

Chapitre 1

Les clés du fonctionnement d'un groupe

Qu'est-ce qu'un groupe ?

Définition

D'après les travaux des psychologues sociaux, un groupe est un ensemble d'au moins deux personnes qui interagissent et s'influencent mutuellement pendant un temps suffisamment long pour que leur rencontre ne soit pas simplement anecdotique. En outre, ces personnes doivent se percevoir comme un « nous » par opposition aux autres.

Parler de groupe, c'est donc désigner de façon générique un ensemble d'individus qui ont quelque chose en commun : un but à atteindre, une tâche à accomplir, des informations à partager, des intérêts communs, etc. Le terme recouvre donc de multiples réalités (associations, groupes de formation, collectivités, fédérations, institutions, équipes de travail, filiales, clubs, groupes politiques, etc.).

Les différents types de groupes

Le tableau ci-dessous est une adaptation de la typologie établie par Didier Anzieu¹. Il vous permet d'avoir une vision synthétique des différents types de groupes avec leurs caractéristiques principales, leurs modalités relationnelles et leurs actions communes possibles.

1. ANZIEU Didier, *La Dynamique des groupes restreints*, PUF, Paris, 2003 (13^e édition).

ANIMER UN GROUPE

Types de groupes	Foule	Bande	Groupement	Groupe primaire	Groupe secondaire
Exemples	Concert, meeting, match sportif, défi, etc.	Bande d'étudiants, bande armée, bande de jeunes, etc.	Associations, clubs sportifs, assemblées de copropriétaires, etc.	Famille, stage de formation, classe scolaire, etc.	Institutions locales ou nationales, entreprises, services publics, etc.
Degré d'organisation/différenciation des rôles	Très faible.	Faible.	Moyen.	Élevé.	Très élevé.
Durée de vie	Quelques minutes à quelques jours.	Quelques heures à quelques mois.	Plusieurs semaines à plusieurs années.	Quelques jours à plusieurs années.	Quelques mois à plusieurs siècles.
Taille du groupe	Très grande.	Faible (de 5 à 15 personnes).	Très faible à très élevée.	Faible (de 10 à 30 personnes).	De faible à très élevée.
Relations entre les individus	Propagation des émotions par contagion.	Recherche d'identification (à un pair ou à un modèle).	Centrées essentiellement sur les activités.	Richesse et force des émotions, variables de l'intimité à l'agressivité.	Centrées essentiellement sur les fonctions.
Effets possibles	Violences, comportements paroxystiques, développement de croyances.	Comportements défensifs à l'égard d'autres groupes ou de l'environnement extérieur.	Maintien autour de la tâche à accomplir.	Possibilités de changement.	Conformité, pression sociale, induction par pression extérieure.
Conscience des buts	Faible.	Moyenne.	Moyenne.	Élevée.	De faible à très élevée.
Actions communes possibles	Actions extrêmes ou apathie.	Répétitives, spontanées, peu innovantes.	Centrées sur les tâches ; résistance fréquente à tout changement.	Creativité, innovation, également liées aux objectifs individuels.	Planifiées, liées aux objectifs des organisations mais poids des habitudes, des règles, de la hiérarchie.

Connaître le groupe

Pour connaître le groupe, il est nécessaire de savoir qui sont les individus qui le composent, comment ils fonctionnent, quelles sont leurs préoccupations, leurs valeurs¹, leurs points communs, en se gardant bien de généraliser ou d'enfermer les personnes dans des catégories standard. N'oubliez pas que les préjugés ne sont que le reflet d'une interprétation subjective de la réalité.

Votre connaissance du groupe portera sur deux registres qui sont étroitement liés : celui des individus, mais aussi celui des individus dans le groupe.

Les individus : Quels sont leur histoire personnelle, leur éducation, leur niveau de vie, leurs habitudes, leur manière de s'exprimer ?

Le groupe : Quels sont les façons de faire, les rites collectifs², les formes de coopération qui entrent en jeu, les phénomènes d'intégration, de rejet, les normes (les règles auxquelles les individus se conforment) et les forces agissantes ? Quelles sont les différentes personnalités du groupe ? Qu'est-ce qui fait que ce groupe existe et qu'il se trouve en face de vous ? Et vous-même, quelle représentation vous en faites-vous ?

Adapter sa prestation

Il n'est pas toujours facile d'avoir une vision précise du groupe, notamment quand celui-ci est de taille importante ou lorsque vous intervenez dans une assemblée hétérogène. C'est le cas, par exemple, si vous donnez une conférence publique : vous avez en face de vous des individus d'horizons différents, qui n'ont sans doute pas les mêmes préoccupations ; la vie du groupe se limite la plupart du temps à la durée de votre intervention. Cependant, chaque fois que cela est possible, sachez à qui vous vous adressez et adaptez votre message à vos interlocuteurs. Il s'agit là de la

-
1. Les valeurs d'un groupe recouvrent l'ensemble des comportements, des attitudes et des rôles qui font sens pour le groupe et auxquels chacun est censé adhérer.
 2. L'ensemble des pratiques symboliques qui sont observées par le groupe.

pierre angulaire d'une communication efficace. Communiquer, c'est toujours signifier, de manière consciente ou non, quelque chose à quelqu'un. Repérez les caractéristiques de votre public pour être pertinent.

Pierre se laisse dépasser...

Pierre est adjoint au service des ressources humaines dans une société d'assurances, à un niveau régional. Une enquête de climat social lui a été demandée par son directeur. Pierre réunit l'ensemble des chefs de service et des responsables d'agences – soit une cinquantaine de personnes – dans une salle de conférence, au siège de la société. Il présente les avantages et les modalités de l'enquête avant de solliciter un débat ouvert de la part des participants. Très vite, la discussion dérape. Pierre ne maîtrise plus la situation.

→ Analyse

Dans l'exemple ci-dessus, Pierre a convoqué un nombre important de personnes qui n'ont probablement pas les mêmes visions ni les mêmes attentes.

Il s'expose à trois écueils :

- La taille du groupe est beaucoup trop importante pour permettre une communication de qualité. Plus le nombre de participants est élevé, moins la cohésion du groupe est forte. Au-delà d'une vingtaine de personnes, il est difficile de réguler les échanges et d'obtenir une large participation des membres du groupe (dans un groupe de 50 personnes, on dénombre 1 225 possibilités d'échange ; avec un groupe de 12 personnes, le nombre descend à 66). La parole revient de fait aux plus bavards ou aux plus combatifs. Si la réunion en grand groupe ne pose aucun problème pour communiquer une information descendante, en revanche, les négociations y sont plus difficiles.
- Réunir des individus qui occupent des postes très différents dans l'entreprise revient à créer un groupe composite entièrement soumis à une contrainte externe : les participants n'ont pas librement choisi d'être ensemble ; ils répondent à une convocation. Ceci peut être la source de conflits, de luttes d'intérêts et de tensions entre les personnes.
- Le dernier point relève de valeurs plus profondes. En introduisant une volonté de changement dans la culture de l'entreprise, Pierre risque de se heurter à des résistances. En effet, l'enquête de climat social implique une remise en cause des fonctionnements antérieurs dans la mesure où chaque salarié peut porter

une appréciation anonyme sur la façon dont il perçoit sa situation personnelle dans l'entreprise, les modes de management et l'organisation du travail. Ce type d'évaluation peut être ressenti comme un danger : certains l'accuseront de fragiliser la structure hiérarchique traditionnelle.

Pierre aurait pu éviter ces problèmes en menant des enquêtes préalables pour avoir une parfaite connaissance du terrain. Des réunions en petits groupes affinitaires auraient permis, en outre, des échanges plus riches et une écoute plus fine des objections et des remarques. Il est clair que dans ce genre de situation, l'intervenant doit d'abord faire reconnaître le besoin de changement par les membres du groupe au lieu de vouloir l'institutionnaliser séance tenante.

Martine choisit la bonne option...

Martine est déléguée des parents d'élèves dans l'école primaire de ses enfants (cent cinquante élèves). Le directeur de l'établissement lui a demandé de consulter l'ensemble des familles à propos de la sécurité dans et autour du groupe scolaire.

Martine ne peut pas réunir les familles autour d'une table et ouvrir le débat : ce sont toujours les mêmes qui prennent la parole : ceux qui n'ont pas peur de s'exprimer en public. Quant aux autres, ils se noient dans un profond mutisme. Pourtant, pour avoir discuté avec les « silencieux » en d'autres occasions, Martine est persuadée que plusieurs d'entre eux ont des propositions intéressantes sur le sujet.

Martine ne peut pas non plus convoquer les parents à tour de rôle par petits groupes : la tâche serait longue, fastidieuse et limiterait les possibilités d'échange. Toutefois, elle sait que la majorité des parents d'élèves ont un but commun : améliorer la sécurité pour leurs enfants, et une volonté d'agir ensemble pour atteindre ce but.

Un samedi matin, Martine a invité l'ensemble des parents d'élèves à participer à un groupe de travail dans la salle polyvalente de l'école. Soixante-dix-huit familles sont représentées. « Un record, reconnaît Martine, c'est un signe qui ne trompe pas. »

Après avoir succinctement présenté l'objectif de la réunion (en mobilisant les parents autour d'exemples marquants) et le travail à effectuer (faire l'état de la situation, avancer un certain nombre de propositions, fixer des échéances), Martine propose aux parents de se réunir par petits groupes de sept ou huit et de travailler point par point sur le problème de la sécurité. Un rapporteur est nommé

dans chaque groupe. Les temps de réflexion (dix minutes pour chaque point abordé), en petits groupes, alternent avec des moments de mise en commun par les rapporteurs réunis pour débattre face à l'ensemble des autres participants (quinze minutes). Les parents peuvent transmettre des messages écrits à leur rapporteur en cours de discussion. Une heure et demie plus tard, Martine présente une synthèse du travail effectué et boucle sa réunion. Le groupe a produit suffisamment d'éléments pour lui permettre de monter un dossier solide.

→ **Analyse**

Cet exemple emprunté à la vie courante montre de façon significative que Martine a évité plusieurs pièges. Elle aurait pu entraîner les soixante-dix-huit parents dans un débat fleuve stérile de trois heures. Car il existe au sein d'un groupe des phénomènes de prises de pouvoir¹, de résistance, d'identification, qui font que les individus se conforment à la loi du plus grand nombre ou bien se réfugient dans l'opposition systématique. Par ailleurs, Martine a été directive sur la forme : présentation du problème, organisation du travail, limitation des temps d'échange, mais pas sur le fond : chacun a pu s'exprimer dans un petit groupe où les tensions sont moins importantes. Elle a agi avec pertinence dans la mesure où il est pratiquement impossible de laisser un grand groupe s'autodéterminer.

À VOUS DE JOUER !

- Sachez à qui vous allez parler.
- Adaptez votre type d'intervention à la taille du groupe.
- Tenez compte des facteurs socio-affectifs qui caractérisent le groupe.

1. Par exemple, pour satisfaire un besoin de reconnaissance, se faire aimer des autres, etc.

Établir la carte d'identité du groupe

En fonction des caractéristiques du collectif que vous avez à conduire, le tableau suivant¹ vous permet d'affiner votre connaissance du groupe et de dégager dans les grandes lignes la méthodologie adaptée. Cochez les cases correspondant à la situation qui vous concerne.

Quelle est l'origine du groupe ?	Soumise à une décision extérieure. Les individus n'ont pas décidé de former un groupe ensemble.	Choisie par les membres du groupe.	
Quelle est sa durée de vie ?	Prédéterminée. Un séminaire de formation dure, par exemple, deux semaines à l'issue desquelles le groupe disparaît.	Non fixée à l'avance. Le groupe cesse d'exister quand l'objectif est atteint ou encore le groupe est permanent.	
Quel est l'objectif du groupe ?	Flou. L'activité du groupe est plutôt centrée sur la relation et le maintien de la cohésion.	Clairement défini. L'activité du groupe est plutôt centrée sur la tâche à accomplir.	
Quel est le degré d'autonomie du groupe ?	Le groupe est soumis à un contrôle extérieur.	Le groupe est totalement autonome.	
Quelle est la taille du groupe ?	Supérieure à 15 personnes.	Inférieure à 15 personnes.	
Les membres du groupe...	ne sont pas libres d'entrer ou de sortir du groupe.	peuvent choisir librement de quitter le groupe.	
Les individus...	sont totalement différents.	ont un vécu commun.	

Si vous avez coché un maximum de cases dans la colonne de droite, la communication au sein du groupe et entre le groupe et vous-même sera

1. Adapté de l'ouvrage de BOUVARD C. et BUISSON M., *Gérer et animer un groupe*, Éditions d'Organisation, Paris, 1988.

sans doute rapide et efficace. Elle apportera plaisir et satisfaction aux uns et aux autres.

En revanche, si vous avez davantage de croix dans la colonne de gauche, le contact sera plus difficile à établir et il est probable que vous verrez apparaître des phénomènes de tension ou de passivité. Dans ce dernier cas, votre rôle de régulateur et votre aptitude à communiquer seront déterminants pour rendre le groupe enthousiaste.

Repérer les problèmes

Un groupe est soumis à des forces « positives » (volonté de communiquer, d'agir ensemble, de s'ouvrir aux autres) et à des forces « négatives » (prises de pouvoir, mécanismes de défense personnelle, soumission, etc.) Lorsque les forces négatives l'emportent sur les forces positives, le rôle de l'intervenant consiste à mettre en œuvre un ensemble de moyens pour rétablir l'homéostasie¹. Pour cela, il est nécessaire de connaître la nature des différents problèmes qui peuvent survenir dans un groupe.

Identifier le problème	Que se passe-t-il ?
Lui donner un sens	Que signifient ces comportements ?
Réfléchir	Que faire pour améliorer la situation ? Quelles seront les conséquences de l'action ?
Intervenir : - faire expliciter le problème ; - susciter l'écoute entre les participants ; - recentrer sur l'objectif ; - proposer des solutions ; - recadrer le problème.	Quels sont les résultats obtenus par l'action ?

Quelques orientations stratégiques

1. La stabilisation, l'équilibre du système.

Annie contourne les problèmes sans les résoudre...

Annie est cadre supérieur dans une société de taille importante. Le directeur lui a demandé de mettre en place des sessions de formation interservices, à titre occasionnel. Elle est connue pour être experte en matière de marketing... Pourtant, avec les participants, le courant ne passe pas.

Elle raconte :

« Je me heurte régulièrement à des remarques désobligeantes, à des questions pièges, à des remises en question. Et je dois reconnaître que ces comportements m'agacent au plus haut point. Je pousse un coup de gueule, je tape du poing sur la table. L'ambiance est détestable, mais je peux achever mon travail. »

« À l'opposé, il m'est arrivé d'avoir affaire à des groupes qui sont de réels poids morts, à l'intérieur desquels il ne se passe rien. Je fais mon *speech*, à peine interrompue par les mouches et à la fin de la conférence, tout le monde plie bagage sans demander son reste. »

« À d'autres moments encore, j'ai dû couper court à des conflits entre des groupes issus de différents services qui s'apostrophaient plutôt vertement et s'envoyaient des reproches mutuels, je ne sais plus à quel sujet... »

→ Analyse

Sans entrer dans les détails, deux aspects méritent d'être soulignés :

Si l'on s'en tient aux propos d'Annie, celle-ci n'affronte pas les problèmes, elle les contourne. Elle s'appuie sur son rôle et sur son statut pour trancher dans le vif et noyer le poisson sans agir réellement au niveau du groupe. Il est d'ailleurs fort probable qu'elle se soit sentie personnellement agressée par les attitudes des membres du groupe.

Ceci amène une remarque : si ce que vous faites ne marche pas, procédez autrement ! Le groupe ne peut pas être tenu pour seul responsable des échecs ou des conflits qui surviennent en son sein. L'intervenant joue un rôle essentiel dans la régulation des échanges et la résolution des problèmes, surtout lorsqu'il est confronté, comme c'est le cas ici, à un groupe artificiel.

Le problème est positif dans la mesure où il apporte des informations très utiles sur l'état émotionnel du groupe, ses désirs, ses attentes et ses réactions de défense ou de rejet. Fuir les problèmes, les étouffer dans l'œuf, répond à une crainte personnelle ou à une mise en conformité sociale. En effet, nous vivons dans une société qui a posé pour principe que les conflits de toutes sortes doivent être minimisés, résorbés ou désamorçés. Cette attitude, relayée par des « techniques » de com-

munication utilisées de façon manipulateur, va à l'encontre des principes démocratiques dans la mesure où elle n'utilise pas les conflits dans leur dimension participative. Imaginons que votre voiture est équipée d'une jauge d'huile électronique... Croyez-vous qu'il soit très utile de déconnecter le témoin lumineux pour éviter de tomber en panne ?

Enjeux et stratégies

Animer un groupe, c'est participer à un processus d'influence en co-construction permanente. La communication est sous-tendue par les enjeux et les stratégies de chacun des membres du groupe.

Les enjeux représentent, pour chaque individu, l'ensemble de ce qu'il y a à perdre ou à gagner dans la relation. Ils sont de deux ordres :

- **Les enjeux symboliques** : Annie ne doit pas perdre la face devant ses collaborateurs.
- **Les enjeux rationnels** : Annie doit transmettre une information à ses auditeurs.

Les stratégies se traduisent par un ensemble de conduites et d'actions qui permettent d'atteindre les objectifs visés. On dénombre quatre grandes familles de stratégies :

- **Les stratégies « avec »**, fondées sur la coopération (les protagonistes ont tous quelque chose de positif à retirer de l'échange).
- **Les stratégies « contre »**, fondées sur le rapport de force, l'opposition systématique (il y a un pseudo-gagnant et un pseudo-perdant) : c'est la stratégie qui est mise en œuvre par Annie.
- **Les stratégies « offensives »** dans lesquelles les individus interviennent, font entendre leur voix et prennent ouvertement des initiatives.
- **Les stratégies « passives »** dans lesquelles les individus s'abstiennent. Ils subissent leur environnement beaucoup plus qu'ils n'agissent sur lui : Annie adopte une stratégie passive dans la mesure où elle élude les problèmes.

Les conduites collectives

Corrélativement aux enjeux et aux stratégies des individus, la cohésion du groupe¹ peut être renforcée ou mise en danger par différentes conduites collectives.

L'inertie

Le groupe oppose de façon presque systématique des résistances au changement. Il se cantonne dans ses modèles traditionnels et toute évolution est vécue comme un danger, une remise en cause de l'identité collective.

L'agressivité

Le groupe manifeste de la méfiance vis-à-vis de l'extérieur et en particulier des groupes qui lui sont proches. S'il se sent menacé ou si sa cohésion est faible, il devient volontiers agressif.

Le conformisme

Les normes et les valeurs adoptées par le groupe peuvent conduire à une uniformisation des comportements et des façons de penser, chacun se ralliant à la loi du plus grand nombre.

Le déviationnisme

Un ou des membres remettent en cause les normes, les valeurs et/ou les modes de fonctionnement du groupe. Les mobiles sont variables : refus du conformisme, volonté de prendre le pouvoir, nécessité d'adapter le groupe à un environnement en constante mutation, etc.

1. L'ensemble des forces positives et négatives qui maintiennent associés les membres du groupe.



Exercice : Identifier les types de conduites

Identifiez les types de conduite décrits dans les exemples en cochant la réponse qui vous paraît adaptée et contrôlez vos réponses en consultant les solutions p. 22.

	Agressivité	Conformisme	Déviationnisme	Inertie
1. Pour prendre une décision, le président d'une association décide d'un vote à main levée. Pierre n'est pas d'accord avec l'orientation choisie, mais il n'intervient pas.				
2. Andrié se demande s'il ne serait pas souhaitable d'organiser différemment la fête de fin d'année. Il consulte ses collaborateurs qui n'ont aucune proposition à formuler.				
3. Des enseignants de collège soutiennent : « Si les élèves ne savent pas lire en sixième, c'est parce que les enseignants des classes élémentaires n'ont pas fait leur travail. »				
4. Un conducteur <i>offset</i> : « Les machines de cette imprimerie sont complètement obsolètes. Nous devons exiger de nouveaux équipements de la part de la direction. »				
5. « Si on ne prend pas les devants, le service comptabilité va encore nous bloquer la salle de réunion. »				
6. « Vous ne portez pas de cravate aujourd'hui, sans doute avez-vous oublié que c'est une règle pour les commerciaux de notre entreprise ? »				

Les besoins des individus dans le groupe

En 1943, le psychologue américain Abraham Maslow, spécialiste du comportement et grand initiateur de la psychologie humaniste, a montré que la satisfaction de nos besoins fondamentaux motive l'essentiel de nos actes et de nos comportements. Il existe selon lui cinq grandes formes de besoins allant des plus matériels aux plus spirituels, la réalisation des seconds étant subordonnée aux premiers pour assurer l'équilibre des personnes.

Principaux besoins des individus par rapport au groupe	Applications concrètes
Besoins matériels	Satisfaction des besoins vitaux essentiels liés à l'équilibre physiologique de l'individu : boire, s'alimenter, bénéficier de temps de repos, de détente corporelle, possibilité de se mouvoir, de satisfaire ses fonctions naturelles, etc. Conditions matérielles de travail satisfaisantes.
Besoins de sécurité	Absence de danger physique ou psychologique. Environnement propice. Orientations, lignes directrices, cadrage. Méthode, organisation, habitudes de fonctionnement.
Besoins d'appartenance	Accueil, possibilité de contacts. Esprit d'équipe. Possibilité de dialogue. Partage de certaines valeurs et croyances. Prise de rôle en correspondance avec les attentes des membres du groupe.
Besoins de reconnaissance	Possibilité d'exprimer ses compétences, ses talents. Signes de reconnaissance, accueil, estime, gratitude. Appréciation, évaluation.
Besoins de réalisation	Possibilité de donner libre cours à sa personnalité, à ses capacités de création et d'investissement. Possibilité de progresser, de se former. Autonomie.

**Les principaux besoins par rapport au groupe
(d'après la classification de Maslow)**

Dominique n'a plus confiance en sa société...

La société qui emploie Dominique procède à une réorganisation complète de ses services. Dominique sait que son poste disparaît au début du mois prochain, mais à une semaine de cette date, il ignore toujours quelles seront ses nouvelles fonctions dans l'entreprise. Las, il finit par accepter un poste chez un concurrent.

→ **Analyse**

Le besoin de sécurité de Dominique n'est pas satisfait ; il ne se sent pas dans un environnement propice à son équilibre personnel car il a le sentiment d'être un pion que l'on déplace. Ses besoins de reconnaissance et d'appartenance sont également remis en question. Ce sont les raisons pour lesquelles il choisit de quitter prématurément son entreprise.

SOLUTIONS DES EXERCICES DU CHAPITRE 1



Exercice p. 20: Identifier les types de conduites

1. Conformisme ;
2. Inertie ;
3. Agressivité ;
4. Déviationnisme ;
5. Agressivité ;
6. Conformisme de la part du locuteur ; déviationnisme de la part de celui qui reçoit le message.