, la soumission est la règle.

Corrigé de l'exercice 2

♦ **On constate d'abord que les réunions sont nombreuses.** Une effervescence certaine règne dans ce service. En ce qui concerne les événements, problèmes ou incidents, objets de ces réunions spontanées, on peut remarquer que certaines ont provoqué un véritable rassemblement de tout le service, telles les 12^e (14 présents sur 18), 6^e (12 présents sur 18), 4^e (10 présents sur 18).

D'autres ont été des rencontres réduites : les 3^e, 10^e, 11^e, 14^e où se sont retrouvées seulement 3 ou 4 personnes.

♦ **En ce qui concerne les personnes,** on relève que certaines d'entre elles sont « presque toujours là » quand il y a une réunion spontanée, ainsi *Evel*, *Phères*, *Noreau*, et, à un degré un peu moindre, *Loura*, *Brendo*, *Sylvain* (8 fois et 7 fois sur 14 occasions). Certains autres « s'en mêlent peu » : *Doros*, *Olive*, *Floure* (2 fois sur 14 occasions), *Perle* (3 fois).

♦ **On remarque que certaines personnes se retrouvent plus facilement avec certaines autres,** et forment des noyaux ou des sous-groupes. L'analyse de la répartition des rencontres permet de situer ces personnes et d'avoir une idée du réseau des communications qui se sont établies entre elles, dans la mesure où l'on considère le temps de l'observation (une semaine de travail) comme observation d'une tranche *significative* de l'existence, malgré un possible caractère exceptionnel.

Pour analyser ce réseau, il faut faire le tableau à double entrée (cf. p. 187).

On remarquera alors les faits suivants qui, en dehors de toute interprétation subjective, comportent des significations évidentes concernant la vie du groupe :

– *Phères* (avec 56 contacts interpersonnels) est sans aucun doute le plus connu du groupe. Tout le monde a eu l'occasion d'un contact social avec lui, au moins une fois. Ceux qu'il rencontre le plus souvent sont *Evel*, *Loura* et *Brendo*.

Mettre en pratique

– *Evel* (avec 51) a été vu par tout le monde et a vu tout le monde au moins une fois. Les rencontres ont été les plus fréquentes avec *Loura*, *Phères*, *Brendo*.

– *Loura* (avec 46) est comme *Evel*. Rencontres fréquentes avec *Evel*, *Phères*, *Brendo*.

– *Brendo*, lui, n'a vu ni *Olive*, ni *Floure* (ces deux-là paraissent déjà avoir très peu de contacts avec les autres). Il a rencontré souvent *Evel*, *Loura*, *Phères*.

Premières conclusions. – Ces 4 personnes : *Phères*, *Evel*, *Loura*, *Brendo*, forment nettement un sous-groupe qui se rencontre souvent, *Phères* et *Evel* étant les vedettes du sous-groupe.

– *Sylvain* (avec 45 contacts interpersonnels) a vu aussi tout le monde sauf *Charles*. Il a rencontré surtout *Kater* et *Noreau*.

– *Kater* (avec 37) a vu tout le monde sauf *Charles*, et rencontré surtout *Noreau* et *Sylvain*.

Deuxièmes conclusions. – Ces 3 personnes : *Sylvain*, *Noreau*, *Kater* forment aussi un sous-groupe, à part du précédent, et dont *Sylvain* et *Noreau* sont vedettes. *Charles* est nettement hors de ce sous-groupe. La répartition des rencontres de *Charles* en fait plutôt un satellite du sous-groupe *Phères*.

– *Verne* (avec 39 contacts) est quelqu'un qui a eu des relations avec tout le monde, mais davantage avec *Sylvain*. Cependant, si l'on totalise le nombre de ses rencontres d'une part avec le sous-groupe *Phères-Evel-*

Loura-Brendo (total 9, Moyenne $9 = \frac{2,25}{4}$), et d'autre part avec le sous-

groupe *Sylvain-Noreau-Kater* (total 10, Moyenne $10 = \frac{3,3}{3}$), on s'aperçoit qu'il est à la charnière des deux sous-groupes et fait office de liaison, car il rencontre tout le monde.

– *Rothe*, *Elian*, *Perle* et *Francès* (avec 41, 36, 33, 32 rencontres) sont du sous-groupe *Phères*. *Rothe* joue aussi un peu le rôle de *Verne*, et semble être l'homme de liaison du sous-groupe *Phères* avec le sous-groupe *Sylvain*.

– *Helin* et *Mira* (avec 34 et 33 rencontres) sont du sous-groupe *Sylvain-Noreau* mais rencontrent tout le monde.

– *Charles* est irréductiblement contre le groupe *Sylvain-Noreau-Kater-Mira*.

– *Doros*, *Olive* et *Floure* restent à l'écart des autres sans pour autant former un sous-groupe entre eux. Ce sont des isolés.

À la lumière de ces remarques, reprenons le tableau chronologique des rencontres. Les réunions dites « réduites » (3^e, 10^e, 11^e, 13^e, 14^e) sont

Corrigés

des rassemblements des *sous-groupes*. Au complet le sous-groupe *Evel-Loura-Phères-Brendo* auquel se joint volontiers *Charles*, au complet le sous-groupe *Kater-Sylvain-Noreau* auquel se joignent volontiers *Mira* et *Helin*.

Sur le plan chronologique, la « grande réunion générale » (la 12^e) a été précédée par 3 réunions des sous-groupes, et suivie par 2 réunions des sous-groupes réduits. Les rôles de *Verne*, *Rothe*, *Perle*, *Elian* apparaissent nettement comme médiateurs, alors que *Charles* ne peut pas l'être, et que *Doros*, *Olive* et *Floure* se désintéressent.

Tableau à double entrée

	EVEL	LOURA	PHERES	BRENDO	CHARLES	FRANCES	ELIAN	PERLE	ROTHE	VERNE	MIRA	KATER	SYLVAIN	NOREAU	HELIN	DOROS	OLIVE	FLOURE
EVEL	X	7	7	6	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	1
LOURA	7	X	6	6	3	4	4	2	3	2	1	1	2	2	2	1	0	0
PHERES	7	6	X	6	4	4	4	3	4	3	2	2	3	3	2	1	1	1
BRENDO	6	6	6	X	4	4	4	3	1	2	1	1	2	2	2	1	0	0
CHARLES	3	3	4	4	X	2	2	2	3	2	0	0	0	1	1	1	0	0
FRANCES	4	4	4	4	2	X	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0
ELIAN	3	4	4	4	2	3	X	2	3	2	1	1	2	2	2	1	0	0
PERLE	3	2	3	3	2	2	2	X	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1
ROTHE	3	3	4	1	3	2	3	2	X	3	2	2	3	2	2	2	1	1
VERNE	2	2	3	2	2	1	2	2	3	X	3	3	4	3	3	2	1	1
MIRA	2	1	2	1	0	1	1	2	2	3	X	4	4	3	3	2	1	1
KATER	2	1	2	1	0	1	1	2	2	3	4	X	6	5	3	2	1	1
SYLVAIN	2	2	3	2	0	1	2	2	3	4	4	6	X	6	4	2	1	1
NOREAU	2	2	3	2	1	1	2	1	2	3	3	5	6	X	4	1	2	2
HELIN	1	2	2	2	1	1	2	1	2	3	3	3	4	4	X	1	1	1
DOROS	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	X	1	1
OLIVE	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	X	2
FLOURE	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	X
Totaux	51	46	56	45	28	32	36	33	41	39	33	37	45	43	34	24	14	14

Corrigé de l'exercice 3

Un certain nombre d'idées étaient de toute évidence claires et conscientes chez le docteur Pratt : nécessité de tirer les malades de leur concentration sur eux-mêmes et de leur inertie, nécessité de les faire collaborer à leur guérison en leur « expliquant » leur maladie et les méthodes de cure, nécessité de créer une émulation dans cette collaboration.

Ce qui se passait *en fait* peut s'analyser ainsi.

► Climat global et comportements

1. La disposition spatiale créait une situation psychologique particulière, de type scolaire.

a) L'estrade avec les médecins et le professeur, et, en face, la « classe » des malades, créait une situation scolaire, les malades étant considérés comme des enfants.

b) La disposition consistant à mettre au premier rang les malades qui faisaient le plus d'efforts et donc aux derniers rangs « les autres », revenait à accentuer cette situation scolaire en distinguant les « bons élèves » et les « mauvais élèves ».

c) L'idée de « faire monter sur l'estrade », *au rang des maîtres*, les meilleurs parmi les élèves, représentait un « tableau d'honneur vivant » où le figurant se trouve investi de prestige et perd sa condition « inférieure ».

2. Le levier essentiel utilisé était la relation affective avec le médecin incarnant « le Père ».

a) Création d'une ambiance affective forte (climat évangéliste) avec exhortations, mise en lumière des soucis et du mal que se donne le père pour le bien des enfants.

b) Satisfaction personnelle donnée au médecin par les malades qui se conforment à ses exhortations.

c) Récompense sous forme d'accueil privilégié. Le « bon malade » est appelé sur l'estrade près du cœur de Dieu-le-Père.

d) Émulation déclenchée entre les malades, se disputant ainsi l'amour du père, dans une sorte de rivalité fraternelle.

3. L'ensemble du système éveille aussi des conduites éventuelles de culpabilité chez les malades « non conformes ».

a) L'appel aux malades est appel à témoignage, et par là le sous-groupe des médecins sur l'estrade prend aussi figure de Tribunal.

- b) Les dires du malade sont jugés, et il est récompensé ou rejeté.
- c) Celui qui ne témoigne pas positivement est considéré par les autres comme coupable.
- d) Le « coupable » « choisit » donc la maladie et l'aggravation (il se condamne lui-même à mort).

► **Normes implicites du groupe**

Acceptation, par le groupe, des normes de conduites imposées par le Docteur avec une autorité toute-puissante quoique de type paternaliste.

► **Structures affectives**

La configuration des échanges affectifs montre une polarisation sur le Docteur, incarnation du Magister, du Père, du Dieu, du Juge. Les relations socio-affectives entre les malades sont considérées, dans le système, comme « préparatoires » ou « complémentaires » des séances de « classes », les malades devant les utiliser pour comparer leurs résultats et leur expérience, donc, par rapport aux séances, pour s'évaluer entre eux dans leurs chances respectives d'être gratifiés par le médecin.

► **Conclusion**

Il y avait dans le système trois aspects psychologiques positifs, objectifs conscients du médecin :

1. Les explications intellectuelles chassant le mystère angoissant de la maladie ou l'incompréhension de la discipline de la cure.
2. La « décentration » des malades par rapport à leur propre cas, la découverte des autres comme semblables.
3. La socialisation des malades (les tuberculeux ont généralement des troubles psychologiques d'insertion sociale) par et dans les groupes libres de discussion et d'entraide.

Ces aspects positifs étaient recouverts et partiellement stérilisés par les processus mis en jeu par ailleurs au niveau du « vécu » du groupe :

1. La puissance de *suggestion* émanant du médecin et déclenchant les « témoignages » dans un climat évangéliste.
2. *L'infantilisation* des malades par la situation globale, et l'appel à des formes archaïques d'affectivité et de rivalité.
3. La création de *normes de conduite imposées* dans un climat affectivement contraignant et rendant impossible le développement de l'autonomie, autant que le développement des relations sociales authentiques dans les discussions dites libres.

Corrigé de l'exercice 4

► Exercice 4A

Quatre conclusions s'imposent :

1. La figure 1 (restituée, dans ce qu'elle exprime, par rapport à tout ce que nous savons des habitudes prises dans cet atelier) montre que C 7, C 8 et C 9 ont un comportement de « sous-groupe », nettement différent des deux autres unités. Ils freinent la production dans leurs opérations de câblage de sélecteurs, ils déclarent plus qu'ils ne font, ils « expliquent » la différence en déclarant des arrêts de travail involontaires, ce qui correspond à des demandes de primes de compensation.

Ce système a pour résultat d'éviter leur pénalisation *individuelle* pour « rendement inférieur aux normes », tout en bloquant le système des primes par pourcentage, qui n'est accessible que si *tout* l'atelier dépasse la production minima normale (2 tableaux téléphoniques par jour et par opérateur).

Par là, ils empêchent leurs camarades d'avoir un pourcentage, ils tendent même à les faire pénaliser dans la mesure où la Direction ne considère que le rendement *global* de l'atelier, et ils compensent pour leur part cette pénalisation par de fausses déclarations de rendement individuel.

Il y a donc une dissociation hostile de l'unité 3 par rapport aux 2 autres. Ce comportement est une « revanche » du sous-groupe contre son « infériorisation sociale » dans l'atelier. Les travailleurs des unités 1 et 2, en effet, s'estiment « supérieurs » à ceux de l'unité 3.

2. Cette réaction d'hostilité, qui se traduit par une baisse de rendement affectant tout l'atelier et donc son prestige dans l'usine, ne peut qu'accroître, sur le plan du travail, le sentiment de supériorité des câbleurs de connecteurs, et, par là, l'infériorisation sociale des autres. Cercle vicieux.

3. Il existe des « standards de groupe » dans cet atelier. « Ne pas dépasser les normes minima prescrites par la Direction » est un standard du groupe. C 2, qui dépasse le rendement horaire normal, ne le déclare pas. Celui qui dépasse et qui le déclarerait, serait considéré comme un « fayot » et méprisé par le groupe.

Des « pénalisations » (sous forme de jeu) existent dans le groupe, par rapport à ces standards « internes ».

Des habitudes groupales se sont constituées par rapport au travail et par rapport aux standards : travail dur le matin, plus relâché l'après-midi pour arriver juste aux normes officielles.

Il existe un conformisme et un anti-conformisme par rapport aux normes extérieures (ici les normes fixées par la Direction), mais il existe aussi un conformisme et un non-conformisme par rapport aux standards de groupe, et même, dans l'unité 3, par rapport à des valeurs de sous-groupe.

4. De véritables « classes sociales » (micro-classes) existent dans ce groupe, dotées de plus ou moins de prestige aux yeux du groupe entier. Les *soudeurs* sont considérés par les câbleurs comme étant « à leur botte » : les soudeurs se déplacent vers les tableaux de câblage à l'appel du câbleur quand celui-ci a fini un « niveau » de câblage.

Les *câbleurs de sélecteurs* sont infériorisés, mais ils peuvent se venger, ce que ne font pas les soudeurs, qui, eux, *s'acceptent* comme dépendants des câbleurs et donc sont « bien vus » (appréciés à leur niveau « social ») par les autres.

Une hiérarchie de prestige existe sur 2 plans qui ne se correspondent pas forcément : la hiérarchie officielle (Inspecteurs – Câbleurs – Soudeurs),... et la « hiérarchie » sociale informelle : Câbleurs des unités 1 et 2 « supérieurs » aux câbleurs de l'unité 3. Ceux-ci, dans la disposition spatiale de l'atelier, constituent « le groupe du fond ».

► Exercice 4B

Cinq remarques doivent être faites :

1. Deux « cliques » apparaissent, révélées par la participation aux jeux et par le sociogramme. La clique 1 comprend l'unité 1 et C 4 de l'unité 2, ainsi que S 1 (le soudeur de l'unité 1) et A 1 (l'inspecteur). La clique 2 (le groupe du fond de l'atelier) réunit pratiquement les câbleurs de l'unité 3 et leur soudeur, ainsi que C 6, de l'unité 2.

2. L'agglutination de C 6 à la clique 2 au cours des jeux est très nettement le résultat de sa situation *spatiale* dans l'atelier (revoyez le plan de l'atelier et la position des câbleurs), car ses relations *affectives* avec le groupe du fond sont plutôt mauvaises.

De même C 5 qui, dans certains jeux, participe à la clique 2, le doit à sa position spatiale de « charnière » dans le local.

3. A 2, C 5 et S 2 ne font partie d'aucune des deux cliques. A 2 et C 5 sont même l'objet d'antagonismes multiples.

4. A 2 (comme le montre le sociogramme) est le personnage le plus « rejeté » dans l'atelier, plus rejeté par la clique 2 que par la clique 1 qui est plutôt portée à l'ignorer.

5. C 2 est un personnage social bizarre. C'est le plus rapide des ouvriers de l'atelier ; il prend part aux jeux de la clique 1, mais s'isole

 Mettre en pratique

affectivement dans cette clique, se montrant assez « insociable ». On le laisse seul. Il est particulièrement méprisant pour le groupe du fond (de plus, il est spatialement le plus loin de ce groupe) qui le lui rend bien. C 6 lui ressemble.

C 5 est dans le même cas que A 2 en ce qui concerne l'impopularité. Il est rejeté par tous les câbleurs et par 2 soudeurs sur 3, le 3^e étant indifférent.

C 3 est le plus populaire dans l'atelier. Il n'est expressément rejeté par personne, et il est le boute-en-train de la clique 1. Il est très bon ouvrier (cf. tableau du rendement) et se conforme aux normes socio-morales internes du groupe (ne déclare pas ses performances).

► Exercice 4C

◆ **En ce qui concerne le fonctionnement du groupe** : On peut prévoir que l'atelier, considéré dans son ensemble, ne dépassera jamais les normes de rendement fixées par la Direction, et que son *organisation interne* est telle que le groupe résistera au changement de ces normes.

D'autre part, le groupe semble rejeter deux personnages qui sont justement des étrangers (S 2 le Yougoslave et A 2 l'Arménien).

La situation affective est sans doute critique pour S 2, qui reste seul, mais elle se complique pour A 2 étant donné ses fonctions d'inspecteur. Pour beaucoup de raisons, il n'est pas intégré (il est étranger, il est le plus âgé, il a le plus d'instruction), mais il est hiérarchiquement supérieur. On peut donc prévoir *des incidents* entre lui et les ouvriers.

Ceci se complique par l'antagonisme entre A 1 et A 2, et par la bonne intégration de A 1 à la clique 1. On peut prévoir qu'en cas d'incident mettant aux prises A 2 et les ouvriers, A 1 aura tendance à « couvrir » les ouvriers et à s'opposer à A 2.

Or C 5 se trouve être, dans l'organisation des postes de travail, à la fois inspecté par A 1 et par A 2, ... et C 5, par ses relations informelles, a des contacts avec la clique 1 et avec son leader C 3 (la clique 1 intégrant A 1, C 5 pourrait donc être l'occasion de difficultés entre les inspecteurs et il ne fera rien lui-même pour être agréable à A 2.

◆ **En ce qui concerne les facteurs généraux de l'organisation du groupe**. Il faut souligner l'influence de facteurs tels que :

- les différences de prestige social des postes de travail ;
- la localisation des ouvriers dans l'espace de l'atelier ;
- les personnalités individuelles et leurs caractéristiques favorisant ou non l'intégration (âge, origine ethnique, caractère, etc.) ;

– le degré de conformité ou de déviance par rapport aux standards de conduite qui se sont institués spontanément et qui se stabilisent dans le groupe comme réalité spécifique, face aux autres ateliers de l'usine et à la Direction.

Corrigé de l'exercice 5

► Les phénomènes observés

Lorsque l'expérience est bien conduite, les phénomènes observés sont les suivants :

Groupe 1

- Docilité et silence des participants devenus ou redevenus « écoliers ».
- Pas d'esprit de groupe à l'égard du travail (individualisme compétitif).
- Appel fréquent au moniteur de la part des membres du groupe individuellement.
- Agressivité latente inter-membres.
- Dévalorisation latente de la tâche.
- Agressivité envers l'intrus, bouc émissaire.
- Rapidité dans l'exécution de la tâche (ce groupe est le plus rapide des 3).

Groupe 2

- Spontanéité et expansivité des participants.
- « Esprit de groupe » intégrant rapidement le moniteur.
- Division du travail et coopération. Entraide.
- Camaraderie. Auto-satisfaction collective.
- Valorisation de la tâche.
- Pas d'agressivité *a priori* envers l'intrus. Auto-défense collective.
- Moindre rapidité que le groupe 1.

Groupe 3

Selon la composition du groupe et le degré d'interconnaissance des membres, plusieurs réactions sont possibles :

- Apparition d'un leader-substitut (compétent sur la tâche).
- Coopération sans excitation ni enthousiasme directs mais par défi au moniteur.
- Hostilité latente à l'égard du moniteur.

- Valorisation du travail du groupe. Dévalorisation de la tâche elle-même.
- Agressivité et autodéfense collective envers l'intrus.

► **Incapacité d'auto-organisation**

- Discussions-disputes entre les membres.
- Dévalorisation de la tâche avec tendance à l'abandon.
- Travaux solitaires de quelques-uns.
- Indifférence envers l'intrus, ou autodéfense individuelle.

Explication des réactions

◆ **Dans le groupe 1**, la situation créée induit une dépendance à l'égard du moniteur, seul détenteur de l'objectif à atteindre (et donc seul soutien possible du groupe dans l'inévitable compétition inter-groupes), et une crainte de son jugement individualisé, crainte multipliée par la présence de témoins (les autres, les observateurs). La tension et les réactions normales sont bloquées et inhibées à l'égard du moniteur; elles fusent en décharges agressives contre autrui et en mécontentement dévalorisant contre le travail.

◆ **Dans le groupe 2**, la compétition devient l'affaire du groupe entier contre les deux autres, et dans ce challenge, le moniteur est perçu comme le manager, l'entraîneur du groupe. La créativité de chacun est éveillée et le groupe entier agit comme stimulateur. D'où la coopération active, l'entraide, la solidarité avec le moniteur, mais aussi la difficulté à établir une discipline (d'où le délai plus grand de réalisation de la tâche).

◆ **Dans le groupe 3**, l'indifférence du moniteur est vécue comme un abandon (ou une trahison) de sa part. L'amertume collective est d'autant plus forte qu'ils perçoivent la compétition inter-groupes comme situation d'échec probable pour eux. L'insolite du travail augmente le désarroi. C'est pourquoi, par opposition au moniteur, par amertume et par désespoir de réussir, les membres s'en prennent les uns aux autres, et ont tendance soit à abandonner, soit à essayer individuellement de faire la tâche, par défi ou par dépit. Cependant, si un leader spontané (qui est compétent sur la tâche) apparaît, le groupe est capable de s'auto-organiser, cette issue étant alors facilitée par le désir sourd de démontrer au moniteur qu'on n'a pas besoin de lui.

Dans cette nouvelle hypothèse, tous les participants sont informés des objectifs secrets (création de « climats » expérimentaux pour induire des comportements collectifs) et les moniteurs ne savent pas que les participants savent. Dans ce cas, il y a connivence tacite des membres, et, pour eux, une sensation de maîtrise » de la situation et de supériorité sur les

moniteurs. La signification de l'ensemble vécu est totalement changée pour les 3 groupes. Le groupe des participants est solidarisé par l'exclusion affective du groupe des moniteurs. La conduite globale dépend alors de deux facteurs principaux :

- Le degré de « solidarité » et de connivence des membres, lié à la possibilité qu'ils ont eue de débattre entre eux de la question, de se ranger autour d'un leader informel, de composer leurs rôles et d'arrêter une tactique. Tout se joue alors en termes de conflit entre deux groupes : d'une part le groupe des participants, d'autre part le sous-groupe des moniteurs.
- L'intensité du ressentiment des participants à l'égard de ce qui leur apparaît comme une duperie concertée, un mensonge organisé dont ils doivent être les victimes ridiculisées.

Si ces 2 facteurs sont en jeu à plein, les conduites des participants viseront à obtenir d'une manière ou d'une autre le renversement de la situation officielle et à organiser leur revanche en même temps que la confusion finale des moniteurs. On peut s'attendre à une soumission apparente cherchant en fait le sabotage de l'expérience, et se terminant par l'agressivité triomphante ou la raillerie sauvage.

Si ces deux facteurs ne sont pas complètement en action, on observera des comportements plus sporadiques de résistance ou d'agressivité sur des points de détails occasionnels (exutoires), et la mise en accusation précoce des moniteurs par telle ou telle personnalité du groupe.

On peut tirer de l'expérience sur les « climats pédagogiques » une remarque générale : des comportements individuels que l'on a habituellement tendance à rapporter au « caractère » des sujets ou à leur « personnalité » sont des comportements réactionnels au climat du groupe ; ils sont expressifs de la situation vécue par le groupe et induits par le chef officiel du groupe.

C'est *l'attitude du chef* du groupe de travail qui « rend » les autres dociles ou créateurs, passifs ou actifs, apathiques ou dynamiques, coopérants ou agressifs. Bien entendu, ceci n'a rien d'absolu, ni d'absolument déterminant. Chaque personnalité a son caractère, son histoire, ses habitudes et ses valeurs préférentielles. L'expérience proposée ici démontre cependant la puissante influence du « climat psychologique » sur les conduites.

Corrigé de l'exercice 6

Dès le premier coup d'œil, on s'aperçoit que les groupes sont très différents en ce qui concerne la *cohésion*.

► Groupe A

Tous les choix positifs sont internes au groupe. Sur 14 rejets, 10 visent des personnes extérieures, ce qui marque encore la relative solidarité des membres entre eux. Personne n'est isolé. Cependant des choix entre égaux sont au total assez faibles (9), la grande majorité se portant sur l'officier (8 fois choisi) et le sous-officier (6 fois choisi). L'estime générale dans laquelle sont tenus les chefs détermine nécessairement un bon moral de l'escadrille (la confiance dans les chefs étant un facteur du moral) et un respect de la discipline militaire.

On relèvera pourtant le statut particulier du soldat n° 13 qui est populaire (5 fois choisi) et fait bande à part. Il pose certainement un problème à la hiérarchie, dans la mesure où il tend à créer un troisième sous-groupe (à côté et en dehors du sous-groupe centré sur l'officier et du sous-groupe du sous-officier).

Si les relations entre l'officier et le sous-officier sont bonnes, et si le cas du 13 est réglé par sa promotion, l'unité d'esprit sera excellente.

► Groupe B

L'état du groupe est inquiétant. Quatre faits dominent :

- L'officier est isolé et « ignoré ».
- Le sous-officier est violemment rejeté par la majorité, sans personne pour faire contrepoids (8 rejets, zéro choix positif).
- Il y a deux « cliques » opposées parmi les hommes (2-3-7-6 et 12-13-17-16), quadrettes fortement soudées, la première étant plus franchement hostile au sous-officier et plus « active » dans la mesure où elle tend à se prolonger par la « chaîne » 7-10-14-15. Il y a 3 soldats isolés (4, 8, 11).
- Des personnes étrangères au groupe sont l'objet de choix positifs, ce qui accentue encore la dissociation de ce groupe. On peut prévoir des difficultés importantes de commandement (l'officier se désintéresse, le sous-officier se rend odieux) et de discipline. Le moral sera mauvais, l'efficacité en baisse, les demandes de mutation en augmentation.

Corrigé de l'exercice 7

► **Commentaire du tableau (cf. p. 155)**

1° Nette séparation affective des deux sous-groupes.

2° Grand nombre de « paires » (9 chez les garçons, 4 chez les filles, 1 paire mixte).

3° Existence d'élèves « populaires » (GO la première avec 6 fois choisie, puis chez les garçons : JT et PL) et d'élèves isolés (zéro choix) : 3 garçons, 4 filles.

Cas particulier : LV qui ne veut personne (rejette tout le monde).

► **Carte sociométrique de la classe (schéma possible parmi d'autres dispositions spatiales)**

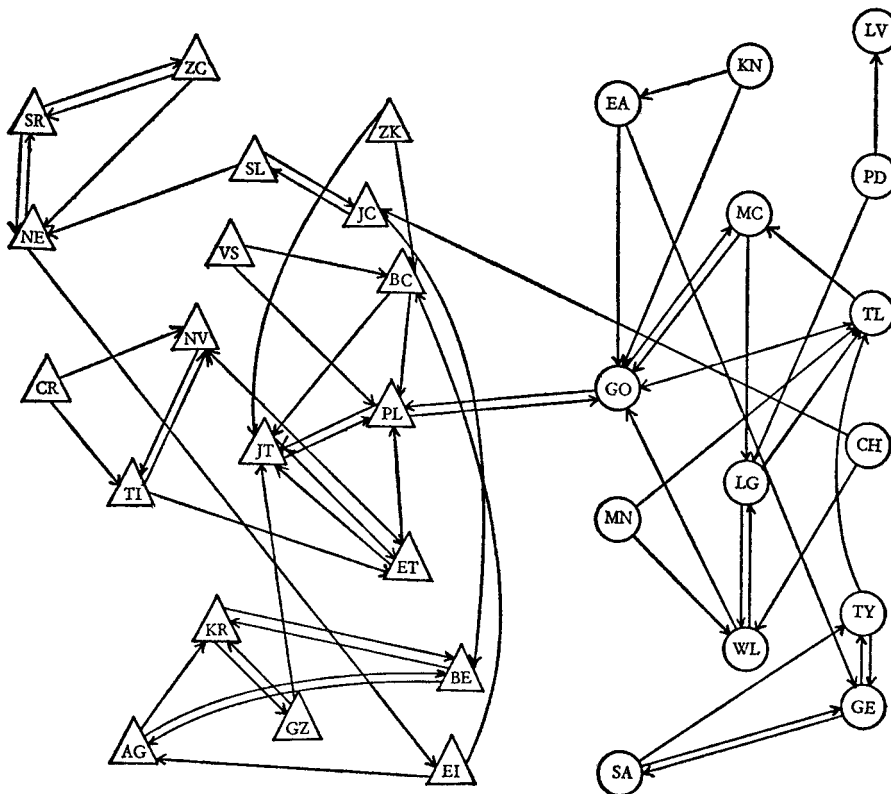


Tableau à double entrée ou sociomatrice

	SR	NE	CR	NV	VS	SL	ZC	ZK	BC	BE	EI	AG	KR	GZ	JT	PL	ET	JC	TI	TL	LG	WL	SA	GE	TY	CH	MN	GO	MC	PD	LV	KN	EA		
SR		⊗					⊗																												
NE	⊗										X																								
CR				X																X															
NV																	X		⊗																
VS									X							X																			
SL		X																	⊗																
ZC	⊗	X																																	
ZK								X								X																			
BC															X	X																			
BE												⊗	⊗																						
EI									X			X																							
AG										⊗			X																						
KR										⊗			⊗																						
GZ												⊗		X																					
JT														X		⊗	⊗																		
PL																⊗													⊗						
ET																⊗	X																		
JC						⊗				X																									
TI			⊗														X																		
TL																						X						X	X						
LG																					X	⊗													
WL																						⊗						X							
SA																							⊗	X											
GE																							⊗	⊗											
TY																								⊗	⊗										
CH																			X			X													
MN																			X		X	X													
GO															⊗														⊗						
MC																						X						⊗							
PD																						X							⊗						
LV																															X				
KN																																		X	
EA																								X										X	
Total des choix reçus	2	3	0	2	0	1	1	0	3	3	1	2	3	1	5	5	3	2	2	3	3	3	1	3	2	0	0	6	2	0	1	0	1		

Commentaire

On constate aussi une « ségrégation » spontanée entre garçons et filles peut-être induite par une réaction de défense ou de façade vis-à-vis de l'instituteur, peut-être naturelle aussi chez les enfants de cette classe (et de cet instituteur, peut-être âgé).

Il y a 3 « étoiles » particulièrement populaires : GO, PL, JT.

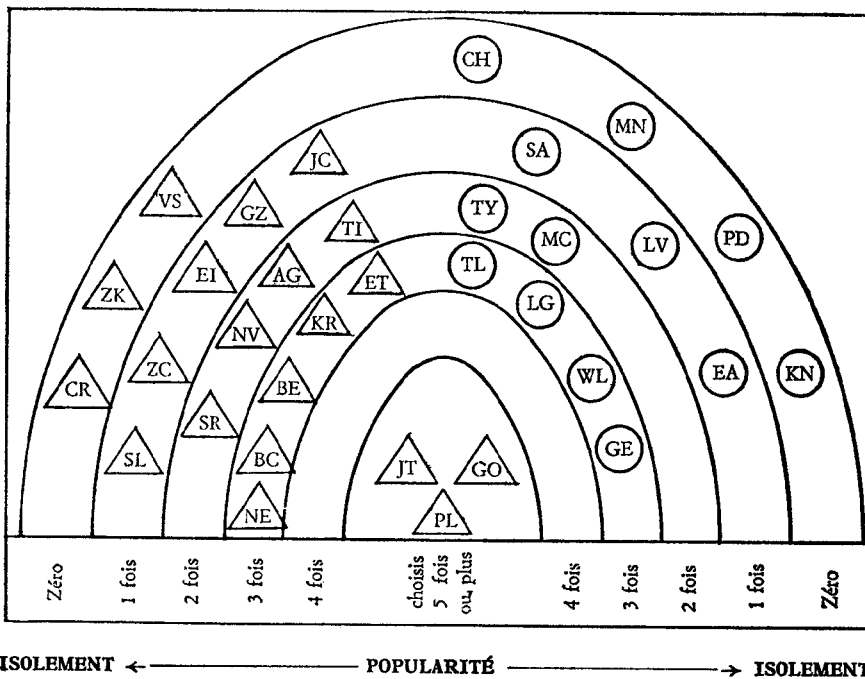
Les « paires » sont nombreuses : SR-ZC, SR-NE, SL-JC, NV-TI, PL-JT, JT-ET, KR-BE, BE-AG, KR-GZ, PL-GO, GO-MC, WL-LG, SA-GE, GE-TY.

Une chaîne : ET-JT-PL-GO-MC-LG-TL ou WL.

Pas de trio réel (on appelle « trio », 3 sujets en choix réciproque clos).

Rejetés (non choisis) : 7 (VS, CR, CH, MN, PD, KN, ZK) dont 3 garçons et 4 filles.

Beaucoup de sujets sont assez populaires (nombre de choix reçus) et l'on pourrait représenter sous forme de *cible* les degrés décroissants (du centre à la périphérie) de la popularité et les degrés croissants de l'isolement :



► **Dans un programme de sociothérapie**

L'instituteur devra faire attention à LV qui s'isole parce qu'elle se croit rejetée par tout le monde, à la « chaîne » des 8 élèves par laquelle passent les rumeurs d'un groupe à l'autre,... et aux 7 élèves qui n'ont été choisis par personne alors qu'ils sont tous à la recherche de camarades. CH est un cas particulier dans cette catégorie, car elle cherche un lien avec un garçon ou, à travers lui, avec le groupe des garçons (attraction du modèle que lui offre GO?).

L'action devra s'appuyer sur les 3 étoiles (GO, PL, JT). Il n'y a pas de sous-groupes clos, ce qui facilitera le rôle de l'instituteur.

En faisant travailler les « rejetés » dans des petits groupes où se trouveront des sujets déjà choisis par eux, il facilitera la création de liens ayant plus de réciprocité.

Corrigé de l'exercice 8

1. Il faut prévoir des résistances allant jusqu'au refus de répondre. Si cette attitude se répand, il faut prévoir que les opposants exerceront une pression sur les volontaires pour les empêcher de répondre. Le « climat » général de l'atelier peut donner à ce test une signification imprévue, et si le climat est au mécontentement envers la Direction, pour une raison ou une autre, le groupe peut y voir une manœuvre de division du groupe ou une enquête dissimulée pour dépister les meneurs.

Pour surmonter ces difficultés, il faut :

- n'opérer que dans un climat calme,
- préparer les ouvriers à ce sondage,
- garantir l'anonymat par le secret professionnel du chercheur,
- justifier le test par la perspective d'un aménagement meilleur du travail en équipes,
- laisser la liberté de ne pas répondre,
- avoir l'accord des délégués ouvriers et des syndicats.

2. Le collationnement des résultats se fera par l'élaboration d'un vaste tableau à double entrée (à gauche, en colonne, la liste des noms *par équipes actuelles*, chacune précédée du nom du chef d'équipe, le tout précédé du nom du contremaître; en haut horizontalement, la même liste dans le même ordre).

Ce vaste tableau (dont on peut prévoir qu'il aura environ 4 mètres carrés) est appelé une *sociomatrice*. Les cases qui seront à l'intersection des noms permettent d'inscrire les résultats du test. Des conventions graphiques sont nécessaires pour signaler les choix positifs (questions 1 et 2), les choix supposés (questions 3 et 4), les choix négatifs (questions 5 et 6), les rejets supposés (questions 7 et 8) en considérant que les noms de gauche sont « émetteurs » et les mêmes noms en haut sont « récepteurs » de ces différents choix.

Voici une des conventions possibles :

Début du tableau (sociomatrice) :

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A			4				3 4		3
B	()								
C	() ()								

Prenons le questionnaire rempli par A et supposons que :

– *A choisit comme coéquipiers : en premier C, en deuxième G...* (question 1). On convient de coter 4 points le premier choix, 3 points le deuxième, 2 points le troisième, 1 point tous les suivants), et d'inscrire les réponses à la question 1 *dans le coin haut-gauche* de la case. Ainsi, dans la colonne C (récepteur) rangée de A (l'émetteur des choix), on inscrit 4 dans le coin haut-gauche ; dans la colonne de G (récepteur), rangée de A (l'émetteur), on inscrit 3 dans le coin haut-gauche.

– *A choisit comme partenaires pour le pique-nique : en premier G, en deuxième I* (question 2). On convient de coter 4 points le premier choix, etc., et d'inscrire la réponse à la question 2 dans le *coin haut-droite* de la case.

– *A espère être choisi comme coéquipier par B et par C...* (question 3). Dans cette question, A devient *récepteur* supposé. B et C deviennent *émetteurs* supposés. C'est donc en considérant B et C comme émetteurs, et A comme récepteur, que l'on inscrira les résultats. On convient de représenter cela par *une parenthèse dans le coin haut-gauche*. D'où les parenthèses ici sur les rangées de B et de C, colonne de A.

– *A espère être choisie comme partenaire par C* (question 4). On inscrira *une parenthèse dans le coin haut-droite* (A étant encore récepteur supposé du choix attendu de C comme émetteur). Donc dans la rangée de C, colonne de A.

– *A rejette comme coéquipiers de travail E en premier, H en second, etc.* (question 5). A redevient émetteur du choix. Dans la rangée de A, sous les noms de E et H, *dans le coin bas-gauche*, on inscrira 4 et 3.

– *A rejette comme partenaire pour la sortie-détente B en premier rejet* (question 6). On inscrira 4 *dans le coin bas-droite* de la case correspondant à A émetteur et B récepteur.

Mettre en pratique

– *A suppose qu'il sera rejeté comme coéquipier par K, L, M* (question 7). Si l'on pouvait (mais le tableau ici incomplet ne nous en donne pas la place) on mettrait des parenthèses dans les cases (coin bas gauche) correspondant à la *colonne A*, rangées de K, L, M, considérés comme émetteurs.

– *A suppose qu'il sera rejeté comme partenaire par B pour la sortie-détente* (question 8). On mettra une parenthèse dans le coin bas-droite de la rangée B (émetteur supposé), colonne A (récepteur supposé).

Prenons ensuite le questionnaire rempli par B et procédons de la même façon.

On voit que si B choisit A comme coéquipier en premier, et le rejette en second comme partenaire de loisir, les chiffres 4 et 3 *s'inscriront dans les parenthèses prêtes déjà* dans la colonne de A (récepteur). Cela signifie que A avait bien prévu, et donc qu'il avait une perception exacte de sa relation sociométrique avec B. S'il en était autrement (toutes les fois qu'un chiffre sera sans parenthèses ou qu'il y aura des parenthèses vides), nous aurions la preuve d'une « mauvaise perception sociométrique », c'est-à-dire que la personne considérée *se situe mal* dans la structure latente réelle du groupe.

Autre exemple : si B suppose (question 4 de son questionnaire) que A va le rejeter comme partenaire de loisir, le chiffre du refus effectif de A (ici 4 en bas et à droite dans la colonne B) s'entourera de parenthèses.

Quand les choix sont réciproques, on convient de les souligner de part et d'autre.

Pratiquement, il est recommandé d'employer des couleurs différentes pour les 4 coins de chaque case, par exemple bleu et vert en haut, rouge et noir en bas.

3. Par des calculs simples, on saura beaucoup de choses dont : la structure latente du groupe et la disposition des sous-groupes ; *les étoiles, les paires, les cliques, les chaînes* ; la « position sociométrique » et « la personnalité sociale » de chacun à partir des caractéristiques issues des réponses aux 8 questions :

- l'intensité de sa participation volontaire (nombre total de choix positifs directement émis et nombre total de rejets) ;
- sa popularité proprement dite (nombre de choix reçus) ;
- l'intensité de l'impression subjective de popularité (nombre de sujets par lesquels *il s'attend* à être choisi) ;
- le degré d'exactitude de cette impression (choix effectivement reçus de la part de ceux dont il les attend) ;
- l'intensité de l'attente de sympathie et d'antipathie *de sa part chez les autres* (nombre de sujets qui *se croient* choisis ou rejetés par lui) ;

- l'intensité de l'impression subjective d'exclusion par le groupe (nombre de sujets par lesquels il *se croit* rejeté) ;
- le degré d'exactitude de cette impression (rejets effectifs par rapport aux rejets attendus) ;
- le degré d'exclusion réelle de lui par les autres (nombre absolu des rejets).

4. Le sociogramme permettrait d'aménager les équipes et de réfléchir à des promotions pour ceux qui (ayant par ailleurs les références) jouissent de confiance de leurs camarades en ce qui concerne la compétence dans le travail. Il permettrait aussi de localiser certaines causes de tensions ou de mauvais moral éventuel.

Corrigé de l'exercice 9

11 h. – Dès le début, la situation dans laquelle est mise le groupe est vécue comme insolite (désorientation), pénible (inhibition), et le silence, dissimulé derrière « la lecture » des consignes est un silence d'attente inquiète et de tension générale.

C'est ce que traduisent les 2 premières remarques, exprimant cette inquiétude sur 2 modes différents (énervement-anxiété, et désir de fuir).

11 h 07. – La proposition de B offre au groupe, dans cette situation pénible, *une issue*. De là le mouvement général d'approbation et le *Ouf* significatif d'un soulagement. Le groupe a l'impression d'avoir trouvé une « planche de salut » (détente par décharge de tension). La planche de salut ne donne pas grand-chose parce qu'elle ne résout rien. Ce n'est pas, en effet, le problème de l'interconnaissance, ici, qui crée la difficulté principale.

11 h 10. – Une issue nouvelle est espérée de la feuille de consignes à laquelle on va tenter alors de « se raccrocher ». L'échec de cette tentative vient non pas de ce que les consignes sont obscures (vous remarquez qu'à ce stade le groupe n'arrive pas à discuter sur le véritable sens des consignes) mais de ce que le problème préliminaire est ailleurs (ce qui paralyse le groupe).

Les participantes essaient de se raccrocher au texte, puis à des expériences similaires, puis aux moniteurs auxquels un appel à l'aide est lancé, en vain. La situation est toujours écrasante.

11 h 15. – Une issue est proposée par une participante et l'espoir d'en sortir crée une autre détente générale. Notez que le thème du sujet retenu est

Mettre en pratique

lui-même une évasion (les vacances) et porte la marque du climat psychologique du groupe (une île abandonnée).

Au passage, une décharge de ressentiment contre les moniteurs (« texte creux et vide »), provoque un fou rire nerveux et un brouhaha.

11 h 20. – Une prise de conscience commence, concernant la situation actuelle et l'idée de *contrainte pénible* recueille l'accord général. Mais le groupe se défend rapidement contre toute analyse des raisons de cette impression. Les unes veulent revenir au texte, d'autres se rassurent en disant qu'elles sont toutes dans le même bain, d'autres en manifestant un énervement excessif, d'autres en niant la gêne.

11 h 25. – Une deuxième étape dans la prise de conscience de la situation et des raisons du malaise, s'amorce par une remarque qui pose le vrai problème (« vrai », c'est-à-dire tel qu'il est vécu) : « la peur d'être jugées par les observatrices et les moniteurs dont les regards convergent sur le groupe de travail ». L'effervescence qui s'ensuit prouve que c'est là l'anxiété du groupe. Elle se traduit par une réaction de défense de tout le groupe contre « ses juges ». D'une part, ils sont attaqués assez sauvagement par la plus agressive des participantes (« sadiques », « injustes ») et d'autre part les membres se justifient à l'avance et proclament l'absurdité d'un tel jugement. Après cette « sortie », le groupe est calmé (par décharge de tension).

11 h 35. – Comme si cette agressivité qui les a soulagées, les avait aussi rendues honteuses ou coupables, le groupe effectue un second mouvement *d'auto-accusation* (c'est de notre faute aussi). La silencieuse est sur le point de devenir le bouc émissaire. On l'épargne cependant devant son désarroi, et le groupe fait son *mea culpa*.

11 h 40. – Nouveau mouvement pendulaire où se mêlent l'auto-accusation et un renouveau d'accusation contre les observatrices et les moniteurs, tempéré par un appel à leur bon cœur (ils nous expliqueront « après »).

La durée assez considérable de ce passage psychologique (11 h 25 à 11 h 55) montre à quel point le groupe se débat contre le caractère pénible de sa situation en cherchant les causes (ou les responsables).

11 h 55. – Cette tension semble suffisamment vidée pour que le problème intellectuel du travail à faire puisse être pris en considération. Sur la proposition d'une participante, le groupe essaie de définir sa tâche, mais des séquelles du mouvement précédent (peur d'être jugées, réactions de défense) se manifestent chez deux participantes (H et E). Elles sont attaquées par les autres qui, suffisamment détendues, sont prêtes à travailler.

12h05. – Mais cette fois, la conscience du temps (il ne reste plus que 10 minutes) intervient à son tour comme facteur de découragement. Le groupe accepte de « mourir » sans avoir réalisé son unité, ni avancé dans la réalisation de sa tâche.

Remarque: La tâche du groupe consistait essentiellement à prendre conscience de ces phénomènes, vécus par toutes, et des conditions de la situation globale qui déterminaient leurs réactions affectives collectives.

Corrigé de l'exercice 9 C

► Question 1

Le phénomène du « passage » d'un niveau de sens immédiat apparent (« ils sont montés contre moi ; ils veulent me casser la gueule ; il est urgent que je me protège ») à un autre niveau de sens (celui où se situe le diagnostic prononcé) est très net. À noter aussi la puissance de fascination du sens immédiat apparent, provoquant le « flottement angoissé » de l'animateur.

La différence entre les deux niveaux est que le premier restreint le « champ psychologique » ; il le restreint à la relation directe exclusive entre les deux champions du groupe et l'animateur, à une agression simple appelant une défense et une anxiété chez l'assailli. Le second niveau élargit le « champ psychologique » à la quasi-totalité de la situation : il réintroduit le groupe entier actuellement en verbalisation, la relation groupale à l'animateur, le groupe des observateurs, l'analyste-observateur dans sa relation avec le groupe d'observateurs, la relation entre les deux analystes. Autrement dit, le second niveau de sens, celui où se situe l'animateur en formulant son diagnostic, consiste à réintroduire un contexte large, coextensif à la situation dans sa totalité. Le phénomène de changement de sens, ici, est tout à fait assimilable au changement de sens d'un mot selon les autres mots de la phrase ou au changement de sens d'une phrase selon le contexte d'un discours. Il n'y a donc rien d'inventé ni même d'interprété (au sens freudien), et il ne s'agit pas d'un niveau « plus profond » par rapport au niveau restreint qui serait dit « superficiel ». Il y a extension, intégration (pour une compréhension plus globale) de tous les éléments du champ réel, de tout ce qui fait l'existence réelle du groupe ici et maintenant.

Supposez qu'un psychanalyste « profond » (Bion par exemple) donne l'interprétation suivante : « Le groupe veut dévorer l'animateur, il a régressé au stade du cannibalisme ». Une telle formule est une interprétation gratuite qui

n'étend pas le champ perceptif à l'ensemble de la situation vécue. Le groupe répondra : « Parfaitement, on va te bouffer, animateur à la noix, et tu ne nous auras pas à l'influence avec tes formules dévalorisantes et primitives ».

À noter que la dernière remarque de l'auteur (non dite au groupe) réintroduit une autre partie du contexte, à savoir l'agressivité de l'analyste-observateur à l'égard de son « élève » et donne du même coup (par rapport à l'ensemble de la situation vécue) un sens de « détonateur » à son billet, faisant exploser la tension agressive accumulée dans le groupe et l'orientant vigoureusement sur le bouc émissaire tout désigné.

► Question 2

Les participants (et, au tout début, l'animateur lui-même) ne perçoivent pas cette réalité-là, parce qu'ils sont très « impliqués » affectivement dans *une partie* du champ, réagissant au sens partiel (du genre « ce type-là nous énerve, on n'a pas besoin de lui, nous sommes des pauvres types si nous le supportons plus longtemps »), certitude intime à laquelle répond complémentaiement la perception non moins partielle de l'animateur au début (du genre « je suis dans un foutu pétrin, ils vont me casser la gueule ! »). La perception de la situation totale présente (situation qui *est là*, tout entière, sans « dessous » ni cachotteries) est « bouchée », restreinte et altérée, par la centration sur la relation moi-lui devenue fascinante et comme hypnotisante, mobilisant les défenses et les ressources d'énergie.

► Question 3

Invoquer la règle ou tout autre moyen *de protection*, c'est rester dans le champ partiel abusivement substitué au champ total. C'est se défendre contre l'attaque, et donc fixer, voire envenimer la situation partielle, sans la percevoir dans son sens réel.

► Question 4

Le diagnostic de l'animateur, qui évite toute défense personnelle, toute « réponse » directe, tout appel au secours, etc., fait surgir la signification par rapport au contexte, ce qui du même coup, par la reconnaissance réfléchie de ce vécu réel, annule le sens partiel dans lequel s'inscrivait l'agression. Privée de sens, la réaction cesse. À noter que cet effet n'est obtenu que si le sens total révélé est ressenti comme vrai (la réalité vécue) par tous. Ce sens est désarmant par sa valeur de vérité. Il n'est pas un effort pour suggestionner le groupe, lequel dans le champ partiel de sa perception aurait d'ailleurs, en la circonstance, dénoncé immédiatement

comme insupportable toute tentative de l'influencer, qu'elle fût autoritaire ou sournoise.

Au passage, constatons que la seule arme de l'analyste de groupe, en session de formation, se confond avec sa fonction : le diagnostic de la situation du groupe au niveau du vécu groupal ; sa seule autorité (et l'animateur la retrouve après son diagnostic) est la compétence dans sa fonction.

Corrigé de l'exercice 10

Nous ne donnons pas la totalité des résultats par feuille de tabulation et par participante. Cependant, pour permettre la correction, nous ferons un résumé des attitudes par participante, en même temps qu'une synthèse globale de sa personnalité en groupe.

► *Participante A*

Personne inquiète, très sensible au malaise (4 croix en critère 11), demande des éclaircissements, donne assez facilement ses impressions. Dans l'ensemble, intervient peu et se montre plutôt négative (10 croix de 7 à 12, contre 3 de 1 à 6).

► *Participante B*

Personne positive qui cherche à animer et à orienter le groupe sur sa tâche (8 croix en critère 4). Elle n'hésite pas à contrer, sans agressivité cependant, les personnes qu'elle juge négatives (6 croix en critère 10 contre des personnes) ; elle soutient les personnes positives et cherche à susciter des idées. Leader démocratique : 19 croix dans la zone de 1 à 6 ; 10 dans la zone négative ; 20 interventions à tout le groupe contre 9 seulement à l'intention des personnes individuellement.

► *Participante C*

Muette, timorée, paralysée par le groupe. N'est pas capable de s'exprimer en groupe. Aucune intervention.

► *Participante D*

Cherche à faire avancer le travail en donnant son avis (5 croix en 5), en soutenant celle qui lui paraît être dans la bonne voie pour organiser le groupe (4 soutiens personnels à B), en émettant timidement des

 Mettre en pratique

suggestions positives (3 croix en 4). Dans l'ensemble, pas agressive du tout (2 fois défend B contre H qui l'attaque) et nettement positive (15 interventions positives contre 4 négatives contre des personnes).

► **Participant E**

Tendue, nerveuse, attaque le groupe et les personnes avec agressivité (10 croix en critère 12), se montre nettement négative (22 croix dans la zone 7 à 12, 1 dans la zone 1 à 6 et c'est pour soutenir l'attaque faite par une autre). Semble refuser l'intégration.

► **Participant F**

Parle peu (7 croix), se rallie à un leader constructif, ne prend pas d'initiative.

► **Participant G**

Détendue, lutte contre la tension, essaie de mettre de l'entrain (6 croix en 2, ce qui est le record du groupe). Semble très personnelle, soutient ou attaque selon que l'initiateur est ou non conforme à une règle acceptée (17 interventions positives contre 6 négatives), mais elle ne prend pas d'elle-même les initiatives (aucune croix en 4).

► **Participant H**

Peu bavarde, très sensible au malaise et à la tension, ne prend aucune initiative et ne fait que pâtir de la situation (4 interventions positives contre 7 négatives).

► **Participant I**

Très anxieuse, souffre du malaise et de la tension (6 croix en critère 11, ce qui est le record). Ne s'adresse pas aux personnes et se plaint de la situation, qu'elle cherche à fuir, en essayant d'entraîner le groupe dans cette voie. Dans l'ensemble participe peu (5 interventions positives et 8 négatives).

C'est là un exemple de la détermination des aptitudes au leadership par la tabulation des types d'intervention dans une réunion de groupe. Le « leader » (doué d'aptitudes aux fonctions d'animateur directif ou de chef) est caractérisé par :

1. un nombre d'interventions de type positif (critères 1 à 6), nettement supérieur au nombre d'interventions négatives (critères 7 à 12) ;
2. un nombre total d'interventions supérieur à la moyenne du groupe et à celui de chacun des autres participants ;

3. un nombre d'interventions « à tous » supérieur au total de ses interventions adressées à des individus.

► Conclusions sur la méthode

– Sans doute avez-vous trouvé difficile la gymnastique d'analyse de chaque réponse. Figurez-vous alors le travail de l'attention chez un animateur de réunion-discussion, qui doit pouvoir, en cas de besoin, formuler les attitudes des participants, c'est-à-dire leur renvoyer leur image telle qu'elle apparaît à travers leurs interventions.

– Vous constatez que par ses interventions, un participant quelconque manifeste des réactions caractéristiques de sa personnalité (ailleurs et toujours) et qu'il suffit de saisir l'attitude significative à travers le contenu ici et maintenant.

– Vous remarquerez la différence de *point de vue* entre l'exercice d'analyse de la dynamique du groupe et l'exercice de tabulation des attitudes. Ce dernier est une observation des *personnes*, l'autre exercice exige la compréhension des *phénomènes collectifs*.

– Le rôle de l'animateur consiste non seulement à percevoir sur ces deux plans, mais en outre à favoriser la progression du groupe vers ses objectifs de travail et vers sa cohésion affective.

Corrigé de l'exercice 11 B

La situation créée est celle d'une Commission siégeant sous la pression de groupes extérieurs à elle, et où chaque membre est dans une attitude compétitive excluant la coopération. Ce « climat » a été créé par l'action convergente des dispositions suivantes :

– En laissant les premiers petits groupes se former par affinités, on a permis une forte cohésion ainsi qu'un sentiment fort d'appartenance au groupe et d'attachement à sa production.

– En « injectant » dans les petits groupes la fausse nouvelle selon laquelle l'important était de « faire passer sa liste en influençant les autres rapporteurs », on a accru la *compétition* inter-groupes et prédéterminé des attitudes d'intransigeance.

– En neutralisant les différences de statuts dans le groupe des rapporteurs, on a laissé place nette pour l'affrontement spontané.

– En plaçant chaque groupe derrière son rapporteur et en faisant de celui-ci « le porte-parole » de son groupe, on intensifie la dépendance complète du rapporteur à l'égard de son groupe de référence, on ligote à la fois sa liberté et sa coopération vraie au groupe terminal.

- En plaçant chaque petit groupe derrière son rapporteur, en permettant à ce groupe de discuter en petit cercle ce qui se dit à haute voix dans le groupe des rapporteurs, et surtout de passer des messages à son représentant, on crée un formidable appareil de pression dont l'ensemble pèse sur le groupe de travail, au point de rendre ce travail impossible.
- En « injectant » quelques messages « d'intoxication » qui suscitent une méfiance envers autrui et une mise en question de la valeur et de la sincérité de ce que disent les autres, on entrave définitivement le travail demandé au groupe terminal.
- Cependant la situation générale de session, la présence des moniteurs, et l'existence d'une tâche spécifique donnée au groupe créent un autre système de pression obligeant le groupe à siéger en face à face, et à essayer de réaliser sa tâche.

La tâche est donc finalement rendue à la fois impérative et impossible.

Certaines âmes sensibles ne manqueront pas de protester avec indignation contre ces artifices. Nous reproduisons cependant, dans cette expérience, un genre de situation à la fois *réel et courant*. C'est en effet la situation dans laquelle se trouve tout groupe de discussion ou de décision dans lequel les participants sont des « délégués de groupes extérieurs », ayant reçu « mandat » impératif pour tenir telle position ou obtenir tels avantages. On voit même des « participants » de ce genre téléphoner à leurs responsables de groupement, à l'extérieur, pour rendre compte de tel ou tel moment du débat. Il n'y a alors aucune « participation » réelle. À la limite, le faux groupe ne peut que s'informer et se séparer.

Au cours des nombreuses fois où cette expérience a été faite dans des sessions diverses, les mêmes phénomènes se sont produits.

- Polarisés » par la tâche collective et par leurs objectifs individuels, les rapporteurs n'ont *aucune conscience* de la situation réelle, et vont donc s'enfoncer dans la tension.
- Après une information réciproque qui fait rapidement apparaître les divergences des « listes » de base, une compétition commence entre les rapporteurs.
- Très rapidement (généralement après 10 ou 15 minutes) les groupes extérieurs interviennent par messages, et les destinataires (qui prennent connaissance du message sans en référer à leurs partenaires du groupe terminal – ce qui est significatif) sont coincés entre la double pression contradictoire : faire la tâche (donc participer au groupe dont ils sont, maintenant) et obéir au groupe de pression dont ils étaient auparavant (donc « tenir bon », affronter et vaincre les autres rapporteurs).

– Après une période ardente qui dure entre 45 minutes et une heure, la tension dans le groupe des rapporteurs devient très pénible. Les messages des groupes de pression s'étendent aussi bien aux autres membres qu'à leur rapporteur respectif, et peuvent contenir des injures. C'est à cette phase que les messages d'intoxication lancés par les moniteurs ont le plus d'effet.

– Avant la fin du travail, les membres du groupe terminal, en proie à une tension croissante, s'en prennent les uns aux autres. Certains sont amers, d'autres agressifs, d'autres dépassés, d'autres consternés, mais tous sont exaspérés.

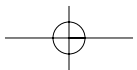
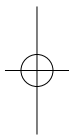
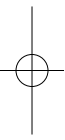
Certaines « manœuvres » de la part de rapporteurs qui veulent profiter du désordre pour arracher la décision, sont l'objet de décharges d'agressivité. Toutes les tentatives de structuration du groupe et d'organisation rationnelle échouent du fait que les initiateurs sont suspects de vouloir le leadership pour imposer leur liste. Le groupe tend à éclater. Certains peuvent se lever et partir.

Dans ces conditions, on comprend que toute révélation brutale de la situation réelle (lorsque les moniteurs, après avoir arrêté l'expérience, entreprendront la phase d'explication et de synthèse), ne soit absolument pas perçue comme ayant valeur démonstrative ou pédagogique, et déclenche une unanimité d'agressivité sauvage de tout le groupe contre les moniteurs.

Cette agressivité est l'expression résultante de 5 sentiments collectifs forts :

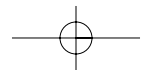
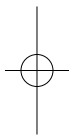
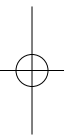
- le ressentiment contre les moniteurs accusés d'avoir « manipulé » le groupe ;
- le sentiment vif de l'échec collectif ;
- l'agressivité et la tension accumulées qui cherchent et trouvent leur exutoire justifié ;
- la réaction à un sentiment d'humiliation collective pour avoir été captifs d'un « piège » ;
- l'affirmation proclamée de l'unité affective du groupe (après la guerre de tous contre tous), impliquant le désir d'en effacer le souvenir en en arrachant les causes (les moniteurs).

On comprend maintenant pourquoi nous annonçons dès le début « un mauvais moment à passer » pour les moniteurs. Pour reprendre en main la situation, ils doivent : d'abord laisser se produire la phase d'agressivité jusqu'à la complète décharge de tension, ensuite analyser (et justifier) l'agressivité, et enfin ils pourront montrer la valeur de l'expérience comme révélatrice des phénomènes de Dynamique des groupes.



Troisième partie

POUR ALLER PLUS LOIN



Programme d'un stage de formation

► Programme d'une session de 3 journées 18 à 20 participants – 3 moniteurs

Première journée (centrée sur la découverte des phénomènes de groupe)

Il faut distinguer nettement deux objectifs malgré leur corrélation évidente :

1. *Information et formation au sujet de l'observation et de la compréhension des phénomènes psychologiques qui ont pour siège les petits groupes ;*
2. *Psychothérapie de groupe (ou sociothérapie) par la dynamique des groupes, ayant pour but de changer les comportements et attitudes sociales des participants.*

Si l'on vise le second de ces objectifs, il faut alors organiser des séminaires spéciaux, résidentiels et prolongés, basés sur des séances de groupe T (ou de méthodes apparentées) selon le modèle donné dans cet ouvrage (chapitre 5, sections 1 et 2). Ceci nécessite une équipe de moniteurs compétents, de la même orientation théorique, et habitués à travailler ensemble.

Nous ne présentons ci-dessous de modèles de programmes que dans l'objectif 1 (ce qui n'exclut pas l'organisation de l'autre type de session ultérieurement pour les mêmes participants).

- | | |
|--------------------------|---|
| 9 h – 9 h 30 | Présentation des animateurs, des participants et du programme. |
| 9 h 30 – 10 h 15 | Exposé d'ouverture : Historique et questions de vocabulaire (chapitre 1 résumé) (insister sur la section 2). Durant cet exposé, un des moniteurs est en observation de la salle et rédige un rapport d'observation. |
| 10 h 15 – 10 h 45 | Débat libre sur le contenu de l'exposé. |

Pour aller plus loin

- 10 h 45 – 11 h 15** Compte rendu du rapport d'observation par le moniteur-observateur du début de la matinée (compte rendu qui mettra en relief la dynamique du groupe et ses réactions dans la situation totale).
- 11 h 15 – 12 h** Débat sur ce rapport.
- 14 h – 15 h 30** Exercice pratique n° 4 sur les climats pédagogiques, 3 sous-groupes, 3 moniteurs + auxiliaires nécessaires.
- 15 h 30 – 17 h** Exploitation de l'exercice pratique. Rapports des observateurs. Interviews des sous-groupes successivement.
- 17 h – 17 h 30** Pause.
- 17 h 30 – 19 h** Exposé : Les réactions des groupes en situation (Chapitre 2, section 2).
- 19 h** Remise des questionnaires d'évaluation.

Deuxième journée (centrée sur l'observation)

- 9 h – 9 h 15** Compte rendu des questionnaires d'évaluation de la veille.
- 9 h 15 – 9 h 30** Explication du dispositif de l'exercice pratique n° 3. Tirage au sort des sous-groupes.
- 9 h 30 – 11 h** Exercice pratique n° 3. Un sous-groupe au travail, un sous-groupe en observation. Prévoir si possible un enregistrement des groupes de travail.
- 11 h – 12 h 30** Intersion des groupes.
- 14 h 30 – 15 h** Rédaction des comptes rendus des observateurs par petits groupes de 3 ou 4.
- 15 h – 17 h** Exploitation de l'exercice selon la technique donnée ci-dessus (exercices pratiques, page 151).
- 17 h – 17 h 30** Pause.
- 17 h 30 – 18 h 15** Exposé : L'observation de la dynamique des groupes (chapitre 2, section 1).
- 18 h 15 – 19 h** Débat général. Travail collectif sur les obstacles à l'observation, à propos des expériences de la veille et de ce jour.
- 19 h** Remise des questionnaires d'évaluation de la journée.

Programme d'un stage de formation

Troisième journée (centrée sur la compréhension et sur la tabulation)

- 9 h – 9 h 15** Compte rendu des questionnaires d'évaluation de la veille.
- 9 h 15 – 9 h 45** Préparation de l'exercice pratique n° 5 dans *La conduite des réunions*, sur les facteurs de stérilité et de fécondité des réunions. Les volontaires pour le groupe de travail (7 ou 8 participants) reçoivent leur tâche et s'isolent pour rédiger.
- 9 h 45 – 10 h 30** Réunion du groupe pour l'élaboration de la synthèse.
- 10 h 30 – 12 h** Exploitation de l'exercice. Rapport des observateurs. Exposé de synthèse sur ce qui s'est passé.
- 14 h – 15 h 30** Exercice de réunion-discussion. 3 groupes, 3 animateurs, 3 thèmes.
L'objectif est de donner l'exemple d'un groupe travaillant efficacement et de l'influence de la méthode de l'animateur sur le travail du groupe.
- 15 h 30 – 17 h** Exercice pratique de tabulation (exercice n° 10 B).
Un sous-groupe de 8 participants, libres de s'organiser à leur gré, est chargé d'aboutir à un rapport de synthèse sur un thème donné (de préférence le thème portera sur l'analyse d'une situation-problème typique rencontrée dans la vie professionnelle des participants).
Les autres participants sont en position d'observateurs et disposent de feuilles de tabulation (de préférence 2 observateurs distincts par personne du groupe de travail et, en outre, 2 feuilles de tabulation par observateur, donc 2 participants à observer).
Les observateurs auront reçu les explications utiles en dehors du groupe de travail, pendant le 1er quart d'heure; le groupe de travail pouvant pendant ce temps se mettre d'accord, par interview, sur le thème à retenir. D'autre part, pendant le travail du groupe central (où il n'y a aucun moniteur), les moniteurs prépareront un rapport sur la dynamique du groupe.
- 17 h – 17 h 30** Pause.
- 18 h 30 – 19 h** Compte rendu en grand groupe. Éluclidation des conflits éventuels du groupe avec les moniteurs.

Pour aller plus loin

- 18 h – 19 h** Exposé : Stérilité et fécondité des réunions de travail (chapitre 4).
- 19 h** Remise des questionnaires d'évaluation de la journée.
- 19 h – 19 h 30** Exposé de clôture.
- 19 h 30** Remise des questionnaires d'évaluation globale.

► Programme d'une session de 4 journées 30 à 60 participants – 5 à 6 moniteurs (séminaire résidentiel)

Première journée (centrée sur la découverte des phénomènes de groupe)

- 9 h – 9 h 30** Présentation des participants, des animateurs et du programme.
- 9 h 30 – 10 h 45** Exposé : *la réalité des groupes primaires* (chapitre 1, section 2), présentation de la dynamique des groupes (chapitre 1, sections 1 et 3 résumées, en insistant presque exclusivement ici sur la dynamique comme connaissance et non sur la dynamique comme thérapie socio-psychologique).
Pendant cette séance et le débat qui suit, deux moniteurs sont en position d'observateurs (les autres pouvant se partager les différentes parties de l'exposé). Les moniteurs-observateurs notent la dynamique du groupe des auditeurs.
- 10 h 45 – 11 h 15** Débat libre sur le vocabulaire et les précisions à apporter à ce sujet.
- 11 h 15 – 12 h 20** Panel des moniteurs sur le thème : la dynamique du groupe des auditeurs pendant les 2 séances précédentes. Échanges avec la salle.
- 14 h 30 – 16 h** Expérience de groupe-centré-sur-le-groupe (consignes de l'exercice n° 9).
Chaque groupe doit comprendre 9 à 10 participants; le moniteur se mettra dans le groupe et interviendra à intervalles espacés pour attirer l'attention du groupe sur les phénomènes qui se passent dans le groupe lui-même. Aux questions directes (on conviendra qu'elles

Programme de session de formation

seront prises en considération à la condition que le groupe soit unanimement d'accord pour les poser), le moniteur répondra d'abord en situant la signification de la question dans la Dynamique du groupe, et ensuite seulement sur le contenu de la question.

- 16 h 30 – 17 h** Pause.
- 17 h – 18 h** Travaux pratiques par petits groupes sur le thème : « Que s'est-il passé dans les groupes au cours de l'exercice précédent ? » Les petits groupes seront de 5 ou 6 membres (pas plus) et on prendra soin de constituer chaque petit groupe avec des membres ayant appartenu, dans l'exercice précédent, à des groupes différents.
- 18 h – 19 h** Exposé de synthèse. Définition de la dynamique des groupes (Chapitre 1, section 3 développée à la lumière des expériences de la journée).
- 19 h** Remise des questionnaires d'évaluation de la journée.
- 20 h 30 – 23 h** Exercice en soirée. Par exemple : projection et discussion d'un filin qui peut illustrer la dynamique des groupes (« Douze hommes en colère » de Sidney Lumet, ou « L'Ange exterminateur » de Bunuel, ou « La Pyramide humaine » de Jean Rouch).
- On peut aussi prévoir la mise en scène et le jeu de la « scène du conseil des Ministres » dans *Ruy Blas*, de Victor Hugo, ou de « la réunion des Burgraves » dans *Les Burgraves*, du même auteur. Et travailler ensuite, en groupe, sur la dynamique de l'un ou l'autre cas.

Deuxième journée (centrée sur l'observation)

- 9 h – 9 h 15** Compte rendu des questionnaires d'évaluation de la veille.
- 9 h 15 – 10 h** *Exposé* : L'observation des phénomènes de groupe (chapitre 2, section 1).
- 10 h – 10 h 30** Débat libre avec la salle.
- 11 h – 12 h 30** Exercice d'observation. On divisera le grand groupe en groupes de 14 ou 16 participants.
- Chacun de ces groupes, dans des salles différentes, se subdivisera à son tour en 2 sous-groupes dont l'un sera

Pour aller plus loin

groupe de travail, et l'autre groupe d'observation. Les groupes de travail seront constitués par tirage au sort. Il n'y aura pas de moniteur dans ces groupes. Il sera en observateur. Le sous-groupe d'observateurs recevra pour consignes de prendre en notes (individuellement) les phénomènes observés au niveau de la dynamique dans le groupe de travail. Les groupes de travail seront placés en situation de réunion-discussion à thème et chargés, en s'organisant à leur gré, de fournir un rapport de synthèse sur le thème proposé (exemples de thème : *Intérêt de la connaissance de la dynamique des groupes dans le cadre de vos organismes professionnels. ou bien les facteurs d'efficacité des commissions de travail, etc.*). Tous les groupes simultanés auront le même thème.

- 14h30 – 16 h** Intersion des groupes. Changement de thèmes, mais dispositif analogue.
- 16 h – 17 h** Exploitation de l'exercice. Rédaction en petits groupes de 4 ou 5 (soit 2 mini-groupes dans les sous-groupes précédents d'observation) d'un rapport sur la dynamique observée.
- 17 h – 17h30** Pause.
- 17h30 – 18h30** Suite de l'exploitation de l'exercice.
- 18h30 – 19 h** Exposé : Les phénomènes majeurs dans les petits groupes (chapitre 2, sections 2 et 3, enrichies par les exemples de la journée).
- 19 h** Remise des questionnaires d'évaluation de la journée ; soirée libre.

Troisième journée (centrée sur la compréhension et sur la tabulation)

- 9 h – 9h15** Compte rendu des questionnaires de la veille.
- 9h15 – 9h30** Présentation et préparation de l'exercice pratique n° 11.
- 9h30 – 10h45** Réunions préparatoires par petits groupes d'affinités.
- 10h45 – 12h30** Réunion des rapporteurs et mise en place des groupes de pression.

Rappelons ici les précautions à prendre pour qu'il réussisse et aussi les dangers qu'il présente à cause de l'agressivité que l'on déchaînera.

Programme de session de formation

- 14h30 – 15h30** Après élucidation des phénomènes qui se sont produits, exposé sur *les tensions de groupe* (chapitre 3, section 1) (chapitre 2, section 3).
- 15h30 – 16h30** Débat libre. Liquidation des problèmes surgis entre les groupes des participants et le groupe des animateurs. Synthèse pédagogique sur la Dynamique des groupes.
- 16h30 – 17 h** Pause.
- 17 h – 18 h** *Exposé* : Fécondité et stérilité des groupes de travail (chapitre 4, sections 1 et 2).
- 18 h – 19 h** Débat libre avec la salle.
- 20h30 – 22h30** Exercices de jeux de rôles par groupes de 15 à 20 participants. Les scénarii seront présentés par des petits groupes libres et choisis en grand groupe par un vote démocratique. (Cf. séminaire *La méthode des cas*).

Quatrième journée (centrée sur les attitudes et les rôles)

- 9 h – 9h15** Compte rendu des questionnaires de la veille.
- 9h15 – 9h30** Préparation de l'exercice n° 10... Briefing des observateurs prévus, information sur les feuilles de tabulation.
- 9h30 – 10h45** Exercice pratique n° 10... Le grand groupe est scindé par tirage au sort en petits groupes de 14 à 16. Ceux-ci sont à leur tour divisés au hasard en 2 sous-groupes dont l'un sera en observation de l'autre.
- Le but est d'apprendre aux observateurs à tabuler.
- Les sous-groupes de travail seront dans la situation de réunion-discussion sur des thèmes qui, professionnellement, les impliquent. Ils auront à s'organiser eux-mêmes, sans participation des moniteurs officiels qui, eux, seront en observation de la dynamique.
- 10h45 – 12h30** Intersion des sous-groupes. Prévoir 15 minutes d'abord pour le briefing des nouveaux observateurs.
- On peut s'attendre à ce que la situation ainsi créée pour le groupe de travail de cette seconde séance soit différente et plutôt inhibitrice. La dynamique du groupe sera donc plus riche à observer (par les moniteurs) que les attitudes individuelles.*

Pour aller plus loin

- 14h30 – 16 h** Exploitation de l'exercice selon quatre aspects :
- 1 – les attitudes et les rôles effectivement joués,
 - 2 – les difficultés propres de la tabulation,
 - 3 – la dynamique du groupe,
 - 4 – les facteurs d'efficacité des commissions.
- 16 h – 16h45** Exposé de synthèse : les rôles (chapitre 3, section 1).
- 16h45 – 17h15** Pause.
- 17 h 15 – 18 h** *Exposé* : La dynamique des groupes comme thérapie socio-psychologique (chapitre 5, résumé).
- 18 h -18h30** Débat et remise des questionnaires d'évaluation de la journée.
- 18h30 – 19 h** Exposé de synthèse et de clôture.
- 19 h** Remise des questionnaires d'évaluation globale de la session. Localisation de la session de *follow-up* et de son contenu.

LEXIQUE

Absorption de l'incertitude : Résultat de deux opérations successives : 1) Transformation des données informationnelles brutes ou des contenus de la communication, par l'effet de conceptions *a priori* ou de catégories perceptives, caractérisant un individu ou un groupe. À la limite, on ne retient dans l'information nouvelle, que ce qui renforce les certitudes antérieures; 2) Substitution de ces conclusions à l'information originelle (on présente le résultat comme la donnée réelle de base).

Acculturation : Acquisition et intégration (par un individu ou par un groupe), des habitudes culturelles, des normes, des valeurs, des modèles de conduite et de penser... d'un autre groupe. Ainsi « s'américaniser », c'est s'acculturer dans le milieu social américain, de même « se germaniser », « se franciser », etc.

Appartenance (groupe d') : Pour un individu donné, le groupe d'appartenance est le groupe dans lequel il est présent, auquel il participe, ou dans lequel il a un rôle ou une fonction (serait-ce seulement d'en être membre). De ce fait, c'est le groupe dont il subit l'influence directe pendant le temps de sa participation.

Attitude : Orientation générale ou disposition personnelle profonde qui s'exprime par des genres de réactions constantes à l'égard de certaines situations (êtres, objets, idées, conditions de vie, etc.), par des opinions, des jugements, des conduites. Nos attitudes sont expressives des structures latentes de notre personnalité et des « points de vue » auxquels nous nous plaçons pour répondre.

Autarcie : Système visant à se suffire à soi-même, généralement en ce qui concerne le régime économique (vivre de ses propres ressources).

Autocratique : Caractérise un pouvoir qui se veut absolu, un autoritarisme despotique.

Briefing : Réunion d'information au cours de laquelle un responsable définit les missions individuelles dans le cadre d'une mission du groupe intéressant tous les participants.

Bureaucratie : Puissance ou pouvoir pris par un appareil administratif (organisation hiérarchique de fonctionnaires des « bureaux ») primitivement chargé d'organiser l'activité sociale et finissant par s'attribuer toute l'autorité.

Bureaucratisation : Processus par lequel se crée et se développe la bureaucratie, par suite de la multiplication des rapports administratifs (remplaçant les rapports humains) dans le fonctionnement d'un organisme social (industriel, politique ou social proprement dit).

Cathartique : Qui a un effet libérateur par rapport à une tension ou un conflit intérieur (individuel ou groupal).

Centralisation : Opération qui consiste à réunir de plus en plus vers un seul poste les responsabilités jusque-là dispersées ou déléguées. Ainsi tout part d'un seul poste et tout y arrive. À l'inverse, la décentralisation consiste à donner autonomie relative et pouvoir de décision à des postes locaux, qui prennent ainsi une certaine indépendance par rapport au pouvoir central.

Charisme : Autorité fondée sur un rayonnement personnel du genre prophète, exercée par un homme sur un groupe qui lui reconnaît une sorte de mission supérieure ou sacrée, et qui lui obéit religieusement. Le charisme donne à celui qui a ce pouvoir particulier sur le groupe, un « prestige » également particulier (charismatique), puissance de persuader et d'entraîner derrière soi.

Pour aller plus loin

Coalescence : Mot historique de la sociologie (Durkheim) qui signifie la « densité » socio-affective d'un groupe, le haut degré de cohésion affective de ses membres.

Cognitif : Qui concerne la connaissance et les moyens de connaissance (perception, quête d'information, pensée, jugement, etc.).

Cohésion : Unité d'esprit des membres d'un groupe provenant de l'attraction exercée par le groupe sur eux. La cohésion d'un groupe le fait réagir comme un être unique. L'inverse est « dissociation ».

Collectif : Nom commun désignant, chez Sartre, la collectivité sociale sans esprit de groupe, sans conscience commune réelle (et donc **pratico-inerte**). Dans le langage politique contemporain désigne un ensemble de groupes (ou un grand groupe).

Communauté : Groupement primaire dont les membres sont fortement liés entre eux, et qui constitue une unité affective intense, où le « nous » est vivement senti comme une réalité.

Au sens large, on appelle « communauté » un ensemble humain caractérisé par la proximité spatiale de ses membres.

Communication : Opération mettant en relation des sujets humains et consistant à « faire passer » une connaissance, une information, une émotion. La communication est un rapport interhumain, un « contact » ayant pour but de faire participer les individus ou les groupes (qui sont engagés dans cette relation) à la conscience de quelque chose. La communication met en œuvre des *moyens* (ex. des signaux) et utilise des *canaux* (suit des voies déterminées).

Conformisme : Attitude sociale qui consiste à se soumettre aux opinions, règles, normes, modèles, qui représentent la mentalité collective ou le système des valeurs du groupe auquel on a adhéré, et à les faire siens.

Conformité (pression de) : Pression explicite ou muette, reconnue ou non, qui s'exerce sur tout participant à un groupe, et qui est orientée dans le sens d'une assimilation du sujet aux opinions, normes ou modèles, du

groupe. Par suite de la pression de conformité, on ne peut pas ou on ne veut pas exprimer des opinions qui feraient scandale dans le groupe.

Consensus : Unanimité du groupe dans la connaissance, l'opinion, le sentiment ou la décision par lesquels le groupe s'exprime.

Contre-dépendance : Référence à autrui guidant et dominant l'action de quelqu'un, mais de manière négative (celui qui prend toujours le contre-pied ou qui attend de vous entendre pour dire l'inverse).

Culturel : Qui fait partie (acquis ou appris ou créé) d'une « culture » au sens sociologique et anthropologique, c'est-à-dire de la manière de vivre, de penser, de croire ou de créer (art), typique d'un peuple ou d'une ethnie.

Dégèlement : Dissolution des habitudes chroniques acquises, comme phase préparatoire indispensable à l'acquisition d'autres manières d'être.

Dépendance : Relation de subordination ou soumission d'un sujet ou d'un groupe par rapport à un autre (sujet ou groupe). La dépendance signifie l'absence ou le refus d'autonomie, et le sujet (ou le groupe) *dépendant* ne peut pas et ne veut pas se passer de la tutelle où il trouve une satisfaction et une sécurité.

Déviance : Écart par rapport aux normes qui ont cours dans un groupe ou dans une société. Le *déviant* est celui qui ne suit plus les voies tracées, les règles habituelles, les consignes, les opinions du groupe.

Diagnostic de groupe : Perception de ce qui se passe dans un groupe restreint, à un moment donné et relativement à la dynamique du groupe.

Diagnostic (Groupe de) : Cf Groupe T.

Diagramme d'interaction (appelé aussi Actogramme) : Graphique généralement fléché représentant les communications verbales et non-verbales dans un groupe compte tenu de sa disposition spatiale.

Diagramme de position : Figure tirée d'un Sociogramme et représentant la situation sociométrique d'un individu dans son groupe.

Didactique : Qui a de la valeur du point de vue de l'enseignement ou de la formation. À but d'apprentissage.

Dyssocialité : Processus de rétraction par rapport à la vie sociale et aux obligations sociales, ou non-engagement dans la relation sociale comme relation humaine. (Cf. socialisation.)

Drill : Instruction visant à obtenir une *automatisation* des réactions, des mouvements ou, d'une manière générale, *des réponses* du sujet instruit. Dressage pédagogique.

Dynamique des groupes : Deux sens principaux : 1° connaissance des phénomènes spécifiques des petits groupes (ou groupes restreints, ou groupes primaires) ainsi que des lois qui les régissent ; 2° méthode d'intervention sur les individus (en groupe) ou sur les groupes dans le but d'obtenir un « changement » de la personnalité ou de la société.

Empathie : Sympathie froide comme attitude clinique en psychologie et en psychosociologie. Exige la compréhension (attitude compréhensive), l'intuition du vécu d'autrui, mais aussi la suspension du jugement, l'absence d'implication affective partisane et la possibilité de l'objectivité. Mixte de décentration (objectivité) et d'*implication* (subjectivité compréhension-participation au vécu d'autrui).

Environnement : Désigne le « milieu de vie » d'un individu ou d'un groupe, en insistant sur l'aspect vécu de ce contexte, c'est-à-dire sur *ses significations* psychologiques, culturelles, sociales, historiques, etc., pour l'individu ou le groupe considéré.

Existentiel : Qui concerne ou qui met en jeu l'existence elle-même. Qui atteint le sujet humain au niveau vécu personnel.

Expectation : Attente modelée par les besoins, les désirs ou les craintes, et mettant l'individu concerné (ou le groupe) dans un

certain état de tension à l'égard de l'événement ou des actions d'autrui.

Expérimental : Qui fait l'objet d'une expérience de type scientifique ou d'une expérimentation. S'oppose par là à *expérientiel*.

Expérientiel : À la différence de « expérimental » (qui implique une extériorité de l'expérimentateur par rapport à l'expérience), « expérientiel » qualifie l'expérience dans laquelle le sujet qui la fait est existentiellement impliqué.

Fantasme : Image résumant une expérience existentielle déformée et déréaliste, et déterminant (de façon non-consciente) des réactions ou des comportements automatiques et stéréotypés.

Fantasmique : Qui correspond à un *fantasme*, c'est-à-dire à une vision ou à une valeur imaginaires très chargées affectivement, objets de croyance, non-mises en question.

Feed-back : Terme de cybernétique dont l'usage est maintenant classique en psychologie, en sociologie et en pédagogie. Signifie rétroaction ou information en retour, revenant des résultats vers la source de l'information, de façon telle que le renseignement modifie l'émission dans le sens d'un ajustement permanent ou permette cet ajustement.

Fonction sociale : Rôle qu'un élément d'organisation remplit par rapport à cette organisation. La « fonction sociale » des artistes et des poètes, par exemple, était contestée par Platon dans sa République. Avoir une fonction sociale, c'est avoir un rôle d'organe dans l'ensemble social en fonctionnement. Dans ce sens, la fonction implique un poste, une responsabilité, un système de relations et de communications, une certaine « position » dans l'organisation d'ensemble, et un certain « statut » social.

Formel : S'oppose à informel. Désigne l'aspect *officiel* des relations, de l'organisation, de la structure sociale. Le chef *formel* est celui qui tient l'autorité de sa position dans l'organigramme, et à qui l'organisation institution-

Pour aller plus loin

nalisée a donné son rôle en lui assurant un pouvoir de contrôle ou de sanction.

Groupal : Qui concerne ou qui caractérise le groupe primaire.

Groupe : Un agrégat de personnes n'est groupe, que si des liens de face à face se nouent entre les personnes, mettant de l'unité dans leur être-là-ensemble. Le groupe est une réalité dans la mesure où il y a interaction entre les personnes, une vie affective commune, des objectifs communs, et une participation de tous, même si cette existence groupale n'est pas consciente chez les membres et même si aucune organisation officielle ne l'exprime.

Groupe T (ou T-Group ou Training Group) : Autre nom du Groupe de base, groupe de diagnostic, groupe de formation. Méthode utilisant la dynamique des groupes restreints pour obtenir un changement des attitudes personnelles et une compréhension expérimentielle des phénomènes de groupe.

Idéologie : Système des idées ou des croyances qui est capable de déterminer l'action d'un individu (idéologie individuelle) ou d'un groupe (idéologie de groupe).

Impliqué : En logique, signifie contenu dans quelque chose mais de manière cachée ou latente. En psychologie (et au sens courant) on dit de quelqu'un qu'il est *impliqué*, lorsqu'il est personnellement concerné ou mis en cause. *S'impliquer* signifie se sentir concerné, se mettre « dedans » personnellement au lieu de rester « dehors », c'est-à-dire objectif et froid.

Inconscient : Qui échappe (par définition) à la conscience réfléchie. On appelle aussi « inconscient » l'ensemble des processus psychologiques latents qui structurent les perceptions et les conduites à l'insu de la conscience réfléchie et de l'introspection.

Induction : Au sens psychologique, type de relation par lequel une intervention quelconque (dite inductrice) détermine une réaction complémentaire ou réactionnelle chez autrui (réaction induite). Dans ce sens, la suggestion est un cas particulier de l'induction.

Informel : Qui n'a aucun caractère officiel ni conventionnel. Qui est libre, spontané, non déterminé par des structures imposées. La structure informelle d'un groupe est le système des relations affectives qui, dans un groupe primaire, naît des relations de face à face. Un leader informel est un membre du groupe qui prend une influence, en dehors de l'autorité hiérarchique, sur ce groupe (popularité, prestige, circonstance...).

Instrumental : Qui sert à atteindre un but matériel et extérieur à l'agent.

Interaction : « Échange » dans un groupe au cours d'une discussion. Plus généralement, relation interhumaine par laquelle une intervention verbale ou une attitude, une expression significative ou une action, provoquent une action en réponse qui retentit sur l'initiateur.

Interhumain : Qui caractérise les relations entre les humains.

Jeu de rôle : Technique tirée du psychodrame et différente de celui-ci en ce que les « situations » proposées ou les « personnages » à jouer ne sont pas construits à partir de données tirées de l'existence du sujet, et en ce que le but n'est pas directement psychothérapeutique. Cf. *Psychodrame* et *Sociodrame*.

Leader (d'un mot anglais signifiant meneur, conducteur) : Membre d'un groupe jouant un rôle déterminant dans les échanges, les décisions du groupe et le choix de ses objectifs. Il influence le groupe et, par ailleurs, il répond à des attentes du groupe. On détermine qui est leader soit en interrogeant les membres du groupe, soit en observant leurs attitudes et leurs réactions dans le groupe.

Leadership : Rôle de leader, comportement de leader, position sociométrique de leader dans un groupe. Pouvoir, influence, autorité sur un groupe.

Lewinien : Référé à la personne ou aux théories... de Kurt Lewin.

Marathon (Groupe) : Formule d'intensification du Groupe T par des sessions quasi-ininterrompues à vie communautaire dense

et à consignes d'expression sauvage des sentiments.

Marginal : Qualifie la position d'un individu qui serait « en marge » d'un groupe, en dissidence par rapport aux valeurs, à la structure, aux opinions du groupe ou seulement incapable de « suivre » le groupe. On peut être marginal de plusieurs façons (le débile, le fou, l'ermite, le réfractaire, l'étranger, le dévoyé, le criminel, etc.).

Méthode des cas : Méthode de pédagogie active fondée d'une part sur l'étude d'un cas concret, en vue de trouver une solution ou d'en rechercher la structure d'un certain point de vue, ... d'autre part sur la discussion en groupe, celle-ci opérant par sa valeur propre de formation. La conduite de cette discussion de groupe sur le cas concret requiert une technique spéciale d'animation.

Micro-sociologie : Psychosociologie des petits groupes humains.

Mobilité sociale : Mouvement de passage des individus d'un groupe dans un autre groupe ; changement de statuts, de rôles, et d'appartenance dus à ce passage. À distinguer de mobilité géographique ou migration.

Morenien : Qui se réfère à la personne ou aux théories... de Moreno.

Motivation : Besoin, tendance ou aspiration qui, sans être l'objet de la conscience réfléchie, incite ou dispose un individu à avoir un certain comportement ou à prendre certaines décisions. La motivation est en quelque sorte le principe actif organisateur de la conduite à un niveau inconscient.

Motiver : Au sens psychopédagogique strict, « motiver » un groupe, une classe (scolaire), un élève, c'est opérer de telle sorte qu'ils ressentent finalement en eux-mêmes un besoin de savoir ou d'apprendre ce en vue de quoi on les prépare. Dans ce sens, en « motivant » un groupe, on déclenche un comportement de « résolution du besoin » qui mobilise et meut le groupe vers l'acquisition des connaissances capables de « répondre » à cette tension particulière. Au sens général, « motiver » quelqu'un, c'est utiliser une de ses motiva-

tions habituelles (en l'exacerbant) pour orienter son comportement dans un certain sens.

Mythe : Au sens psychosocial, un mythe est une croyance, un idéal, ou une « idée-force » qui, projetant son contenu dans un avenir éloigné, provoque des comportements, appelle à l'action réalisatrice, chez les individus appartenant au groupe pour qui ce mythe existe.

Népotisme : Abus de pouvoir consistant à créer des postes pour en faire bénéficier parents et amis.

Névrose : Maladie mentale source de désadaptation et dont le sujet est douloureusement conscient (exemples : angoisse, phobies, obsessions, etc.).

Névrotique : Qui a trait à une névrose ou qui est du genre de la névrose.

Normatif : Qui a valeur de norme.

Norme : Règle de conduite par rapport à laquelle on juge « bon » ou « mauvais », « estimable » ou « à rejeter » les opinions ou les comportements à l'intérieur d'un groupe

Opinion : Idée que l'on se fait ou justement que l'on porte sur un donné ; ou bien réponse à une question concernant ce donné. Toute opinion exprime un certain point de vue ou une certaine vision du monde (croyance, connaissance et idéologie) et, par là, une certaine *attitude* personnelle en face du donné jugé. Cette attitude est le centre actif de la formation des opinions. Plus l'attitude matricielle est systématisée ou « profonde » (au sens de constitutive de la personnalité), plus le sujet « tiendra » à son opinion.

Participation : Engagement personnel des membres d'un groupe dans le groupe ou dans l'organisation sociale. Le niveau de participation est directement proportionnel au degré de cohésion affective du groupe, et au degré d'adhésion des membres au groupe. La participation multiplie les interactions.

Pragmatique : Qui prend l'efficacité pratique pour valeur et pour critère.

Pour aller plus loin

Prégnance : Force d'un impact au niveau de la perception.

Pression (groupe de) : Groupe exerçant une influence, une contrainte, une poussée, sur une personne ou sur un autre groupe, et par là modifiant puissamment *la situation* et *l'environnement* de ce qui subit cette force. La pression est *orientée*, et le groupe de pression tend par là à imposer ses propres objectifs à ceux sur qui il l'exerce, et dont la liberté de participation ou de décision est ainsi plus ou moins paralysée.

Primaire (groupe) : Groupe caractérisé par le fait que tous les membres peuvent se connaître directement et avoir entre eux tous, des relations de face à face, dites relations primaires, tout en formant un groupe, avec sa vie affective propre et ses objectifs communs. Le groupe primaire est forcément restreint.

Privatisation : Attitude de désintérêt à l'égard de la vie communautaire et de l'idéologie du groupe, et priorité donnée aux intérêts personnels ou privés.

Procédure : Méthode formelle par laquelle un groupe cherche à atteindre son objectif. Formalisation d'un moyen. Un vote à mains levées est une procédure pour connaître l'opinion des membres d'un groupe ou pour prendre une décision.

Processus : Manière dont se développe ou change un phénomène qui se produit ou évolue selon une certaine loi. Évolution active de...

Psychanalyse : Comme théorie psychologique, la psychanalyse est fondée sur la définition du psychisme en trois instances : *l'inconscient* (centre de toute l'énergie vitale et lieu des tendances « refoulées » cherchant à se satisfaire), le *Moi* ou conscience de l'environnement et de ses conditions « réelles », le *Surmoi* ou instance morale (centre des interdits et des tabous). Comme méthode de cure des névroses, la psychanalyse est fondée sur la résolution des conflits entre le Surmoi et l'inconscient de façon à libérer le Moi écrasé entre les deux autres instances. Cette libéra-

tion se ferait par la prise de conscience des *origines* du conflit toujours situées dans la petite enfance.

Psychodrame : Méthode de psychothérapie inventée par Moreno, dont le but est d'opérer chez un sujet la prise de conscience des attitudes et des rôles effectivement joués, l'ajustement perceptif et actif aux situations, le réveil de la spontanéité comme capacité d'inventer les rôles adaptés et de se débarrasser des attitudes chroniques ou des conditionnements acquis. Le psychodrame met le sujet dans des situations qui sont pour lui affectivement chargées et il doit les jouer comme acteur, sur une scène organisée dans ce but et devant un public. Des techniques spéciales (aides thérapeutiques, parmi lesquelles les égo-auxiliaires, le double, l'inversion des rôles) facilitent l'évolution du sujet.

Psychosociologie : Psychologie des petits groupes.

Psychothérapie : Ensemble des méthodes de traitement des névroses par des moyens purement psychologiques (entretiens, analyses d'expressions ou de réactions personnelles à des stimuli variés).

Rationalisation : Justification rationnelle (d'une opinion ou d'une conduite...) faite par un sujet humain, avec toutes les apparences de la logique et de l'objectivité, mais masquant, comme un écran, une motivation inconsciente.

Référence (groupe de) : Groupe dont le sujet est membre (quoique ce ne soit pas forcément tel groupe auquel il participe actuellement) et dont il a assimilé les normes, les valeurs, les opinions, les modèles de conduite, au point que sa participation actuelle à d'autres groupes est réglée par *l'identification* à ce groupe extérieur auquel il adhère. Le groupe d'appartenance actuelle peut aussi devenir groupe de référence.

Résidentiel (séminaire) : Session de formation active groupant les participants loin de l'entreprise et en un lieu de « résidence » consacré entièrement à la session, où toutes

les activités collectives (séances, repas, veillées, etc.) se font sur place.

Restreint (groupe) : Petit groupe de face à face.

Rôle : Au sens théâtral, personnage d'une pièce joué par un acteur. Le même mot a 3 sens en psychologie sociale : 1° L'attitude d'un individu dans un groupe; 2° La fonction dans une organisation sociale; 3° Tout comportement caractéristique attendu par le groupe de la part de l'un de ses membres. Les trois sens sont distincts : l'attitude d'un individu dans un groupe à un moment donné dépend de la relation de ce sujet avec le groupe et de ce qui se passe dans le groupe; ainsi à tel moment, telle personne a joué un rôle de conciliateur. La fonction au sein d'une organisation implique un statut et un système de relations, elle dépend de l'organisation. Ainsi un secrétaire de séance a un rôle fonctionnel. Le comportement attendu par le groupe dans telle situation peut coïncider avec le rôle fonctionnel mais peut s'en éloigner (ou entrer en conflit avec) : par exemple « on » cherche un leader, il y a un rôle à jouer et on peut le définir à l'avance, même si personne n'accepte de le jouer.

Rumeur : Récit non vérifié d'un événement, qui circule oralement (de bouche à oreille) dans un groupe, selon un circuit qui coïncide avec la structure des relations affectives dans ce groupe. Elle se développe dans un « climat » général propice dont les deux caractéristiques principales sont : la tension affective collective et l'absence d'informations vraies.

Socialisation : Développement de la sensibilité aux stimuli sociaux, aux obligations sociales du milieu de vie, et épanouissement de l'être social dans la personne comme capacité de coopération, de participation, d'entraide, et finalement comme humanisation. (Cf. Dissocialité.)

Socio-affectif : Qui concerne l'affectivité des relations sociales, ou la relation interhumaine sous son aspect affectif. La satisfaction d'être ensemble est un phénomène socio-affectif.

Sociocognitif : Qui concerne la connaissance (perception, intelligence, conceptualisation) sous son aspect social et par rapport aux relations sociales. La perception des attitudes d'autrui et leur signification est un phénomène sociocognitif.

Socioculturel : Qui concerne le groupe ou la société sous leur aspect culturel.

Sociodrame : Méthode de psychothérapie de groupe ressemblant au psychodrame mais où les acteurs sont, soit des groupes, soit des représentants de groupes. Le mot est pris souvent dans le sens aussi de « jeu de rôles ».

Sociogramme : Carte (topographique) des positions de tous les membres d'un groupe primaire et de leurs relations socio-affectives (sympathies, antipathies, popularité, rejets, sous-groupes, etc.). Représentation graphique (selon certaines conventions) de la structure informelle du groupe.

Sociométrie : Théorie et ensemble de méthodes cherchant à élucider la structure informelle des groupes et les phénomènes socio-affectifs ou sociocognitifs qui se passent dans les groupes primaires. Le fondateur de la sociométrie, branche de la Dynamique des groupes, est Moreno. Certains auteurs considèrent que la sociométrie est un autre nom de la Dynamique des groupes.

Sociométrique (test) : Au sens strict, questionnaire (construit selon des normes précises) posé à tous les membres d'un groupe primaire et destiné à révéler *la structure des relations informelles* des membres du groupe. Les réponses permettent de construire la *sociomatrice* du groupe et son *sociogramme* (tous deux étant des représentations graphiques), ainsi que les sociogrammes individuels (ou profils de la personnalité sociale).

Standard : Au sens large, est « standard » ce qui est attendu, le niveau de qualité qui est pratiquement et socialement désirable. Dans ce sens, le mot se distingue de *Norme* qui est la moyenne actuelle de cette qualité. Au sens particulier de la dynamique des groupes, les standards du groupe sont les idéaux collectifs

Pour aller plus loin

du groupe, et les *normes* sont les principes régulateurs, les règles qui en découlent.

Statut social : Position reconnue ou accordée à une personne dans un groupe, par rapport aux autres membres du groupe. Il s'agit d'une position « morale », à laquelle est associé un degré de considération, d'estime sociale, de respect. Avoir un « bas statut social » signifie que dans le groupe concerné, cette personne est considérée comme de peu de valeur et de peu d'importance.

Stéréotype : Conception ou idée rigide et ultrasimplifiée d'un aspect de la réalité, d'une personne ou d'un groupe extérieur, pour les membres d'un groupe donné. Exemple : le stéréotype du « banquier » pour la majorité des travailleurs, est un cliché contenant invariablement et uniquement l'image d'un coffre-fort à la place du cœur.

Les stéréotypes déterminent les attitudes sociales et les réactions collectives. Ils remplacent l'effort de connaissance individuelle par une idée toute faite.

Sub-culture : Partie d'un groupe culturel qui, tout en présentant les caractéristiques principales de la culture de contexte, a développé dans le sous-groupe ainsi constitué, des normes et une mentalité spéciale. Ainsi « la pègre » est une sub-culture, de même d'ailleurs que « la haute société ».

Surdétermination : Convergence de motivations se renforçant les unes les autres et donnant à la conduite l'apparence de la volonté tenace.

Surmoi : Terme de Freud (1923) pour désigner la conscience morale, l'idéal du Moi et l'ensemble des contraintes morales s'exerçant sur le Moi.

Symbiotique : En symbiose, à l'unisson de vie, formant un seul corps vivant.

Taylorisme : Système de l'ingénieur américain F.W. Taylor (1856-1915) consistant en une organisation rationnelle maxima du travail des ouvriers des usines, fondée sur 3 principes : utilisation rationnelle des machines et des outils, simplification des gestes nécessaires, découpage minutieux des tâches. Par la suppression de toute initiative et de tout ce qui est inutile, Taylor voulait obtenir le rendement maximum avec le minimum de fatigue.

Télé : Concept de Moreno signifiant l'ensemble de ce qui est vécu et perçu dans un groupe par chacun de ses membres relativement à tous les autres. Charge affective intérieure du groupe, le télé est ce qui fait le groupe et son degré de cohésion.

Tension : Dans plusieurs théories psychologiques (Janet, Bergson), le mot de tension psychologique est pris en un sens positif : état d'une conscience rassemblant ses forces et son tonus vers l'action, pour l'action sur le réel présent. Dans une autre acception aujourd'hui plus fréquente, « tension » a pris le sens négatif, et son contraire « détente » a pris le sens positif. La tension est donc d'abord l'absence de détente, de calme, de paix, de bon fonctionnement. Elle est crispation ou conflit latent qui bloque l'activité normale, ou état pénible d'insatisfaction qui oriente spontanément l'activité vers la recherche de ce qui satisferait. En ce sens, l'état de besoin est un état de tension. Un conflit latent dans un groupe est une tension du groupe.

Transactionnelle (analyse) : Analyse d'une situation interhumaine en termes de rôles dont chacun retient sur les autres par suite des relations dynamiques et interdéterminantes que ces rôles ont entre eux dans la situation. Interinduction des réactions et des attitudes au sein d'une situation qui prend figure de scénario ou de drame.

Bibliographie

Les ouvrages marqués d'un astérisque sont d'une lecture plus facile ou sont plus centrés sur le thème du livre.

AMADO G. et GUITTET A., *La dynamique des communications dans les groupes*, Éd. A. Colin, 2^e éd., 1990.

ANCELIN-SCHUTZENBERGER A., *La sociométrie*, Éd. Universitaires, 1972.

ANCELIN-SCHUTZENBERGER A., *Le corps et le groupe. Les nouvelles thérapies de groupe : de la gestalt à la bioénergie...* Éd. Privat, 1977, 336 p.

ANZIEU D., BEJARANO A., KAES R., MISSENARD A. et PONTALIS J.-B., *Le travail psychanalytique dans les groupes*, Éd. Dunod, 1972.

ANZIEU D. et MARTIN J.-Y., *La dynamique des groupes restreints*, PUF, 1968.

ANZIEU D., *Le groupe et l'inconscient*, Éd. Dunod, 1985.

ARCHIVES INTERNATIONALES DE SOCIOLOGIE DE LA COOPÉRATION, *Revue du Bureau d'Études Coopératives et Communautaires, et de l'Entente communautaire*, 72, cours de Vincennes, 75012 Paris.

* AUBRY J.-M. et DE SAINT-ARNAUD Y., *Dynamique des groupes*, Éd. Universitaires, 1964.

BION W. R., *Recherches sur les petits groupes*, 1961, tr. fr., PUF, 1965.

Bulletin de Psychologie de la Sorbonne, n^o spécial. – Psychologie des groupes, septembre 1959.

CHAIX-RUY J., *Psychologie sociale et sociométrie*, Librairie Armand Colin, 1960.

DAVAL R. et Coll., *Traité de psychologie sociale*, Coll. Logos, PUF, 1964, 2 vol.

DREVILLON J., *Psychologie des groupes humains*, Éd. Dunod, 1973.

FAUCHEUX C., *Entraînement à l'étude de la dynamique de groupe*, Revue L'année psychologique, 1957.

* FRIEDMANN G., *Problèmes humains du machinisme industriel*, NRF, 1946.

GAUTHIER G., *Le Counseling de groupe*, Presses de l'Université du Québec, 1982, 192 p.

Hommes et Technique, revue n^o spécial. – Psychologie industrielle, 1959, n^o 169.

JANOV A., *Le cri primal*, Éd. Flammarion, 1975.

JOHNSON L.V. et BARRY M.A., *Conduite et animation de la classe*, Éd. Dunod, Paris, 1985.

Pour aller plus loin

- KAES R., *L'appareil psychique groupal*, Éd. Dunod, 1976.
- * KLEIN J., *La vie intérieure des groupes*, tr. fr., ESF éditeur, 1970 (épuisé).
- LE GALL A., *Psychosociologie des entreprises*, ESF éditeur, 1965 (épuisé).
- LEWIN K., *Psychologie dynamique*, tr. fr. PUF, 1959.
- LUFT J., *Introduction à la dynamique des groupes*, Éd. Privat, 1967.
- * MAILHIOT G.B., *Dynamique et genèse des groupes*, Éd. de l'Épi, 1968.
- MAISONNEUVE J., *Psychologie sociale*, PUF, Que sais-je?, 1951.
- * MAISONNEUVE J., Quelques problèmes majeurs concernant les groupes de diagnostic, in *Sociologie du travail*, 1965, VII, n° 1, p. 34-59.
- MAISONNEUVE J., *La dynamique des groupes*, PUF, 1968.
- * MARROW A.J., *Kurt Lewin, sa vie et son œuvre*, tr. fr., ESF éditeur, 1972 (épuisé).
- MEIGNEZ R., Esquisse d'une présentation des stades d'évolution du groupe restreint, in *L'évolution psychiatrique*, 1963, n° 2, p. 305-317.
- * MEIGNEZ R., *L'analyse de groupe*, Éd. Universitaires, 1967.
- MONTMOLLIN G. (de), Réflexions sur l'étude et l'utilisation des petits groupes, art. in *Bulletin du CERP*, 1960, IX, p. 109-122.
- MORENO J.-L., *Fondements de la sociométrie*, PUF, tr. fr., 1954.
- NORTHWAY M., *Éléments de sociométrie*, Éd. Dunod, tr. fr., 1964.
- OLMSTED M.S., *Sociologie des petits groupes*, Éd. Spes, 1969.
- * PAGÈS M., *La vie affective des groupes*, Éd. Dunod, 1968.
- POITOU J.-P., *La dynamique des groupes. Une idéologie du travail*, Éd. du CNRS, 1978, 358 p., biblio.
- PONTALIS J.-B., Le petit groupe comme objet, in *Temps modernes*, 1963, n° spécial, XIX, n° 211, p. 1057-1069.
- REMOUCHAMPS R. et MATHOT R., *L'efficacité du travail en groupe*, Bruxelles, Éd. Ouvrières, 1972.
- ROGERS C., *Les groupes de rencontre*, tr. fr., Éd. Dunod, 1973.
- ROOSENS E., *Des fous dans la ville ? Gheel et sa thérapie séculaire*, PUF, 1979.
- SHERIF M., *Des conflits intergroupes aux tensions internationales*, tr. fr., ESF éditeur, 1971 (épuisé).
- SHILS E.A., L'étude du groupe élémentaire, in Lasswell et Lerner, *Les sciences de la politique aux USA*, Armand Colin, 1951.
- STOETZEL J., *Psychologie sociale*, Éd. Flammarion, 1963.
- TIXIER J., *Le groupe de discussion. Une méthode active pour la sélection des cadres*, Éd. Hommes et techniques, 1974.
- TOESCA Y., *La sociométrie à l'école primaire*, ESF éditeur, 1972 (épuisé).

Index

- Animateur, 122
 - formation, 125
- Applications, 119, 123, 124
 - pédagogiques, 119, 124
 - psychologiques, 119
 - thérapeutiques, 119, 123
- Autorégulation, 89
- Autorité, 66
- Bandes, 38
 - individualité, 36
- Besoin d'approbation, 41
- Changement, 113
- Climat affectif, 84, 85
- Cohésion, 64
 - formelle, 66
- Communication authentique, 90
- Compétence de l'animateur, 121
- Comportement, 35
 - de groupe, 35
- Confiance, 87
- Conflits, 78
- Conformité, 40
 - individuel, 35
- Décision, 96, 99, 100
 - collective, 99
- Définition, 26
- Démoralisation, 77
- Développement, 49, 84, 86
 - affectif, 86
- Déviant, 43
- Diagramme sociométrique individuel, 61
- Dissociation, 64
- Environnement, 50
- Étrangers, 43
- Freud, 17
- Gestalt, 19
- Groupe, 20, 23, 31, 47, 52, 54, 83, 105, 108, 109
 - d'appartenance, 47
 - de discussion, 54, 83
 - de pression, 52
 - de référence, 47
 - de travail, 54, 83
 - marathon, 108
 - primaire, 20, 23, 31
 - T, 105, 109
- Hawthorne, 16
- Hiérarchisation, 70
- Historique, 14
- Individualité, 65, 68
- Influence, 36, 37, 98
 - des groupes, 37
 - sociales, 36
- Instruction, 125

Applications pratiques

Interaction, 92
Leader, 72
Lewin, 13, 19, 105
Limites, 46, 119
Marginalité, 46
Maturité, 84
Mayo, 16
Méthodes d'action, 27
Modification, 104
Moral, 77
Moreno, 17, 18
Non-directivisme, 120
Nouveau, 44
Objectif, 84
Opposants, 43
Organisation, 59
Organisations, 103
Participation, 85, 88, 92, 104
Personnalité, 36, 63
Phénomènes psychosociaux, 26
Pression, 40, 52, 53
Processus, 27, 113
- de changement, 27
Psychanalyse, 113
Psychodrame, 18
Psychologie, 13, 15
- sociale, 13
Psychosociologie, 96
Psychothérapie de groupe, 17, 123
Réseaux de communication, 75
Rogers, 124
Rôle, 61, 68, 95
- social, 68
Sécurité, 87
Sociogramme, 61
Sociologie, 15
Sociométrie, 18, 59, 60
- test, 60
Structure, 59, 66
- informelle, 59
T-Group, 20
Tabulation de Bales, 93, 94
Tensions, 63
Vie affective, 99

*OUVRAGES PUBLIÉS
DANS LA COLLECTION FORMATION PERMANENTE*

ROGER MUCCHIELLI

L'analyse de contenu. Des documents et des communications (n° 16).

Communication et réseaux de communications (épuisé - n° 12).

Les complexes personnels (n° 11).

La conduite des réunions (n° 3).

La dynamique des groupes (n° 4).

L'entretien de face-à-face dans la relation d'aide (n° 1).

L'étude des postes de travail (épuisé - n° 7).

L'examen psychotechnique (épuisé - n° 8).

L'interview de groupe (n° 6).

La méthode des cas (n° 5).

Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes (n° 13).

Observation psychologique et psychosociologique (n° 17).

Opinions et changements d'opinion (n° 9).

Organigrammes et sociogrammes (épuisé - n° 14).

Psychologie de la publicité et de la propagande (épuisé - n° 10).

Psychologie de la relation d'autorité (n° 19).

Psychologie de la vie conjugale (n° 15).

Psychosociologie d'une commune rurale (épuisé - n° 20).

Le questionnaire dans l'enquête psychosociale (n° 2).

Le travail en équipe (n° 18).

BERNARD ADAM

Animer une étude analyse de la valeur (épuisé - n° 79).

ANNE ANCELIN-SCHUTZENBERGER

Le jeu de rôle (épuisé - n° 43).

JOSEPH AOUN

Manager une équipe multiculturelle. Faire de la diversité une clé de la performance (n° 161).

BRUNO BARJOU

Manager par projet. Méthodes et comportements pour animer hors statut hiérarchique (n° 128).

Savoir transmettre son expertise et son savoir-faire (n° 109).

Vendre ses idées et ses projets. Des clefs pour obtenir l'accord (n° 141).

BRUNO BARJOU, ANNICK COHEN, JACQUES ISORE, JEAN-PIERRE TESTA

Réussir dans ses nouvelles responsabilités. Prise de fonction : mode d'emploi (n° 118).

GUY BARRIER

La communication non verbale. Aspects pragmatiques et gestuels des interactions (n° 117).

Internet, clefs pour la lisibilité. Se former aux nouvelles exigences de l'hypermédia (n° 140).

JEAN-MICHEL BAZIN ET ROGER BAZIN

Comment raisonner pour décider. Apprendre à trouver des solutions (n° 129).

ROGER BAZIN

Développement personnel et entraînement mental (n° 29).

Le nouvel esprit qualité (épuisé - n° 82).

Organiser les sessions de formation (n° 30).

THIERRY BEAUFORT

40 exercices de pédagogie ludique pour la formation (n° 185).

40 nouveaux exercices ludiques pour la formation (n° 191).

LIONEL BELLENGER

À chacun sa résilience. Savoir saisir sa chance (n° 200).

Agir en stratège. Les enseignements de Sun Tzu au service de votre réussite (n° 168).

Comment managent les grands coachs sportifs. Des pistes concrètes pour le coaching en entreprise (n° 156).

La boîte à outils du négociateur. Les meilleures techniques pour questionner, argumenter, réfuter (n° 164).

La confiance en soi (n° 100).

La force de persuasion. Du bon usage des moyens d'influencer et de convaincre (n° 122).

L'argumentation. Principes et méthodes (n° 37).

Les outils du négociateur. Consulter, argumenter, réfuter [2] (épuisé - n° 90).

Les fondamentaux de la négociation. Stratégies et tactiques gagnantes (n° 163).

Pour aller plus loin

Les techniques d'argumentation les plus sûres (n° 205).

L'excellence à l'oral (n° 149).

L'expression orale (épuisé - n° 44).

Libérez votre créativité. De l'imagination à l'innovation gagnante (n° 166).

Piloter une équipe projet (n° 158).

Rire et faire rire. Pourquoi l'humour change la vie (hors série).

Stratégies et tactiques de négociation [1] (épuisé - n° 83).

LIONEL BELLENGER

ET MARIE-JOSEE COUCHAERE

Animer et gérer un projet (épuisé - n° 95).

Les techniques de questionnement. Savoir poser les bonnes questions (n° 143).

Plus efficace et moins stressé. Le bien-être, clé de la performance (n° 159).

L'écoute. Osez l'empathie pour améliorer vos relations (n° 182).

LIONEL BELLENGER ET PHILIPPE PIGALLET

Dictionnaire de la formation et du développement personnel (n° 113).

100 exercices et études de cas pour la formation (n° 154).

LIONEL BELLENGER, PHILIPPE PIGALLET,

REHBIA COUILLET,

MARIE-JOSEE COUCHAERE,

BRUNO BARJOU

C'est moi d'abord (n° 150).

HANNAH BESSER, GÉRARD RODACH

La gestion des ressources humaines. Valoriser le capital humain de l'entreprise et accompagner les changements (n° 204)

PIERRE CAUVIN

La cohésion des équipes. Pratique du team building (n° 119).

PIERRE CAUVIN ET GENEVIEVE CAILLOUX

Les types de personnalité. Les comprendre et les appliquer avec le MBTI (indicateur typologique de Myers-Briggs) (n° 102).

RAMEZ CAYATTE

Motiver, oui mais comment? (n° 190).

Manager un projet... Oui mais comment? (n° 195).

ALAIN CAYROL ET PATRICK BARRERE

S'initier à la PNL. Les basiques de la programmation neuro-linguistique (n° 60).

DOMINIQUE CHALVIN

L'affirmation de soi (n° 41).

Autodiagnostic des styles de management. À l'usage des cadres et des dirigeants (n° 56).

Cerveau gauche, cerveau droit (n° 209).

Cultivez votre personnalité (n° 177).

Du bon usage de la manipulation (n° 148).

Faire face aux stress de la vie quotidienne (5^e édition - n° 48).

Formation : méthodes et outils. Tome 2 - Encyclopédie des pédagogies pour adultes (n° 116).

Histoire des courants pédagogiques. Tome 1 - Encyclopédie des pédagogies pour adultes (n° 115).

Les nouveaux outils de l'analyse transactionnelle.

Le manager flexible (n° 197).

Pour développer l'énergie des individus et des organisations [2] (n° 64).

Les outils de base de l'analyse transactionnelle.

Pour développer l'énergie des individus

et des organisations [1] (n° 63).

Tensions et conflits dans les relations personnelles. Comment s'en sortir (n° 136).

Utiliser tout son cerveau. De nouvelles voies pour accroître son potentiel de réussite (épuisé - n° 61).

GERARD CHANDEZON ET JOËL SALOU

L'insécurité (épuisé - n° 59).

JACQUES CHAUMIER

Travail et méthodes du documentaliste. Pour une exploitation méthodique et optimale

de l'information (n° 39).

CORINNE CHAUVIN

Concevoir un stage de formation (n° 173).

JEAN-DOMINIQUE CHIFFRE

ET JACQUES TEBOUL

La motivation et ses nouveaux outils (épuisé - n° 74).

JACQUES CLARET

Organiser la pensée. Une formation méthodique au travail intellectuel (n° 47).

LAURENT COMBALBERT

Le management des situations de crise. Anticiper les risques et gérer les crises (n° 171).

Négociation de crise et communication d'influence. Résoudre les situations difficiles par la négociation influente (n° 179).

Collection Formation permanente**LAURENT COMBALBERT, ÉRIC DELBECQUE**

Constituer une équipe efficace. Pour s'adapter à un environnement complexe (n° 199)

VIRGINIE CORNET, PHILIPPE AURIOL

Le parler-vrai. La méthode Schutz pour être vrai avec soi-même et avec les autres (n° 108).

MARIE-HELENE COU ET CLAUDE DEMEURE

Utiliser efficacement la vidéo en formation (épuisé - n° 111).

MARIE-JOSEE COUCHAERE

Éduquer la mémoire (épuisé - n° 50).

Le développement de la mémoire. Clés pour une mémoire dynamisée (n° 147).

Manager son temps et son énergie (épuisé - n° 125).

Favoriser le travail en équipe par la coopération. Comment réussir ensemble (n° 194).

REBIHA COUILLET

Être soi. Une démarche pour se réconcilier avec soi (n° 124).

SOPHIE COURAU

Les outils de base du formateur. Parole et supports [1] (n° 97).

Les outils d'excellence du formateur. Concevoir et animer des sessions de formation [2] (n° 99).

Jeux et jeux de rôle en formation (n° 175).

ELIZABETH COUZON ET FRANÇOISE DORN

Les émotions. Développer son intelligence émotionnelle (n° 181).

DENIS CRISTOL

Management et communication : 100 exercices (n° 196).

Management et innovation : 60 nouveaux exercices (n° 206).

Innover en formation. Dynamiser l'apprentissage en entreprise (n° 201).

50 conseils pour développer l'envie d'apprendre. Former avec efficacité et originalité (n° 203)

DENIS CRISTOL ET ERIC MELLET

Développer une université de la vente (hors série).

PHILIPPE CRUELLAS

Le temps autrement. Le kit de survie des nouveaux nomades (n° 135).

MARC DENNERY

Évaluer la formation après la réforme (n° 172).

La réforme de la formation professionnelle. Année 2 (n° 170).

Organiser le suivi de la formation. Méthodes et outils (n° 121).

Piloter un projet de formation. Du diagnostic des besoins à la mise sous assurance qualité (n° 132).

DIF et professionnalisation. Comment adapter l'offre de formation (n° 178).

GERARD DEVAUX

Se préparer à l'oral des examens et des concours (n° 77).

MARC DOVERO ET ELISABETH GREBOT

Enseigner, former, conseiller avec la PNL (n° 93).

LAURENT DUFOURT ET RICHARD BOURRELY

Jeux et outils pour conduire le changement (n° 198).

JEAN-CHRISTOPHE DURIEUX, HANNAH BESSER

Réussissez vos recrutements. De la définition du besoin à l'intégration du collaborateur (n° 165).

Développement personnel et professionnel. Pour s'accomplir au jour le jour (n° 176).

VICTOR ERNOULT, JEAN-PIERRE GRUERE, FABIENNE PEZEU

Optimiser les ressources humaines dans l'entreprise (épuisé - n° 53).

FEDERATION FRANÇAISE DE COACHING

Agir en coach. Les bonnes pratiques d'un coaching professionnel (n° 76).

ALAIN FREDERIC FERNANDEZ, FRANK SAVANN

Manager la formation aujourd'hui. De la gestion du budget au développement des compétences (n° 167).

ODILE FEVRE ET ERIC SCHULER

L'affirmation de soi au féminin. L'assertivité au féminin (n° 114).

MICHEL FUSTIER

Pratique de la créativité (épuisé - n° 33).

PHILIPPE GABILLIET

Savoir anticiper. Les outils pour maîtriser son futur (n° 137).

Pour aller plus loin

*PHILIPPE GABILLIET
ET YVES DE MONTBRON*

Se former soi-même (épuisé - n° 126).

BERNARD GANGLOFF

Les techniques de recherche d'emploi (n° 104).

BERNARD E. GBEZO

Agressivité et violences au travail. Comment y faire face (n° 142).

CHANTAL GENSSE

Le manager aux 5 passeports (n° 153).

MICHEL GIFFARD

Développez votre intuition et celle de votre équipe (épuisé - n° 92).

*PATRICK GILBERT ET CHRISTIAN CHAR-
DON*

Analyser l'écriture. Une démarche et un outil nouveaux en graphologie (n° 67).

LAURENT GODBOUT

S'entraîner à raisonner juste (épuisé - n° 78).

ELISABETH GREBOT

Images mentales et stratégies d'apprentissage. Explication et critique. Les outils modernes de gestion mentale (n° 101).

JEAN-ÉDOUARD GRESY

Gérer les ingérables. L'art et la science de la négociation au service de relations durables (n° 192).

*JEAN-ÉDOUARD GRÉSY,
RICARDO PÉREZ NÜCKEL,
PHILIPPE EMONT*

Gérer les risques psychosociaux. Performance et bien-être au travail (n° 202)

ANDRE GUITTET

Développer les compétences par une ingénierie de la formation (n° 107).

HUBERT JAOUÏ

Créativité, mode d'emploi (n° 81).

HUBERT JAOUÏ, FRANÇOIS-MARIE PONS

La communication pratique au service des entreprises (épuisé - n° 94).

ALAIN JOLIBERT ET MAUD TIXIER

La négociation commerciale. Études de cas. Préparation et stratégie (n° 76).

ALAIN KERJEAN

L'apprentissage par l'expérience. Pour développer les compétences stratégiques (n° 174).

*PATRICK KORENBLIT, CHARLES NEUMAN,
CHRISTIAN JEANGUIOT*

Mettre en place les entretiens professionnels. L'évaluation après la réforme (n° 162).

*PATRICK KORENBLIT, CAROLE NICOLAS,
HELENE LEHONGUE*

Construire son projet professionnel à partir du bilan de compétences (n° 157).

JEAN-FRANÇOIS LABOREY

L'entretien annuel d'appréciation et de carrière (épuisé - n° 88).

GINGER LAPID-BODGA

L'ennéagramme. Se connaître pour réussir (hors série).

Le leadership. Découvrez le leader qui est en vous avec l'ennéagramme (hors série).

*ANNE-MARIE LAPORTE-CASTELNAU
ET BRIGITTE LAPORTE-DARBANS*

La gestion de soi. La voie nouvelle du management (n° 103).

JEAN-LOUIS LASCOUX

Pratique de la médiation. Une méthode alternative à la résolution des conflits (n° 144).

DANIEL LATROBE

Gérer efficacement son temps et ses priorités. Une logique du plaisir (n° 139).

PIERRE LABEL

Améliorer la qualité de vie au travail par la participation (n° 80).

Métrologie, mesure et maîtrise des communications (épuisé - n° 28).

CLAUDE LEBŒUF, ALEX MUCCHIELLI

Le projet d'entreprise (épuisé - n° 69).

ÉDOUARD LIMBOS

L'animation des groupes de culture et de loisirs (n° 35).

YVES-FRÉDÉRIC LIVIAN

Gérer le pouvoir dans les entreprises et les organisations (n° 71).

CHRISTOPHE LUNACEK

La délégation efficace. Pour un nouveau management plus responsabilisant (n° 105).

LUC MARSAL

La détection des potentiels. Pour une gestion anticipée des ressources humaines et des carrières (n° 131).

ARLETTE MUCCHIELLI

Apprendre à coopérer. Repenser la formation (n° 134).

JACQUES NIMIER

La formation psychologique des enseignants (n° 112).

DANIEL PEMARTIN

Réussir le changement (épuisé - n° 68).

BRIGITTE PIARRAT

Le bilan de compétences. Comment réussir votre mobilité (n° 186).

PHILIPPE PIGALLET

Méthodes et stratégies de lecture (épuisé - n° 57).

Les outils de la pensée. Éduquer le sens critique (n° 127).

HENRY RANCHON

Construire votre management d'équipe (n° 169).

CHRISTIE RAVENNE

Gérer les tournants de carrière (n° 72).

Les nouvelles missions du management (épuisé - n° 75).

Rechercher et innover en groupe (épuisé - n° 58).

GERARD RODACH

Mettre en place une stratégie gagnante (n° 189).

GERARD RODACH ET AVIAD GOZ

Trouver sa voie. Réorienter sa carrière et sa vie en accord avec ses motivations (n° 193).

GÉRARD RODACH, DOMINIQUE SZULKA

Former, mentorer, tutorer (n°207).

GUY ROUIDIERE

Décrypter les débats télévisés. Outils et pratiques (n° 138).

Mieux s'exprimer pour convaincre et agir (n° 120).

Traquer le non-dit (n° 151).

GHUYSLAINE ROY-LEMARCHAND

Le management des compétences (n° 183).

GUY SABON

Formation des tuteurs et des maîtres d'apprentissage. Pour une intégration réussie des jeunes dans l'entreprise (n° 106).

GUY SABON ET JEAN-MARIE JIVEL

L'entretien de recrutement. Des outils et des méthodes pour mieux recruter (épuisé - n° 96).

MARION SARRAZIN

S'initier à la PNL (n° 60).

CHANTAL SELVA

La programmation neuro-linguistique appliquée à la négociation (épuisé - n° 86).

CHANTAL SELVA ET GUY MISSOUM

Savoir définir et gérer des objectifs. Une stratégie de la réussite (n° 91).

LOUIS TIMBAL-DUCLAUX

La communication écrite scientifique et technique (épuisé - n° 84).

L'expression écrite. Écrire pour communiquer (n° 42).

ARLETTE YATCHINOVSKY

L'approche systémique. Pour gérer l'incertitude et la complexité (n° 133).

Mieux vivre le changement. Accompagner et réussir les transitions (n° 160).

*ARLETTE YATCHINOVSKY,**PIERRE MICHARD*

Le bilan personnel et professionnel. Instrument de management (n° 87).

Histoire de vie. Une nouvelle approche pour repenser sa vie autrement (n° 110).

Achévé d'imprimer en juillet 2013
par Dimograf
Bielsko-Biala, Pologne