Gestion

TRAVAIL, AFFECTION et POUVOIR dans les GROUPES RESTREINTS

Simone Landry

Presses de l'Université du Québec

À André Audy

à mes filles, Isabelle et Héloïse Audy

à leurs conjoints, Denis Blackburn et Martin Gauthier

à mes petits-enfants, Jeanne et Florence Blackburn, Jules Gauthier

à Nathalie Morin

à Jean Lachapelle

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

AVANT-PROPOS

> Les habitudes et les attitudes de base, qui commandent les choix ultérieurs et l'ensemble de la conduite, sont produits dans la famille par les relations de personne à personne qui s'y exercent. Nos idées, nos valeurs ne nous viennent pas d'une réflexion abstraite, d'une philosophie rationnelle, mais de la vie réelle dans les groupes primaires.
>
> STOETZEL, 1963, p. 21[1].

La genèse d'une passion… et d'un modèle

Je suis née dans une famille qui comptait déjà deux enfants et suis bientôt devenue, pour quelques années, l'enfant du milieu de ce groupe familial initial, où la différence d'âge entre l'aînée et le benjamin était de sept ans… Deux autres enfants allaient s'ajouter plus tard à ce quintette, pour former avec nos parents, un groupe de neuf personnes.

La structure de pouvoir, avec un père militaire pendant les années de guerre et de domination catholique au Québec, pouvait se reconnaître sans effort. Le père en était le chef incontesté, la mère incarnait les valeurs affectives, tout en assumant l'autorité paternelle en l'absence du père et la gestion quotidienne de la vie familiale presque en tout temps. Parmi les enfants, l'aînée était l'initiatrice de la plupart de nos activités et jeux, la seconde en vint très tôt à développer un remarquable sens des responsabilités familiales. Nous les appelions *les grandes*, ma jeune sœur et moi étant *les petites*; nos rôles au sein de la fratrie ressortaient moins clairement que ceux des aînées. Le cinquième, le garçon tant

1. Stoetzel (1963) fait ici état des théorisations de Cooley, qui gardent toujours leur actualité.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

souhaité par mon père, même bébé, eut un statut bien spécial dans la famille : nous l'appelions, à tort ou à raison, *Monsieur le préféré*. Tour à tour, les deux plus jeunes jouèrent le rôle du benjamin puis de la benjamine…

Au cours de ma petite enfance, en raison sans doute de cette position d'enfant du milieu, je me mis à observer la vie familiale, à emmagasiner une foule d'informations sur son développement, à m'intéresser sans en avoir conscience à cette dynamique d'une famille isolée dans un environnement géographique et social dont les parents n'étaient pas issus, loin de la famille élargie, des grands-parents, des oncles, des tantes, que nous ne voyions que de façon sporadique.

Ce n'est que beaucoup plus tard, au moment où je découvris la psychologie sociale et presque en même temps la dynamique des groupes, que, de façon consciente, la fascination pour les phénomènes et processus groupaux s'installa en moi à demeure. Depuis le premier cours de psychologie sociale que je suivis avec Roger Tessier à l'Université de Montréal en 1969, depuis la première expérience en dynamique de groupe, à l'Association pour la recherche et l'intervention psychosociologique (ARIP) à Paris, en 1970, depuis la formation au monitorat de groupe à l'Institut de formation par le groupe (IFG) à Montréal, de 1971 à 1973, je n'ai cessé d'explorer en théorie et en pratique les tenants et les aboutissants de la vie des groupes restreints, de leur formation première jusqu'à leur dissolution.

Je dois ajouter qu'un passage d'une dizaine d'années dans le monde organisationnel, en tant que bibliothécaire, ma première profession, de même que de nombreuses années de militantisme syndical, politique, étudiant, et éventuellement féministe, m'ont donné une expérience pratique des groupes de toute nature, que j'eus, grâce à mon retour aux études à la fin de la vingtaine, la possibilité de conceptualiser. Mon travail au sein des groupes et avec les groupes, restreints ou larges, s'est par la suite poursuivi sans relâche. Les volets théoriques, pratiques et expérientiels, indissociables les uns des autres, m'ont amenée à créer le modèle dont la première version fut publiée en 1977, dans un ouvrage sur les méthodes pédagogiques faisant appel au groupe restreint, dont Jean-Marc Leclerc était l'auteur (Landry, 1977b ; Leclerc, 1977). J'ai continué d'enrichir et de peaufiner ce modèle, au cours des trente dernières années : par mes travaux de recherche après mon entrée

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

au Département des communications de l'Université du Québec à Montréal en 1980 ; par les interactions avec mes assistantes (Landry, 1988, 1989 ; Landry et Saint-Charles, 1995) et avec les étudiantes et étudiants membres des groupes restreints mis sur pied dans le cadre de mes enseignements ; par mes interventions et activités de formation et d'animation auprès de groupes imbriqués dans des contextes organisationnels diversifiés ; enfin, par mon engagement au sein des instances universitaires et syndicales dans ma propre université comme dans le réseau des universités québécoises.

Le livre que voici présente ce modèle du groupe restreint, lequel propose une vision intégrée de l'ensemble des phénomènes et processus que l'on peut observer dans les groupes restreints. C'est à partir des travaux théoriques et empiriques se situant dans le champ de la psychologie sociale que s'est construit ce modèle, qui n'a toutefois cessé de s'enrichir au contact de modèles et théories issus de la sociologie et aussi grâce aux travaux menés par les chercheurs œuvrant dans la mouvance du champ disciplinaire de la communication groupale.

La cérémonie des remerciements

Le tout premier groupe auquel j'ai appartenu, évoqué d'entrée de jeu dans cet avant-propos, est celui au sein duquel, sous la houlette de nos parents, Patricia Power et Jules Landry, aujourd'hui disparus, nous avons vécu, mes sœurs, mes frères et moi, une enfance groupale inoubliable. Je rend ici hommage à mes parents, et je remercie avec chaleur mes sœurs et frères pour leur appui au cours des multiples étapes de mon cheminement intellectuel. J'adresse un merci tout spécial à mon frère Pierre, frère en écriture comme dans la vie, pour les échanges et aiguillons soutenus, qui ont permis à ce livre de voir enfin le jour.

J'éprouve aussi une reconnaissance particulière envers les professeurs devenus collègues qui m'ont fait découvrir les groupes restreints, ont dirigé ou évalué mes deux thèses. Roger Tessier, qui fut de mes deux jurys de thèses et aussi collègue à l'UQAM, qui a diffusé mon modèle en Roumanie et l'a fait traduire en espagnol, s'en est allé trop tôt : il ne pourra lire ce livre qui lui doit beaucoup. Jean Morval et Camil Bouchard ont respectivement dirigé mes travaux de maîtrise et de doctorat ; Robert Sévigny fut un lecteur attentif de mon énorme thèse de doctorat. Je les remercie, ainsi que mon ami Pierre De Visscher, avec lequel j'ai eu de longs échanges par

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

courriel sur les groupes, la dynamique des groupes et la psychologie sociale : il fut presque mon unique soutien intellectuel lorsque je me suis engagée de plain-pied dans la rédaction de ce livre.

Les membres de l'Institut de formation par le groupe des années 1970, Yvan Tellier et Roger Tessier en tête, figurent aussi parmi ceux et celles avec lesquels je me suis initiée, en début de carrière, à la dynamique des groupes, à l'animation, à la formation aux phénomènes et processus de groupe. Qu'ils soient eux aussi remerciés, de même que Jean-Marc Leclerc, autrefois du Service pédagogique de l'Université de Montréal : c'est grâce à lui que la première version de mon modèle a vu le jour, il est donc en quelque sorte aux arcanes mêmes de l'ouvrage que je publie aujourd'hui.

C'est avec grand plaisir que je remercie Solange Cormier, codirectrice de la collection dont cet ouvrage fait partie, amie dont la fidélité m'a permis de traverser certaines périodes difficiles de la vie universitaire et dont la croyance indéfectible en mon projet m'a soutenue pendant les sept dernières années.

Mes assistantes ont joué un rôle majeur dans la réalisation de mes travaux de recherche. Nathalie Morin fut du projet doctoral et du projet de recherche subventionné par le Conseil de recherche en sciences humaines, de 1990 à 1993, que je remercie ici de ce soutien (subvention n^{o} 410-90-1108). Elle a participé avec Céline Beauregard et Diane Lacombe à la construction de ma *Grille d'observation des stratégies d'influence*, qu'elles ont appliquée aux trois corpus de la thèse de doctorat. Avec Johanne Saint-Charles, Nathalie Morin a poursuivi le travail de codage et d'analyse sur l'ensemble des corpus de la recherche subventionnée. Je les en remercie de tout cœur. Il faut ajouter ici un mot spécial à l'endroit de Nathalie Morin, qui a lu au fil des ans quelques extraits de ce livre et manifesté un enthousiasme qui ne s'oublie pas.

Je remercie aussi tous les assistants et assistantes qui ont contribué à divers degrés à la réalisation de mes recherches. Les nommer tous est chose impossible, tout comme de rendre hommage nommément aux étudiantes et étudiants qui ont fait partie des groupes restreints créés dans le cadre de mes enseignements et qui m'ont généreusement permis de publier dans ce livre des extraits de leurs journaux de bord.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Je remercie André Audy dont la présence fut exceptionnelle tant auprès de moi que de nos deux filles pendant la vingtaine d'années qu'ont duré mes études et mes recherches ; il m'a alors soutenue de façon remarquable, non seulement dans la vie familiale, mais dans toutes mes recherches bibliographiques. Et je dis merci aussi à nos filles, Isabelle et Héloïse Audy, pour leur compréhension et leur soutien affectueux qui ne se sont jamais démentis.

Je remercie Solange Cormier, Marie Juneau et Pierre Pinard, qui ont accepté de faire la lecture critique du manuscrit de ce livre, contribuant ainsi grandement à sa qualité et à son accessibilité.

Enfin, je tiens à mentionner le travail remarquable de l'équipe des Presses de l'Université du Québec, qui a su, à l'intérieur de très brefs délais, mener à terme l'édition de ce livre.

Mes derniers remerciements vont à Jean Lachapelle, pour tout. Et pour la lecture à haute voix des *Propos* d'Alain, le soir, à la douce lueur de la lampe de chevet.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos ix

Introduction 1

Partie 1

Fondements conceptuels

Chapitre 1

Le groupe restreint : fondement de la vie humaine et sociale 15

1.1. La vie groupale chez les animaux et chez les ancêtres d'*homo sapiens* 16

1.2. Le lien dyadique et groupal et le développement humain 18

1.3. Le processus de socialisation et sa médiation . . . 21

1.4. La dyade, le groupe restreint et le réseau en tant que structures psychosociales de base . . . 23

1.4.1. La dyade 24

1.4.2. Le réseau 25

1.5. Le groupe restreint à l'origine et au cœur de la vie sociale 26

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Chapitre 2

Les regroupements humains : essai de clarification terminologique 29

2.1. Pourquoi définir, pourquoi classifier ? 29

2.2. Patterns interactifs récurrents et structures 31

2.3. Regroupements concrets éphémères et fortuits . . 32

2.4. Structures psychosociales et structures sociales 35

2.5. Des groupes sociaux aux catégories sociales : regroupements concrets et abstraits 38

2.6. Le groupe restreint, une structure psychosociale concrète portée par une visée commune 40

Chapitre 3

Qu'est-ce qu'un groupe restreint ? 41

3.1. Vers une définition 41

3.2. Les caractéristiques du groupe restreint 42

3.2.1. La visée commune 43

3.2.2. Un petit nombre de membres 46

3.2.3. La durée 48

3.2.4. La frontière entre le groupe et son environnement 49

3.2.5. La coprésence et l'interaction immédiate . 52

3.2.6. L'interdépendance entre les membres 53

3.2.7. La structuration par émergence 54

3.2.8. L'émergence d'une culture groupale 58

3.2.9. Des interactions soutenues, concrètes et symboliques, entre le groupe et son environnement 61

3.3. Le groupe restreint : une définition 63

3.4. Classification des petits groupes concrets 65

Chapitre 4

La modélisation dans le domaine du groupe restreint . . 71

4.1. Genèse et fonctions des modèles 71

4.2. Un premier point de départ américain : Kurt Lewin 73

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

4.3. Un autre initiateur américain : Jacob Moreno . . . 75
4.4. Un point de départ anglais avec suites américaines et françaises : W. R. Bionet les modèles à saveur psychanalytique 77
4.5. Quelques modèles s'inscrivant dans la tradition sociologique fonctionnaliste et structuro-fonctionnaliste 83
4.6. Un modèle issu de la théorie de la structuration de Giddens 91
4.7. Quelques modèles psychosociologiques américains 96
4.8. Les modèles élaborés au Québec 107
4.9. Quelques critères pour l'élaboration d'un modèle du groupe restreint 116

Partie 2

Le modèle des trois zones dynamiques

Chapitre 5

Articulations conceptuelles et fondements psychologiques du modèle 123
5.1. Vue d'ensemble du modèle 123
5.2. Quelques caractéristiques essentielles. 127
5.2.1. Le groupe et son environnement 127
5.2.2. Les structures émergentes du groupe restreint. 129
5.2.3. L'interdépendance entre les trois zones dynamiques 130
5.3. Les besoins psychologiques à la base du modèle . 132

Chapitre 6

La composition du groupe restreint 141
6.1. La question de la composition 141
6.2. L'appartenance au groupe, liberté ou contrainte ? 142
6.3. La force d'attraction du groupe. 144

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

6.4. Les caractéristiques démographiques des membres 147
6.5. Les caractéristiques personnelles des membres . . 151
6.6. La question de l'homogénéité 153

Chapitre 7

Le processus communicationnel au cœur de la vie groupale 157
7.1. La communication, un processus global 157
7.2. La communication dans une perspective pragmatique, systémique et constructiviste 159
7.2.1. La syntaxe, la sémantique et la pragmatique selon l'école de Palo Alto 159
7.2.2. Une vision systémique et constructiviste de la communication groupale 162
7.3. La notion d'interaction dans la recherche sur le groupe restreint 164
7.4. Les deux volets traditionnels de la communication groupale 167
7.5. Les hommes et les femmes dans l'interaction groupale 168
7.6. Dramatisations et métaphores groupales 171
7.7. La métacommunication 178
7.8. Les réseaux de communication dans les groupes restreints 179

Chapitre 8

La culture groupale 183
8.1. Peut-on parler de culture groupale ? 183
8.1.1. La notion de culture 184
8.1.2. Les sous-cultures 187
8.1.3. La culture groupale, une définition 191
8.2. Les normes sociales et les normes groupales 192
8.2.1. Les normes groupales 193
8.2.2. Normes communes et normes de rôles . . . 196

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

8.3. Les rôles au sein du groupe restreint 197
8.3.1. Les modes et les styles interactifs 198
8.3.2. Les rôles groupaux : des constellations de comportements 202
8.3.3. Les rôles et les statuts 204
8.4. Le processus d'émergence des rôles et des normes 206
8.5. Le conformisme et la déviance 208
8.5.1. Le conformisme individuel face aux pressions de la majorité 209
8.5.2. La pression au conformisme dans les groupes restreints 210
8.5.3. La déviance et les réactions qu'elle suscite 213
8.5.4. La déviance novatrice et l'émergence de minorités actives 217
8.6. Les dangers du conformisme : l'emprise groupale 220
8.7. Les normes et les rôles : le changement est-il possible ? 226

Chapitre 9

La zone du travail 229
9.1. La dimension instrumentale du groupe restreint : la zone du travail 229
9.2. La clarification et l'appropriation de la visée commune 231
9.3. La définition des objectifs 233
9.4. La structuration du travail et ses composantes . . 235
9.5. Les modalités du traitement de l'information . . . 241
9.6. Les normes groupales dans la zone du travail . . . 242
9.6.1. Les procédures 243
9.6.2. Les autres normes 245
9.7. Les rôles instrumentaux 246
9.8. Les conditions matérielles du travail groupal 251
9.9. Le cheminement du groupe dans la zone du travail 252

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Chapitre 10

La zone de l'affection 257
10.1. Émotions, liens affectifs et cohésion dans le groupe restreint : la zone de l'affection . . . 257
10.2. Émotions et sentiments : trois niveaux d'observation et d'analyse 259
10.3. Tension primaire, euphorie groupale et tensions secondaires 263
10.3.1. La tension primaire 264
10.3.2. L'euphorie groupale 269
10.3.3. Les tensions secondaires 272
10.4. Le réseau émergent des relations affectives et la sociométrie 278
10.5. La cohésion groupale 286
10.5.1. Une nouvelle définition de la cohésion . . . 287
10.5.2. Les indices concrets de la cohésion et de son absence 291
10.5.3. La fausse cohésion 295
10.5.4. Les conséquences de la cohésion 297
10.6. Les normes présentes dans la zone de l'affection 298
10.7. Les rôles relationnels et affectifs 300
10.8. Le cheminement du groupe dans la zone de l'affection 304
10.9. Le processus de régulation : métaregard et métacommunication 306

Chapitre 11

La zone du pouvoir 309
11.1. Pouvoir ou leadership ? 309
11.2. Le pouvoir, un phénomène complexe 312
11.2.1. Quelques représentations théoriques du pouvoir 312
11.2.2. Le pouvoir en tant que relation 315
11.2.3. Les sources et formes du pouvoir 321
11.2.4. Un bref lexique des termes associés au pouvoir 327

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

11.3. Le leadership groupal et organisationnel 332
11.3.1. Un regard sur le leadership des théoriciens et des praticiens 333
11.3.2. Le leadership institué et le leadership émergent 340
11.4. Le processus d'émergence du pouvoir et du leadership 343
11.4.1. Le statut externe et son impact 344
11.4.2. Les femmes et le pouvoir 347
11.4.3. Les phases et scénarios d'émergence du leadership 358
11.5. La structure du pouvoir, son émergence et sa mesure 368
11.5.1. Le questionnaire sur le pouvoir de Fortin 370
11.5.2. La structure du pouvoir dans trois groupes restreints 371
11.6. Les stratégies d'influence et leurs liens avec le pouvoir 373
11.6.1. Les stratégies des personnes les plus influentes 374
11.6.2. Le processus interactif d'émergence de la structure du pouvoir vu à travers les stratégies d'influence 382
11.7. Compétition, collaboration et jeux de pouvoir . . 386
11.8. Les normes relatives au leadership et au pouvoir 388
11.9. Les rôles dans la zone du pouvoir 390
11.10. Le cheminement du groupe dans la zone du pouvoir 394
11.11. Le pouvoir du groupe sur ses membres et l'emprise groupale 394

Chapitre 12

Le mouvement d'intégration en spirale du groupe restreint, de son émergence à sa dissolution 399
12.1. Le groupe, une totalité en mouvement 399
12.2. Le cheminement du groupe en quatre étapes . . . 400

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

12.3. L'évolution en spirale du groupe dans ses trois zones dynamiques 406
12.4. Ajournement, transformation et dissolution du groupe restreint. 408

Épilogue. 413

Annexe 1
Description des groupes présentés dans les récits illustratifs 417

Annexe 2
Le processus d'émergence des normes et des rôles : illustration et analyse 421

Annexe 3
Les composantes de l'animation 431

Annexe 4
Grille d'observation des stratégies d'influence dans les groupes retreints 437
Description de la grille et des liens entre stratégies et formes de pouvoir 437
Les catégories et stratégies en quatre tableaux . . . 438
Opérationalisation des stratégies 443

Bibliographie 447

Index onomastique 471

Index thématique. 475

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Liste des encadrés

4.1 Le modèle de W. R. Bion 78

4.2 Le modèle de G. C. Homans 84

4.3 Le modèle de M. S. Poole, D. R. Seibold et R. D. McPhee 92

4.4 Le modèle de W. G. Bennis et de H. A. Shepard 97

4.5 Le modèle systémique de H. Arrow, J. E. McGrathet J. L. Berdahl en cinq propositions 105

4.6 Le modèle du groupe optimal d'Yves Saint-Arnaud 108

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

LISTE DES FIGURES

5.1 Articulation conceptuelle du modèle des trois zones dynamiques du groupe restreint 126

5.2 La pyramide des besoins de Maslow..... 133

10.1 Tension primaire et tensions secondaires dans les groupes restreints 263

10.2 Hiérarchies des statuts sociométriques selon deux critères, l'un sociotélique et l'autre psychetélique, dans un groupe de formation..... 281

10.3 Sociogramme des choix et rejets mutuels selon un critère sociotélique dans un groupe de formation..... 282

10.4 Sociogramme des choix et rejets mutuels selon un critère psychetélique dans un groupe de formation..... 284

11.1 Le pouvoir : des ressources jusqu'aux stratégies d'influence..... 322

12.1 L'évolution en spirale du groupe restreint dans ses trois zones dynamiques 407

A2-1 Répertoire des comportements pertinents à l'action du groupe *PGQ* dont dispose chacun des membres..... 423

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

LISTE DES RÉCITS ILLUSTRATIFS

2.1 Une rencontre fortuite et éphémère 33

2.2 Naissance d'une dyade 36

2.3 La conscience de l'appartenance à des ensembles structurés 37

3.1 Les visées communes de quatre groupes différents 45

3.2 La durée 48

3.3 Frontière nette, frontière floue 50

3.4 La division et l'organisation du travail 56

3.5 La culture groupale 59

3.6 Croyances, rites et langage symbolique 61

3.7 Du quasi-groupe au groupe formel 68

5.1 Les interactions entre une équipe de travail et son environnement par l'intermédiaire de l'une de ses membres 129

5.2 Interactions instrumentales (travail) et relationnelles (affection et pouvoir) dans un petit comité 131

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

5.3 La satisfaction des besoins : émergence et synergie 134

6.1 La force d'attraction d'un exécutif syndical 145

6.2 *Multi-gelati,* un groupe hétérogène 154

7.1 Une exclusion tacite au sein du groupe du bistro L'Auvergnat 161

7.2 La métaphore de la mère de l'humanité souffrante 173

7.3 La métaphore des bains et celle des petits vers blancs 176

8.1 Culture et idéologie dominantes à l'épicerie 186

8.2 La révélation d'une norme implicite dans un groupe de P.-D.G. 194

8.3 Les *Charmantes sorcières* ne veulent pas travailler ! . . . 196

8.4 Le statut externe de Rémi et son pouvoir dans le groupe *Lotokar* 207

8.5 Le groupe des *Grands espions* exerce des pressions sur deux membres déviants 212

8.7 Un déviant novateur parmi *Douze hommes en colère* 217

9.1 Une visée commune manipulée 232

9.2 Visée commune et objectifs du groupe *PGQ* 234

9.3 Le groupe *PGQ* à l'étape de l'exécution 238

9.4 L'expertise d'un deuxième vice-président 250

10.1 Un chagrin groupal chez les *Charmantes sorcières* 262

10.2 Tension primaire au sein de l'équipe *Tout sourire* 264

10.3 Tension primaire différée dans le groupe *Lotokar* 265

10.4 Le groupe *Sortir de la spirale* emmuré dans la tension primaire 267

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

10.5 Un formateur syndical en colère. 268

10.6 Un moment d'euphorie dans le groupe *Sur l'erre d'aller*. 270

10.7 Tensions secondaires chez les *Têtes de choux* 274

10.8 L'évitement et la négation des tensions secondaires dans le groupe *Sur l'erre d'aller*. 276

10.9 La composition d'un groupe de formation soumis à un test sociométrique 280

10.10 Le groupe *lotokar* s'autoadministre un test sociométrique 285

10.11 La cohésion dans le groupe *Tout sourire* 294

11.1 Le statut externe de deux vendeuses 344

11.2 Maryse et la peur du pouvoir 350

11.3 L'émergence du leadership dans le groupe *Pommiers en fleurs* 360

11.4 La confrontation d'une personne centrale négative chez les *Grands espions* 364

11.5 La structure du pouvoir dans le groupe *Sur l'erre d'aller,* selon une de ses membres 369

12.1 L'étape de la dissolution dans le groupe *Tout sourire* 411

A2-1 Le groupe *PGQ* oriente son action 425

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Liste des tableaux

3.1 Caractéristiques essentielles du groupe restreint 43

3.2 Classification des petits groupes concrets. 69

4.1 Les cinq stades du développement groupal selon Forsyth 102

4.2 Postulats sous-tendant les modèles du groupe issus de l'approche humaniste, selon Briand, et postulats substitutifs relatifs aux comités. 113

5.1 Une typologie des besoins psychologiques. 137

6.1 Motifs susceptibles d'amener le groupe à perdre sa force d'attraction, selon Napier et Gershenfeld . . . 147

6.2 Caractéristiques démographiques des membres 149

7.1 Manifestations concrètes des styles communicationnels des hommes et des femmes 169

8.1 Description sommaire et comparative des styles personnels de communication 200

8.2 Les styles personnels de communication d'après Norton et Keyton. 201

8.3 Comportements dans le groupe qui, en constellation, peuvent être associés à certains rôles 203

8.4 Processus visant à corriger la déviance d'un membre 215

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

8.5 Les symptômes de la pensée de groupe ou de l'emprise groupale selon Oberlé 224

9.1 Les cinq composantes de la structuration de l'action du groupe restreint 240

9.2 Procédures relatives à la régulation des échanges dans le processus de résolution de problème 244

9.3 Nomenclature de certains rôles informels que l'on peut retrouver dans la zone du travail 248

9.4 Les étapes du cheminement du groupe dans la zone du travail 254

10.1 Indices de la cohésion ou de son absence au sein du groupe restreint, dans chacune des trois zones dynamiques et sur le plan de la culture groupale 292

10.2 Nomenclature de certains rôles que l'on peut retrouver dans la zone de l'affection. 301

10.3 Les étapes du cheminement du groupe dans la zone de l'affection. 306

11.1 Conceptualisation du pouvoir en tant que relation. 316

11.2 Les sources et formes du pouvoir selon French et Raven 324

11.3 Quelques termes associés au pouvoir 329

11.4 Synthèse des approches théoriques sur le leadership. 334

11.5 Pseudonymes, âges et statuts externes des membres des groupes *Lotokar, Pommiers en fleurs* et *Grands espions* 346

11.6 Énoncés du *Questionnaire de Fortin* à partir desquels les membres sont invités à établir leurs classements pour chacune des formes de pouvoir . . . 371

11.7 Rangs hiérarchiques, classes de statuts et coefficients d'accord pour le pouvoir total dans les trois groupes 372

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

11.8 La *forme du discours* stratégies des personnes les plus influentes 375

11.9 Les *réactions* stratégies des personnes les plus influentes 376

11.10 Les *stratégies proprement dites* des personnes les plus influentes 378

11.11 L'*orientation de l'action* stratégies des personnes les plus influentes 381

11.12 Nomenclature de certains rôles que l'on peut retrouver dans la zone du pouvoir 391

11.13 Les étapes du cheminement du groupe dans la zone du pouvoir 395

12.1 La première étape du cheminement du groupe dans les trois zones 402

12.2 La deuxième étape du cheminement du groupe dans les trois zones 403

12.3 La troisième étape du cheminement du groupe dans les trois zones 404

12.4 La quatrième étape du cheminement du groupe dans les trois zones 405

A2-1 Quelques comportements nécessaires à l'évolution du groupe *PGQ* 422

A2-2 Distribution entre les membres du groupe *PGQ* des comportements nécessaires à son évolution. 424

A3-1 La composante de planification (avant la réunion) 432

A3-2 La composante d'organisation (avant la réunion ou au cours d'une réunion préparatoire) 432

A3-3 La composante de coordination (pendant la réunion) 433

A3-4 La composante de stimulation (pendant la réunion) 434

A3-5 La composante de facilitation (pendant la réunion) 435

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

A3-6 La composante d'évaluation (à la fin de la réunion). 436

A4-1 Les stratégies de *forme du discours* et leurs liens avec les diverses formes de pouvoir 439

A4-2 Les *réactions* et leurs liens avec les diverses formes de pouvoir 440

A4-3 Les *stratégies proprement dites* et leurs liens avec les diverses formes de pouvoir 441

A4-4 Les stratégies d'*orientation de l'action* et leurs liens avec les diverses formes de pouvoir 443

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

INTRODUCTION

> En dernière analyse, une seule raison demeure pour étudier le groupe et elle suffit : c'est à la fois la pure beauté du sujet et le ravissement que l'on connaît à faire émerger de l'apparente confusion du comportement quotidien les relations formelles qui y sont enfouies.
>
> HOMANS, 1950, p. 453.

Le groupe en psychologie sociale et dans le champ disciplinaire de la communication groupale

La prédominance du béhaviorisme et du positivisme en psychologie a profondément marqué la recherche en psychologie sociale pendant les premières décennies de son développement, caractérisée, selon Jones (1998), jusque vers la fin des années 1940, par l'absence de véritable théorisation sous-tendant ses orientations. L'étude des groupes restreints n'a pas échappé à cette tendance et il a fallu attendre les travaux de l'école de la théorie du champ de Lewin (Cartwright et Zander, 1968 ; Festinger, 1980 ; Lewin, 1965), ceux de l'école structuro-fonctionnaliste de Parsons et Bales (Bales, 1950 ; Hare *et al.*, 1965 ; Parsons *et al.*, 1953), de même que ceux des créateurs de la théorie de l'échange (Homans, 1961 ; Thibaut et Kelley, 1959), pour voir émerger des théorisations plus complètes et, dans certains cas, des travaux de recherche s'écartant de la vision strictement positiviste issue des sciences naturelles.

La recherche sur les groupes restreints est néanmoins restée profondément tributaire de certains postulats positivistes, c'est-à-dire toujours orientée vers la découverte de lois permettant de prédire le comportement humain. Elle s'est sans cesse heurtée à la très grande difficulté que pose l'élaboration de schèmes expérimentaux qui supposent le découpage du comportement

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

humain en unités pouvant être assimilées à des variables indépendantes et dépendantes, à étudier en dehors de tout contexte réel, alors que la vie sociale, par définition, se déroule toujours en contexte. Ce découpage a amené les chercheurs à se pencher bien davantage sur le comportement et les attitudes des individus en groupe que sur les processus groupaux comme tels, dont la complexité et l'imprévisibilité exigent des approches de recherche qualitatives, non linéaires.

L'impact de Kurt Lewin (1951, 1959, 1965 ; Marrow, 1972), comme théoricien et comme chercheur, a insufflé à la recherche sur le groupe restreint du côté de la psychologie sociale une vigueur dont l'ouvrage majeur de Cartwright et Zander (1968) rend bien compte. Toutefois, la dérive de la dynamique des groupes lewinienne vers les groupes de développement personnel a pu contribuer au retrait de certains chercheurs plutôt enclins au positivisme de ce champ de recherche et au déclin de l'intérêt pour les groupes restreints dans le monde universitaire pendant les dernières décennies du XX^{e} siècle.

Si la psychologie sociale, avant ce déclin, fut le berceau de la recherche sur le groupe restreint, certains de ses grands artisans faisant presque figure de gourous, la discipline relativement nouvelle des communications, depuis les années 1950, porte un intérêt grandissant aux phénomènes et processus groupaux (Bormann, 1975, 1983, 1996 ; Frey, 2003 ; Frey *et al.* 1999 ; Hirokawa et Poole, 1996). Pour bien distinguer les travaux issus de cette mouvance, lesquels, prenant racine dans le même terreau que ceux de la psychologie sociale, s'en sont progressivement éloignés, nous les identifions dans cet ouvrage comme provenant du *champ disciplinaire de la communication groupale*, qui constitue un domaine spécifique de la discipline des communications. Ces chercheurs et chercheuses se caractérisent, comme il se doit, par l'importance majeure accordée à la question de la communication[1], cette accentuation parfois réductionniste visant sans doute à établir les frontières académiques de ce nouveau champ disciplinaire, afin de le bien distinguer du domaine de la psychologie sociale et organisationnelle et de la dynamique des groupes.

1. Le mot *communication* apparaît dans le titre de 15 des 20 articles présentés dans l'ouvrage dirigé par Frey *et al.* (1999)…

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Un modèle qui se veut simple, pratique et économique

Le modèle que nous présentons dans cet ouvrage a d'abord été créé pour permettre à des professeures et professeurs d'université, œuvrant tant dans les sciences naturelles ou appliquées que dans les sciences humaines et sociales, de s'initier aux phénomènes et processus groupaux afin de mettre en application des méthodes pédagogiques utilisant le groupe restreint comme soutien ou comme milieu d'apprentissage (Landry, 1977b, 1998b ; Leclerc, 1977). Il s'agissait donc à l'origine de trouver une structure logique relativement simple, écrite dans un langage clair et accessible, qui puisse rendre compte de la complexité des phénomènes et processus groupaux, tout en les intégrant avec cohérence. Le pari semble avoir été tenu, puisque le modèle, dans sa forme première, a été largement diffusé et utilisé en enseignement et en formation, tant au collégial que dans certains programmes universitaires. Cette volonté de simplicité et d'accessibilité demeure une préoccupation centrale dans le présent ouvrage, pour tout ce qui concerne les éléments principaux du modèle. Exigeant un langage plus spécialisé, la présentation de divers développements théoriques ou de certains résultats de recherche qu'il nous est apparu essentiel d'inclure ici, compte tenu de leur importance dans la construction du corpus des connaissances relatives au groupe restreint, nous contraint toutefois à déroger par moments à cette règle.

Outre cette formulation simple et accessible, le côté pragmatique de ce modèle permet de l'appliquer aux situations concrètes que rencontrent ceux et celles qui sont engagées dans la vie des groupes, soit dans le cadre de l'exercice de leurs métiers ou professions liés à la formation, à l'animation, au monitorat ou à l'intervention, soit en raison de la position qu'ils occupent comme leaders ou acteurs organisationnels ayant à travailler quotidiennement avec des groupes. Il s'agit donc d'un modèle présentant les phénomènes et processus groupaux au plus près de leur émergence, visant à en donner une représentation le plus concrète possible, sans toutefois négliger les dimensions requérant des analyses plus abstraites.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Le troisième aspect du modèle a trait à son caractère économique, dimension que Bateson (1979/1984)[2] explique comme suit : « Pour rendre compte des données connues, tout savant doit fournir l'explication la plus simple, la plus économique et (généralement) la plus élégante possible » (p. 235). Nous nous sommes donc efforcée au cours des ans, dans la poursuite de l'élaboration de notre modèle, d'appliquer ce principe d'économie tant pour l'intégration des éléments pertinents découlant de la recherche sur le groupe restreint qu'en ce qui a trait à l'utilisation dans la construction du modèle d'éléments interprétatifs issus d'autres modèles. On notera, par exemple, que nous ne faisons à peu près jamais appel aux concepts psychanalytiques, pourtant très présents dans les modèles et conceptualisations européennes, étant donné que la théorie psychanalytique non seulement ne respecte pas le principe d'économie, mais résiste à toute forme de recherche empirique autre que celle que mène le psychanalyste lui-même auprès de ses patients ou de ses groupes. La théorie devient ainsi « irréfutable car elle peut tout dire et son contraire – il lui suffit pour cela d'invoquer l'obligeant "témoignage" de l'inconscient » individuel ou groupal (Borch-Jacobsen, 2005), dont seul le psychanalyste ayant suivi une psychanalyse didactique est en mesure d'interpréter les messages[3].

En raison de ces caractéristiques, c'est à un public assez large, informé et curieux, que s'adresse le présent ouvrage. Pour faciliter la compréhension des phénomènes et processus groupaux qui y sont décrits, nous avons adopté une méthode permettant d'illustrer la plupart d'entre eux au moyen d'exemples concrets, tirés de la réalité quotidienne de groupes divers, de sorte que ceux et celles qui abordent ces questions pour la première fois[4] seront en mesure, dès une première lecture, d'en saisir l'essentiel. L'approfondissement

2. La citation est tirée de la traduction française (1984) de l'ouvrage de Bateson (1979).
3. L'ouvrage dont est tiré l'article cité, publié sous la direction de Meyer *et al.* (2005) et intitulé *Le livre noir de la psychanalyse*, présente un ensemble d'études critiques sur les dimensions historiques, théoriques et pratiques de la psychanalyse. L'un des textes de Van Rillaer (2005) contenu dans cet ouvrage illustre fort bien l'absence du principe d'économie dans la théorie psychanalytique.
4. Nous pensons ici entre autres aux étudiants et étudiantes inscrits à l'université, de même qu'à certaines personnes de tous âges dont le cheminement professionnel exige le développement de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances dans le domaine de la psychosociologie du groupe restreint.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

se construira à la fois d'un chapitre à l'autre et par le retour réflexif sur les chapitres les plus pertinents à leurs yeux, leur permettant ainsi d'échapper à la nécessaire linéarité de tout ouvrage écrit.

Outre une façon différente de structurer des éléments qui leur sont familiers, les spécialistes pour leur part trouveront ici des conceptualisations nouvelles de même que des positions critiques par rapport à certaines idées devenues quasiment des *prêts-à-penser* dans le domaine du groupe restreint. Par exemple, ce que l'on pourrait appeler le *paradigme balesien*, qui, à partir de la grille d'observation de Bales (1950), postule deux dimensions fondamentales du groupe restreint, soit la dimension instrumentale et la dimension socioémotive, fait toujours figure, même dans les modèles les plus récents, comme celui d'Arrow *et al.* (2000), d'icône inattaquable, malgré le fait que cette vision binaire exclut d'emblée les phénomènes de pouvoir du champ du groupe restreint[5]. Autre exemple, la notion de *groupthink*, ou de pensée groupale de Janis (1972), a fait florès tant chez les théoriciens que chez les praticiens : le phénomène existe bel et bien, mais nous préférons le nommer *emprise groupale*, tout en démontrant que cette forme d'emprise ne découle pas d'un excès de cohésion comme le soutenait Janis (1972), mais plutôt de l'installation d'une fausse cohésion, comme celle que l'on retrouve dans les sectes. Nous nous interrogeons aussi sur certaines généralisations abusives, à partir des expériences classiques sur les réseaux de communication au sein des groupes restreints, ou sur l'influence sociale et la normativité, expériences menées en laboratoire au milieu du XX^e^ siècle, reprises dans tous les manuels et ouvrages de synthèse et dont les interprétations premières ont rarement été remises en question[6].

5. **Dès 1963, Stoetzel** affirmait que certaines doctrines américaines relatives aux groupes restreints, comme « le "système des catégories" de Bales, [sont] présentées avec une insistance dogmatique, qui frise le pédantisme » (p. 200).

6. **Notons que ces expériences classiques ou princeps ne sont pas rapportées** dans cet ouvrage. De façon générale, nous avons voulu éviter les redites par rapport aux travaux et modèles classiques, que l'on retrouve dans la plupart des manuels. Nous ne les évoquons donc que dans la mesure où ils nous paraissent utiles pour éclairer les phénomènes présents dans les groupes restreints ou encore dans une perspective critique.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

La stucture de l'ouvrage

L'ouvrage se divise en deux parties, la première posant les prémisses conceptuelles sur lesquelles repose notre modèle du groupe restreint, la seconde en faisant la description détaillée, en y intégrant tous les phénomènes et processus pertinents.

Le premier chapitre vise à situer le groupe restreint dans sa continuité historique, en tant que structure psychosociale essentielle dans l'évolution de la vie individuelle des êtres humains et de leur insertion dans les structures sociales plus vastes qu'ils ont construites au cours des derniers millénaires. Partageant avec la dyade et le réseau ce statut de structure psychosociale de base, où les êtres humains sont en coprésence et en interaction, le groupe restreint se trouve ainsi à l'origine et au cœur de la vie sociale.

Le groupe restreint n'étant pas la seule forme de regroupement humain, le deuxième chapitre propose une classification de ces regroupements, afin de bien situer les différentes façons de conceptualiser les groupes, de même que les significations différentes du terme même de groupe, à la polysémie souvent déroutante. Nous expliquons aussi la distinction que nous faisons entre structures psychosociales et structures sociales, d'une part, et entre groupes concrets et groupes abstraits – telles les catégories sociales – d'autre part.

Ces prémisses classificatoires étant posées, le chapitre 3 entre dans le vif du sujet. Nous nous penchons ici sur les caractéristiques du groupe restreint, caractéristiques qui nous permettent d'établir, dans le tissu psychosocial où s'inscrivent tous les rapports humains, quels groupes peuvent à juste titre être considérés comme des groupes restreints et lesquels sont plutôt des petits groupes concrets ne pouvant, *stricto sensu*, être considérés comme tels. Ces distinctions sont importantes tant d'un point de vue théorique que pratique : les phénomènes et processus groupaux présentés dans la deuxième partie de l'ouvrage ne se manifesteront pas de la même façon dans ces groupes et dans ceux où se retrouvent l'ensemble des caractéristiques qui fondent notre définition du groupe restreint. Ce chapitre se termine sur cette définition, suivie d'un tableau où nous présentons, en concordance avec elle, notre classification des petits groupes concrets.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Le quatrième chapitre plus théorique intéressera sans doute les spécialistes plus que les praticiens et praticiennes, encore que plusieurs des modèles qui y sont décrits soient implicitement ou explicitement présents dans les théorisations sur lesquelles leurs pratiques prennent appui. Ce chapitre est en effet consacré à la description d'une dizaine de modèles du groupe restreint, généralement donnés sous forme de tableaux et accompagnés d'un commentaire critique. Certains de ces modèles constituent, au moins partiellement, le terreau de base à partir duquel s'est construit le nôtre.

Avec la deuxième partie de l'ouvrage, nous entrons de plain-pied dans la description de notre modèle. Le chapitre 5 en offre une vue d'ensemble, en précisant les enjeux spécifiques de chacune des trois zones dynamiques dont nous postulons l'existence, soit la zone du travail, la zone de l'affection et la zone du pouvoir. Sans reprendre l'ensemble des caractéristiques du groupe restreint énumérées au chapitre trois, nous y développons davantage certaines des dimensions propres à notre modèle. Nous proposons ensuite notre vision des besoins sociaux des êtres humains, que nous considérons comme les caractéristiques individuelles à partir desquelles se construisent les propriétés émergentes du niveau groupal, soit la structure instrumentale, la structure affective et la structure de pouvoir.

Le groupe restreint étant une entité concrète, composée d'êtres humains, le chapitre 6 est consacré à la question de la composition du groupe. Les caractéristiques démographiques et personnelles des membres, qui sont les éléments constitutifs du groupe en tant que système, sont analysées.

Le processus communicationnel, sans lequel le groupe restreint ne peut exister, fait l'objet du chapitre 7. Notre vision de la communication et de l'interaction au sein des groupes y est d'abord exposée, puis, nous relevons les différences entre hommes et femmes dans l'interaction groupale. Nous explicitons ensuite les notions de métaphore groupale et de métacommunication, pour terminer avec une présentation critique des travaux sur les réseaux de communication dans les groupes restreints.

La culture groupale couvre, outre les dimensions symboliques et rituelles, le champ des normes et rôles groupaux, auquel est consacré le huitième chapitre. Après avoir donné notre définition

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

de la culture groupale, nous traiterons des normes et des rôles, dans leurs dimensions sociales et groupales. Le processus de construction et d'émergence des normes et des rôles dans les groupes restreints est ensuite décrit ; les phénomènes du conformisme et de la déviance sont aussi abordés. L'emprise groupale – le *groupthink* – est discutée dans ce chapitre, car elle constitue à nos yeux l'une des dérives du conformisme. La question du changement dans les normes groupales clôt ce chapitre.

Les trois chapitres suivants s'intéressent aux phénomènes spécifiques que l'on retrouve dans chacune des trois zones dynamiques du groupe restreint. Le chapitre 9 couvre tout ce qui a trait à la dimension instrumentale, c'est-à-dire la visée commune, les objectifs, la structuration du travail ou de l'action du groupe, les modalités du traitement de l'information, les normes et procédures, les rôles spécifiques dans la zone du travail et les conditions matérielles du travail groupal. Le chapitre se termine sur un tableau où apparaissent quatre étapes du cheminement du groupe dans cette zone.

Le chapitre 10 est consacré aux phénomènes relatifs aux émotions telles qu'elles s'expriment et aux liens affectifs tels qu'ils se construisent dans les groupes restreints. Les tensions primaire et secondaires, le réseau émergent des relations, la cohésion groupale en tant qu'enjeu dans cette zone, sont ici décrits et discutés. Les normes et rôles propres à cette zone de même que les quatre étapes du cheminement groupal sont ensuite présentés. Enfin, nous nous attardons aux processus de régulation, lequel se caractérise par le métaregard et la métacommunication sur les processus émotifs et relationnels.

La zone du pouvoir fait l'objet du chapitre 11. Abordant la question du leadership et celle de la structure des rapports de pouvoir au sein du groupe restreint, ce chapitre comprend deux sections théoriques, l'une sur le pouvoir, l'autre sur le leadership, lesquelles sont indispensables pour comprendre les phénomènes de pouvoir dans les groupes restreints. Les conditions et scénarios d'émergence du leadership et du pouvoir, de même que les stratégies d'influence au moyen desquelles s'instaure la structure du pouvoir et se développent les rapports de pouvoir entre les membres, sur lesquels ont porté nos programmes de recherches sur les groupes restreints, sont traités de façon extensive. Nous avons jugé bon de

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

procéder ainsi parce que ces travaux ont été publiés dans des revues ou ouvrages spécialisés, de sorte qu'ils sont ici rendus accessibles à un public élargi pour la première fois[7]. Nous abordons ensuite la question de la collaboration et de la compétition et celle des jeux de pouvoir présents dans nombre de groupes institués. Après les sections sur les normes et rôles et sur la présentation du cheminement du groupe dans la zone du pouvoir, nous examinons la question du pouvoir du groupe sur ses membres, que nous lions à celle de l'emprise groupale, présentée au chapitre 8.

Le douzième et dernier chapitre traite essentiellement de l'interdépendance entre les trois zones dynamiques et met l'accent sur le développement séquentiel de la structure groupale, illustré par la spirale évolutive permettant de visualiser la simultanéité des processus émergents dans les trois zones et de *re-lier* ces processus que nous avons dû séparer dans les trois chapitres précédents, pour les besoins de l'analyse de l'évolution de groupe dans chacune de ces trois zones. Le chapitre se termine sur les phénomènes qui se produisent lorsque le groupe est appelé à ajourner ses travaux, à se transformer ou à se dissoudre.

Prémisses métathéoriques et épistémologiques

La perspective métathéorique la plus pertinente pour comprendre le caractère émergent des phénomènes et processus groupaux nous semble être la théorie constructiviste de Berger et Luckmann (1966). Certains éléments de la théorie de la structuration de Giddens (1987), en particulier les dimensions interactionnistes sur lesquels il prend appui, peuvent venir s'y greffer, alors que les théories interprétatives (Putnam, 1983 ; Weick, 1983, 1995) éclairent certains aspects symboliques de la réalité groupale. Quelques concepts issus du fonctionnalisme et du structuro-fonctionnalisme, en particulier la notion de fonction en tant que « *contribution qu'apporte un élément à l'organisation ou à l'action de l'ensemble dont il fait partie* » (Rocher, 1969, p. 260)[8], de même que les notions de culture, d'idéologie, de normes et de rôles, font partie de notre boîte à outils théorique. La

7. Voir Landry (1988, 1989, 1991).
8. Les caractères italiques sont de l'auteur.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

perspective systémique, telle que la décrivent Ansart (dans Akoun et Ansart, 1999)[9] et Rosnay (1975), toujours pertinente à nos yeux, s'intègre aussi à notre vision théorique.

L'adaptation et l'intégration éclectique que nous faisons de ces théories relèvent du constructivisme, en ce sens que la construction de notre propre vision épistémologique accueille volontiers certains de leurs postulats et en rejette d'autres, en un mouvement qui nous permet de prendre nos distances par rapport au dogmatisme qui guette tout autant les adeptes de certaines métathéories que ceux de certaines sectes ou églises.

Selon le principe de base du constructivisme, c'est dans et par l'interaction humaine que se construisent tant la réalité concrète que la réalité symbolique des groupes et des organisations, qu'émergent les institutions, que se développent les sociétés. Les structures ne sont pas, comme le croyait Homans (1950), à découvrir, comme un trésor enfoui dans le réseau des relations qui se développent dans l'interaction : elles s'y construisent. Elles revêtent donc des formes multiples, en un sens uniques, pour chaque groupe ou organisation. En même temps, dans un contexte socioculturel donné, on peut s'attendre à retrouver certaines constantes relativement à ces structures émergentes, que l'on peut aussi considérer comme des systèmes (Giddens, 1987). Comme le précise Delhez (1999) :

> On peut bien observer des régularités dans les phénomènes de groupe (sans quoi il n'y aurait pas de connaissance des groupes possibles), mais non formuler des lois qui régiraient invariablement ces phénomènes et sur lesquelles on pourrait fonder des règles sûres pour conduire les groupes en toutes circonstances (p. 39).

Ces régularités, ces constantes, qui découlent du contexte socioculturel où s'insèrent les groupes, peuvent créer l'apparence d'un certain déterminisme, entraînant la réification des structures et des fonctions groupales. Nous ne trancherons pas ici le débat toujours vivant qui entoure la notion de déterminisme. Comme le souligne Berthelot (dans Akoun et Ansart, 1999) :

9. Afin de rendre justice aux auteurs individuels des articles et notices du *Dictionnaire de sociologie* (Akoun et Ansart, 1999) et pour éviter de surcharger la bibliographie, nous avons retenu la méthode du renvoi à l'ouvrage lui-même, après mention du nom de l'auteur de l'article.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

> [...] déterminisme et indéterminisme, comme contingence et nécessité, continuité et discontinuité, ordre et désordre, forment un couple antithétique, structurant la pensée rationnelle sans possibilité de trancher rationnellement entre les termes (p. 143).

La construction sociale du réel ne recommence toutefois pas à chaque instant. Individus et groupes bâtissent leur réalité à partir de construits antérieurs, tels que les règles et normes régissant le social, intériorisés à des degrés divers, à partir aussi d'acquis historiques, chacun s'inscrivant dans une historicité qui ne finit jamais de se construire, utilisant à cette fin tant les matériaux du passé que ceux du présent en perpétuel devenir[10].

L'apport d'une épistémologie féministe

Nous ne saurions clore cette introduction sans faire état de l'apport inestimable de l'épistémologie féministe dans le développement de notre propre pensée critique et dans la remise en cause de certains modèles théoriques construits par des scientifiques de sexe masculin, la présence des femmes dans le monde universitaire n'étant devenue significative qu'à partir de la deuxième moitié du XX^{e} siècle. L'émergence de groupes de professeures et de chercheuses féministes dans le monde universitaire a généré de nombreux travaux, tant théoriques qu'empiriques, issus de nombreuses disciplines, orientés vers le développement d'une perspective critique féministe, dans l'effervescence d'un contexte de découverte et de rigueur intellectuelle. Nous nous sommes inscrite dans cette mouvance orientée vers la construction de modèles théoriques non sexistes et inclusifs. Nos travaux de recherche, qu'il s'agisse des travaux sur les groupes restreints dont nous faisons état dans cet ouvrage ou des recherches-actions que nous avons menées auprès de divers organismes, sont marqués par cette perspective critique et cette réflexion épistémologique.

10. **La perspective constructiviste qui est nôtre se distingue donc du constructi**visme radical au nom duquel sont mis en place certains programmes éducatifs voulant faire table rase de toute historicité et de tout savoir accumulé.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Quelques précisions éditoriales

Toutes les citations présentées dans cet ouvrage sont en français. Lorsque l'ouvrage en langue anglaise dont est tiré la citation comporte une traduction, dûment référencée dans la bibliographie, c'est cette traduction que nous utilisons. Lorsque l'ouvrage cité en référence est en anglais, nous avons nous-même traduit le texte que nous citons.

Les ouvrages relativement anciens, dont seules les rééditions plus récentes ont été consultées, sont cités avec une double date, lorsqu'il nous paraît important que soit connue la date de la publication originale, comme par exemple : Cooley (1962/1909). La double datation est aussi utilisée lorsque nous citons un extrait de la traduction française, tout en ayant choisi de mettre en référence le titre original en anglais, comme c'est le cas dans cette introduction pour Bateson (1979/1984).

La féminisation est, à nos yeux, une question de stylistique : rendre la langue moins sexiste constitue un défi que nous avons choisi de relever. Notre façon de féminiser cet ouvrage se veut souple et non systématique. Les doublets sont parfois utilisés, mais le moins souvent possible. Nous utilisons souvent le mot *personne*, là où on pourrait lire *individu, être humain,* etc. : l'accord se fait alors au féminin, ce qui évite d'invisibiliser les femmes.

Enfin, l'ouvrage se termine par deux index, l'un renvoyant aux principaux auteurs cités dans le texte, l'autre présentant par ordre alphabétique les thèmes abordés.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

PARTIE 1

FONDEMENTS CONCEPTUELS

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

CHAPITRE 1

Le groupe restreint
Fondement de la vie humaine et sociale

Associations, guildes, religions, classes, nations, empires, cultures, civilisations ont tous été disloqués, brisés, anéantis; mais par-delà chacune de ces désintégrations sociales, les petits groupes ont survécu. Ils ne sont absents de nulle société connue. Les petits groupes ont survécu aux forces de destruction. Ce fait est si saisissant qu'il laisse supposer que le petit groupe est en fait l'unité sociale de base. La structure de la société pourrait fort bien être faite de ces pierres d'assise.

DE VOTO, 1950, p. xii.

Les groupes sont une composante fondamentale de notre vie en société, mais, à certains égards, leur omniprésence nous empêche de les comprendre en profondeur.

FORSYTH, 1990, p. 2.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

1.1. La vie groupale chez les animaux et chez les ancêtres d'*homo sapiens*

Dans toutes les espèces animales où les petits ne sont pas autonomes dès la naissance, on trouve une structure sociale plus ou moins durable, en fonction soit de l'atteinte de la maturité de ces petits, comme chez la plupart des espèces d'oiseaux, soit de la survie des individus de l'espèce, qu'il s'agisse de la recherche et de la collecte de nourriture, de la défense du groupe contre les prédateurs, de la transmission de l'expérience du groupe ou de l'entraide et des manifestations affectueuses entre ses membres (French, 1986). Ces structures groupales se retrouvent tant chez les éléphants et les loups que chez les nombreuses espèces de primates qui habitent les régions tropicales de la planète, espèces où les phénomènes et processus groupaux ont été le plus étudiés. L'appartenance à la dyade mère-petit ou au groupe familial, généralement matricentrique, est essentielle à la survie tant des individus que de l'espèce. Et plus on se rapproche de l'espèce humaine, plus se différencient les activités observées dans ces groupes au sein desquels se développent, grandissent, vivent et meurent les individus de l'espèce.

Les données archéologiques permettent de supposer que l'organisation sociale chez les ancêtres d'*homo sapiens*, les hominidés, était très proche de celle retrouvée chez beaucoup de primates supérieurs. Comme le note Marilyn French (1986), en prenant appui, entre autres, sur les travaux d'Evelyn Reed (1981) :

> La mère et les enfants formaient le noyau social. S'y ajoutaient souvent la mère de la mère, ses sœurs, ses frères et les mâles adultes qui s'étaient rattachés au groupe. Les étrangers étaient acceptés plus volontiers s'ils se montraient utiles, tuaient de petits animaux et partageaient la provende, trouvaient des branches et des brindilles pour faire des outils et prêtaient main-forte contre les prédateurs. Ces groupes ne comprenaient probablement qu'un petit nombre d'individus et campaient chaque soir au bord de la même rivière ou du même lac. Les membres de différents groupes pouvaient passer de l'un à l'autre au hasard des rencontres, au cours des pérégrinations ; mais les liens entre enfants d'une même mère restaient très puissants, particulièrement après la mort de la mère (p. 35-36).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Nous sommes ici bien loin de la vision freudienne selon laquelle la forme première d'organisation sociale serait la horde primitive ayant à sa tête un « père violent, jaloux, gardant pour lui toutes les femelles et chassant les fils à mesure qu'ils grandissent » (Freud, 1970/1912, p. 162).

La vie en petits groupes chez nos lointains ancêtres découle plutôt de la nécessité biologique pour les mères de s'occuper de leurs petits, dans toutes les espèces animales altricielles, et de l'impossibilité pour une mère seule avec un nouveau-né d'assumer cette charge. On peut donc supposer que c'est autour de la dyade mère-enfant que se sont constitués les premiers groupes chez les hominidés.

Le groupe semble bien être la plus primitive des formes d'organisation qu'ait connue l'humanité, la plus constante, aussi, à travers les aléas de son histoire (de Voto, 1950), ce que confirme d'ailleurs Marcelli (2006), qui résume ainsi les conclusions que l'on peut tirer des travaux croisés des archéologues et anthropologues :

> Ainsi, on peut raisonnablement conjecturer que les premiers hominidés restent le plus souvent proches les uns des autres, ne s'aventurant loin de leurs bases qu'en petits groupes, rarement si ce n'est jamais solitaires. Ils se regardent souvent, s'imitent volontiers, s'apostrophent régulièrement et ne se quittent presque jamais du regard : sous le regard des congénères, chacun se sent protégé. Être exclu du groupe conduit à une mort rapide (p. 265).

C'est à partir du groupe restreint que se sont développées toutes les autres formes d'organisation humaine, pour répondre à des besoins de plus en plus variés et de plus en plus complexes. Cette complexification des structures sociales a pu entraîner une certaine occultation du fait que les structures premières, celles au sein desquelles se vivent les rapports humains les plus immédiats, sont essentielles à la survie des êtres humains. On pourrait aller jusqu'à les qualifier de nécessaires et suffisantes pour cette survie, à condition que l'environnement puisse fournir au groupe humain les ressources necessaires pour satisfaire ses besoins primaires – le boire, le manger, la protection contre les intempéries et les prédateurs, la reproduction.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

1.2. Le lien dyadique et groupal et le développement humain

Si les liens dyadiques et groupaux constituent le fondement de toute vie sociale, leur caractère de nécessité se vérifie non seulement en ce qui a trait à la satisfaction des besoins strictement biologiques de l'être humain, mais aussi relativement à son développement global et à son épanouissement psychique, et ce, tout au long de la vie.

L'importance du lien humain pour le développement physique et psychique de l'enfant n'est plus à démontrer. Le cas des enfants sauvages, auxquels se sont intéressés très tôt les psychologues sociaux (Davis, 1940 ; Krueger et Reckless, 1931 ; Malson, 1964), démontre clairement que lorsque des enfants en bas âge sont séquestrés et laissés à eux-mêmes, ou lorsqu'ils sont abandonnés en forêt et contraints ainsi de se développer seuls ou en interaction avec des animaux, ils ne peuvent acquérir des caractéristiques aussi essentielles que la station debout et le développement normal de l'ouïe et du langage. Les deux rapports du Dr Jean Itard (1801, 1807), où il rend compte de ses efforts très concrets, étalés sur cinq ans, pour rééduquer l'enfant sauvage de l'Aveyron, attestent que le développement des enfants ainsi isolés est à jamais compromis, l'absence de rapports humains aux premiers temps de la vie ne pouvant être que faiblement compensée par les interventions subséquentes. En conclusion de son deuxième rapport, Itard (1807) soutient :

> 1e que, par une suite de la nullité presque absolue des organes de l'ouïe et de la parole, l'éducation de ce jeune homme est encore et doit être à jamais incomplète ; 2e que, par une suite de longue inaction, les facultés intellectuelles se développent d'une manière lente et pénible ; et que ce développement qui, dans les enfants élevés en civilisation, est le fruit naturel du temps et des circonstances, est ici le résultat lent et laborieux d'une éducation toute agissante, dont les moyens les plus puissants s'usent à obtenir les plus petits effets ; 3e que les facultés affectives, sortant avec la même lenteur de leur long engourdissement, se trouvent subordonnées, dans leur application, à un profond sentiment d'égoïsme (p. 245).

Au milieu du XXe siècle, les travaux de Spitz (1945) viennent confirmer les constats d'Itard (1807) en montrant de façon dramatique combien le parcage de nourrissons abandonnés dans des couchettes asilaires, sans contacts humains autres que ceux exigés par les soins de base, menait ces petits à la dépression et à la mort.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

> Spitz [...] a pu démontrer que lorsque les mères étaient forcées d'abandonner leurs bébés à une institution, on constatait fréquemment chez ces derniers une dépression marquée, accompagnée d'une arriération mentale et physique ; une étude ultérieure portant sur les mêmes sujets a démontré que ces effets peuvent être irréversibles et produire un dommage permanent en ce qui concerne le développement de la personnalité (Klineberg, 1967, p. 387).

Les images, il y a quelques années, des petites filles des orphelinats chinois soumises au même sort, au regard d'une tristesse océanique, viennent confirmer ce besoin fondamental d'attachement à d'autres êtres humains. On pourrait évoquer ici d'autres travaux, ceux de Bowlby (1971, 1973) sur l'attachement ou, encore, ceux, plus récents, de Cyrulnik (2001) sur la résilience, qui tous soulignent le caractère fondamental du lien pour la survie de l'enfant. Ce que révèlent ces travaux, c'est que le lien dont il est ici question n'est pas un lien sporadique ou superficiel. C'est un lien qui s'inscrit dans une durée, qui prend forme et se construit, qui revêt des dimensions instrumentales et affectives et au sein duquel les partenaires s'influencent mutuellement, un lien chargé de sens, qui s'enrichit et s'approfondit au fil du temps.

Si les études que nous évoquons portent généralement sur le lien entre le nourrisson et sa mère – et la fracture de ce lien – ou encore sur le lien établi par des personnes significatives qui en viennent à jouer un rôle central dans la vie de l'enfant, même de l'enfant devenu adulte, un tel lien n'existe cependant pas en vase clos. Dans les sociétés humaines, l'enfant fait partie d'un noyau familial restreint ou élargi, qui prendra la forme d'une dyade, dans le cas des familles monoparentales, d'un groupe restreint dans tous les autres cas, et pourra se ramifier en un réseau de relations plus ou moins proches. La famille, quelle que soit la forme particulière qu'elle épouse – mononucléaire, élargie, recomposée – est le premier groupe restreint auquel nous appartenons, elle est le groupe originel au sein duquel nous nous développons, pour le meilleur ou pour le pire. Il constitue, pour utiliser le langage de Cooley (1962/1909), le groupe primaire par excellence[1].

1. Pour Cooley (1962/1909), la notion de groupe primaire est centrale en cela qu'il considère comme essentiels au développement même de la nature humaine les groupes d'appartenance immédiats et premiers, lieux d'association et de coopération intimes en situation de coprésence, caractérisés par une certaine

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

D'autres groupes se forment et se déforment tout au long de la petite enfance, en garderie, à l'école, dans le voisinage immédiat, leur visée première étant à caractère à la fois ludique, pédagogique et affectif. À l'adolescence, dans le monde occidental, le groupe des pairs devient central dans la vie des jeunes gens et jeunes filles et tend à supplanter à leurs yeux le groupe familial – ce que les parents ont parfois bien du mal à comprendre et à accepter. Au moment où les jeunes se trouvent à l'étroit dans le giron de la famille et veulent prendre leurs distances par rapport à elle, leur besoin de sécurité ne s'évanouit pas pour autant. Le groupe des amis, au sein duquel ils pourront remettre en cause les normes et valeurs du milieu familial, expérimenter de nouveaux comportements, développer leur autonomie, devient alors central.

L'appartenance au groupe des pairs, c'est-à-dire au groupe restreint des amis les plus proches, rassemblés autour d'activités scolaires ou sportives, mais aussi d'activités asociales ou même criminelles, est une caractéristique bien connue du développement humain à l'adolescence, qui s'accompagne aussi de relations dyadiques avec les amis privilégiés comme de liens multiples avec les jeunes de sa génération, lesquels prennent la forme du réseautage. La création de structures scolaires menant à l'atomisation des jeunes, appelés à circuler individuellement d'un lieu physique à l'autre en fonction de leurs horaires de cours, au lieu de canaliser ce besoin d'appartenance à un groupe composé de pairs, favorise l'émergence de groupes informels autour de visées plus ou moins bien définies, qui peuvent certes aller à l'encontre des objectifs poursuivis par l'institution scolaire. Le besoin d'appartenir à un ou plusieurs groupes restreints poussera les jeunes – surtout les garçons, dans la société actuelle – à s'éloigner des buts que l'école leur propose d'atteindre individuellement, pour s'intégrer à des groupes qui contestent plus implicitement qu'explicitement les buts valorisés par leurs parents et le milieu scolaire.

---

fusion des identités individuelles : « Le point de vue soutenu ici est que la nature humaine n'est pas quelque chose qui existerait séparément dans chaque individu, mais qu'elle est une étape primaire, de nature groupale, de la société [...] Il s'agit de la nature qui se développe et s'exprime dans ces groupes simples, de coprésence, qui sont relativement semblables dans toutes les sociétés [...] Dans ces groupes, partout, la nature humaine vient au monde. L'homme ne la possède pas à la naissance ; il ne peut l'acquérir que dans la communion et elle s'effrite dans l'isolement » (p. 29-30).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

À l'âge adulte, les groupes d'appartenance sont nombreux, le premier et le plus important étant la plupart du temps le groupe familial pour ceux et celles qui ont choisi de vivre en couple et d'avoir des enfants, le groupe des amis, des collègues, des partenaires de loisirs acquérant une importance plus grande pour les célibataires. Les besoins sociaux, proprement humains comme l'a bien vu Todorov (1995) – besoin d'affection, qui englobe les besoins d'appartenance et d'inclusion –, tout aussi importants que les besoins physiologiques, trouvent leur satisfaction dans ces structures psychosociales intermédiaires que sont la dyade, le groupe restreint et le réseau personnel. C'est généralement à partir de l'adolescence et pendant la vie adulte que les groupes auquel nous appartenons sont les plus nombreux et variés, tout comme les dyades amicales, instrumentales ou amoureuses. C'est alors aussi que se construisent nos réseaux personnels, réseaux d'amis et d'amies, de collègues de travail, de connaissances, de compagnes et compagnons de loisirs ou d'action militante. La personne isolée ou ostracisée dans son groupe de travail développe bientôt des symptômes de mal-être psychologique, comme le démontrent les récents travaux sur la violence organisationnelle ou le harcèlement moral (Aurousseau, 1999 ; Aurousseau et Landry, 1996, 1999 ; Hirigoyen, 1998, 2001 ; Leymann, 1996).

Avec le vieillissement, ces groupes et réseaux s'amenuisent. La retraite peut être un passage difficile, entre autres parce qu'elle entraîne la perte du groupe des collègues et de l'insertion dans un milieu de travail. La vieillesse, dans le monde occidental, est souvent synonyme de solitude et de disparition de liens pourtant toujours essentiels. Trop souvent, les gens âgés se retrouvent dans la situation des nourrissons de Spitz (1945), isolés dans leur appartement, ou dans les chambres de foyers d'accueil où l'on n'a guère le temps de s'occuper d'autre chose que de leurs besoins physiologiques essentiels. Leur groupe familial s'est défait, de même que leurs autres groupes d'appartenance, et leur réseau d'amis s'étiole.

1.3. Le processus de socialisation et sa médiation

On le sait, l'acculturation aux normes et valeurs qui régissent la société dans laquelle nous venons au monde, à l'idéologie dominante dans cette société, à ses rites, à ses traditions, s'effectue par le biais du processus de socialisation. C'est au sein du groupe primaire qu'est la famille que débute ce processus de transmission

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

et de reproduction des modes d'être, d'agir et de penser qui, du fait qu'ils sont partagés par l'ensemble des membres d'une société donnée, en viennent à définir la culture de cette société[2]. Le processus de socialisation des individus n'est rien d'autre que le processus d'apprentissage par lequel seront acquis, d'une part, les normes et valeurs communes, intériorisées par les premiers responsables de la socialisation des enfants – parents, premiers éducateurs et éducatrices, autres adultes significatifs dans l'entourage de l'enfant, fratrie, groupe des pairs – , mais aussi, selon le terme créé par Bourdieu (1979), l'habitus propre à la classe, à la catégorie sociale et à la culture ethnique spécifique dans laquelle grandissent ces enfants, sans oublier l'influence de ces autres véhicules de la socialisation que sont le livre, la télévision, le cinéma, l'Internet.

On peut, bien sûr, identifier assez clairement les principaux agents de la socialisation et les institutions sociales par lesquelles elle advient – famille, école, église, média. Ce qui nous importe ici, c'est le fait que cette acculturation passe essentiellement par l'interaction immédiate entre êtres humains bien réels[3] : jamais nous n'interagissons directement avec la société, l'État, l'école ou l'église. L'univers décrit par le Kafka du *Procès* (1957) montre bien toute l'absurdité d'un monde dépersonnalisé où les individus ne sont que les porte-parole robotisés d'un État et d'un système judiciaire anonymes. Le processus de socialisation est obligatoirement interactif et relationnel : c'est par des interactions dyadiques, groupales et réticulaires que s'effectuent tout à la fois la transmission, la reproduction et la construction symbolique du social.

Le processus de socialisation, central dans le développement de l'enfant, et ce, dès le plus bas âge, ne se termine pourtant jamais. À chaque étape de la vie, il y a de nouvelles choses à apprendre pour nous conformer aux statuts et rôles changeants qui seront les nôtres tout au cours de notre vie, de même qu'aux changements normatifs et culturels que connaissent, aujourd'hui selon un mode singulièrement accéléré, les sociétés au sein desquelles nous vivons.

---

2. Les sociétés contemporaines – postmodernes ? – sont loin de présenter le caractère d'homogénéité culturelle que cette description rapide du processus de socialisation laisse supposer.

3. Il va sans dire que se produit une certaine médiation par ces véhicules – évoqués plus haut – que sont le livre, le cinéma, la télévision et l'Internet, pour ne citer que ceux-là, mais leur présence ne peut remplacer le lien humain immédiat. Et il ne faut pas oublier que derrière les mots, les images et les effets spéciaux se trouvent des êtres humains concrets.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Toutefois, une constante demeure. Sans nier l'apport et l'influence des productions culturelles, il faut bien voir que c'est au niveau psychosocial, soit celui où les rapports entre les personnes sont directs, non médiatisés, que s'effectue l'essentiel du processus de socialisation. C'est par ces liens immédiats vécus au sein des structures de base que sont la dyade, le groupe restreint et le réseau que se vivent les rapports des êtres humains avec les structures sociales, encore que le niveau psychosocial ne puisse se réduire à ces trois structures. La mouvance des rencontres quotidiennes entre être humains, au cœur des villes ou villages, dans les lieux publics et commerces assidûment fréquentés, dans les salles de cours des collèges ou universités, dans les bars et cafés, caractérise aussi ce niveau psychosocial de réalité, où la seule coprésence nous confirme notre appartenance à une communauté et facilite l'émergence de contacts éventuellement plus intimes[4]. C'est là la dimension non structurée du niveau psychosocial.

Nous examinons dans la section suivante les structures psychosociales de base que sont la dyade, le groupe restreint et le réseau.

1.4. La dyade, le groupe restreint et le réseau en tant que structures psychosociales de base

Comme le lien entre chaque membre de la société[5] et cette société n'est pas immédiat, c'est au moyen des structures psychosociales de base que sont la dyade, le groupe restreint et le réseau qu'est médiatisé le rapport de chaque personne avec les entités plus vastes, concrètes ou abstraites, que sont les organisations, les institutions, pour ne nommer que celles-là. Le lien immédiat, concret, que vivent les êtres humains au sein de ces structures, en plus d'être essentiel à la survie physique, à la socialisation et à l'épanouissement des individus, est constitutif de la société.

4. **Cette coprésence** n'est pas nécessairement bienveillante et peut même se révéler hostile dans certains quartiers, ou encore pour certaines catégories de personnes, en fonction du sexe, de l'appartenance culturelle ou de toute autre caractéristique susceptible de mettre en éveil le processus de catégorisation, fort bien documenté par la recherche en psychologie sociale (Brewer et Brown, 1998 ; Fiske, 1998).

5. **Sauf en ce qui concerne certaines sociétés dites primitives, comportant peu** de membres, et dont les structures sont peu définies.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Outre le groupe restreint, dont il est question tout au long de cet ouvrage, deux autres formes de structures psychosociales se caractérisant par la coprésence nous paraissent répondre au critère de l'immédiateté du lien entre les personnes, soit la dyade et le réseau. La dimension de la coprésence, pour ce qui est du réseau, n'est nécessaire et suffisante que pour deux personnes à la fois, au sein même du réseau.

1.4.1. La dyade

Le rapport durable, limité par une frontière symbolique perçue tant par les deux intéressés que par les autres personnes présentes dans leur environnement immédiat, est ce qui caractérise la dyade, que Simmel (1965) considère comme la « formation sociologique la plus simple » (p. 13). Le couple mère-enfant de la peinture italienne du Moyen Âge et de la Renaissance en est sans doute l'une des représentations les plus évocatrices. L'image plus moderne du couple amoureux, omniprésente dans notre imaginaire collectif, n'est pas sans s'imposer elle aussi d'emblée (Rougemont, 1972). Les dyades amicales sont également présentes dans notre quotidien, au niveau du vécu comme au niveau symbolique.

Nous portons en nous l'image et les traces de ces liens privilégiés qui ont traversé nos vies. Les relations mère-enfant et père-enfant, inscrites aux fondements les plus primitifs et les plus inconscients de nos vies, exerceront jusqu'à la mort leur influence parfois lumineuse et parfois trouble, tout comme certains autres liens avec des adultes significatifs. Les liens particuliers avec chacun de nos frères ou sœurs sont eux aussi marqués au sceau des expériences les plus lointaines et les plus signifiantes. Les relations successives ou simultanées d'amitié intense ou légère, d'inimitié aussi, revêtent une importance profonde dans notre développement, depuis la petite enfance jusqu'à la vieillesse, où leur maintien peut être un élément essentiel à la qualité de nos dernières années de vie.

Enfin, les liens amoureux, exaltés dans la littérature et la poésie occidentale depuis l'avènement de l'âge moderne (Rougemont, 1972), sont habituellement le lieu privilégié de l'expression de la sexualité et du besoin d'affection. Caractérisés par une intensité affective très forte et souvent inégalement partagée, ils s'inscrivent dans une temporalité durable pouvant aller de quelques mois à toute une vie. Ils sont sanctionnés par la société dans l'institution du mariage et peuvent aujourd'hui encore être objets de réprobation quand ils

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

ne sont pas ainsi légitimés et reconnus, quand ils sont adultères ou quand ils sont l'expression d'un amour homosexuel. La plupart des humains portent la marque indélébile des joies et douleurs des amours passées, les amours présentes venant éclairer le quotidien de leur vie. Souvent pourtant, et surtout pour les femmes, au déclin de la vie, le lien amoureux n'existe plus que dans les souvenirs.

On voit toute l'importance dans nos vies de cette structure psychosociale qu'est la dyade, lieu de liens affectifs, de rapports de pouvoir et de rapports instrumentaux, que nous n'approfondirons pas ici. Soulignons seulement que les dyades se retrouvent au sein des groupes restreints, soit qu'elles leur préexistent, soit qu'elles y prennent naissance. L'intensité des liens qui unissent les membres de la dyade n'est d'ailleurs pas sans impact sur la vie groupale.

1.4.2. Le réseau[6]

Le réseau, qui prend racine dans nos liens dyadiques et groupaux, mais aussi dans les rencontres de hasard qui ne s'inscriront pas nécessairement dans une continuité structurante, revêt une importance tant au plan affectif et instrumental qu'au niveau des rapports de pouvoir.

La structure même du réseau ne suppose pas la présence simultanée de tous ses membres, dans un rapport de face à face. Le réseau personnel immédiat d'un individu comprend toutes les personnes avec lesquelles il est susceptible d'interagir et d'être en lien directement. Le réseau dans son entier comprendra donc tous les amies et amis de la personne, ses connaissances, ses collègues de travail, sa parenté immédiate et plus large. Ce réseau peut aller jusqu'à inclure l'ensemble des personnes auxquelles l'individu peut avoir accès par les membres de son réseau immédiat. Le lien premier reste donc un lien immédiat, qui peut cependant donner accès à d'autres personnes. On saisit sans peine l'importance du réseau amical du point de vue affectif, l'étude des réseaux de soutien social l'ayant d'ailleurs largement démontré.

6. Voir Ansart (dans Akoun et Ansart, 1999) pour la vision sociologique de la notion de réseau ; pour une vue d'ensemble de l'étude des réseaux humains, voir Saint-Charles et Mongeau (2005), et pour une illustration de la méthode de l'analyse de réseaux et des résultats qu'elle peut produire en milieu organisationnel, voir Saint-Charles (2001).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Le réseau professionnel peut pour sa part jouer un rôle important dans l'atteinte des objectifs instrumentaux. Notons d'ailleurs qu'il y a généralement une certaine zone de recouvrement entre le réseau des liens amicaux et celui des liens instrumentaux ou professionnels. Les rapports de pouvoir étant présents dans toute relation, les liens que chacun entretient avec les membres de son réseau seront le lieu de jeux d'influence tout autant que d'expressions d'affection.

1.5. Le groupe restreint à l'origine et au cœur de la vie sociale

Nous avons voulu, dans ce premier chapitre, montrer comment le groupe restreint, avec la dyade et le réseau personnel, se situe à l'origine même de toute vie sociale, et ce, sans doute depuis la préhistoire. Nous avons aussi voulu documenter les motifs pour lesquels, tant d'un point de vue psychologique que psychosocial, il en sera toujours le cœur.

La compréhension de ce que sont les groupes restreints, de ce qu'ils ont en commun, quelle que soit la forme spécifique qu'ils revêtent, depuis la famille, dans tous ses états, jusqu'à l'équipe de travail, autogérée ou non, en passant par l'équipe sportive, la bande d'adolescents délinquants, le club de bridge et le conseil d'administration d'une grande entreprise, revêt donc une importance toujours aussi grande à nos yeux.

Le modèle du groupe restreint que nous présentons dans cet ouvrage peut s'appliquer à la plupart des groupes restreints, l'exception la plus marquante étant la famille[7]. Homans (1950), dont les travaux sont antérieurs à ceux de l'école lewinienne et au mouvement des relations humaines qui a traversé l'Amérique et l'Europe depuis les années 1950 jusqu'au début des années 1980 (Back, 1973), nourrissait lui aussi le désir de créer un modèle qui

7. **Du fait que la famille** réunit des personnes à maturité et à statut très inégaux, pendant toute la période du développement et de la croissance des enfants, les étapes du développement du groupe restreint que décrit notre modèle ne peuvent s'y appliquer intégralement. Avec la maturation des enfants, cependant, beaucoup des phénomènes qu'intègre notre modèle vont se manifester, le modèle acquérant ainsi une certaine pertinence pour leur compréhension. Cette remarque vaut pour les groupes similaires, regroupant par exemple des enfants et des adultes, des adultes chargés de s'occuper de déficients intellectuels ou autres.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

puisse rendre compte des phénomènes et processus présents dans tout groupe. Comme lui, nous estimons que l'étude du groupe restreint doit permettre d'appréhender le groupe dans toute sa continuité historique, en tant que structure psychosociale essentielle dans l'évolution de la vie individuelle des êtres humains et de leur insertion dans les structures sociales plus vastes qu'ils ont développées au cours des derniers millénaires.

Les retombées concrètes immédiates d'une telle approche ne sont certes pas négligeables. Tout en contribuant à la compréhension scientifique des phénomènes et processus groupaux, le modèle du groupe restreint que présente cet ouvrage peut en effet fournir à ceux et celles qui œuvrent auprès des groupes ou en leur sein un outil leur permettant de mieux cibler leur travail et leurs interventions. C'est là le double aspect de notre visée, qui se situe très nettement dans la lignée des perspectives de Lewin (voir Marrow, 1972).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

CHAPITRE 2

Les regroupements humains
Essai de clarification terminologique

Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement
Et les mots pour le dire arrivent aisément.

BOILEAU-DESPRÉAUX, 1674, chant 1.

Le jargon est une malédiction ; il autorise les groupes professionnels à se replier sur eux-mêmes, leur permettant ainsi d'esquiver leur responsabilité pédagogique.

RIEFF, 1962, p. viii.

2.1. Pourquoi définir, pourquoi classifier ?

Aux yeux du penseur et humaniste Tzvetan Todorov[1], les termes utilisés en sciences humaines et sociales sont lourds de toute la polysémie tant du langage courant que du langage dit savant.

1. Communication publique à l'Université du Québec à Montréal le 1er octobre 2001. Todorov n'est évidemment pas le seul à s'insurger contre l'utilisation abusive du jargon scientifique. Outre Rieff (1962), cité ici en

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Fort de l'idée simple que le développement de la connaissance implique précision et profondeur, il préconise l'utilisation des termes de la langue commune dans ces disciplines. Mais il souligne aussitôt qu'un tel usage doit nécessairement s'accompagner d'une « hygiène conceptuelle » imposant la définition rigoureuse des termes retenus.

Dans le domaine de la psychosociologie des groupes, le flou et la confusion ont trop souvent régné, tant dans le langage courant et dans les ouvrages de vulgarisation que dans les travaux théoriques et empiriques. La polysémie de la langue de tous les jours découle précisément du fait qu'elle est langue d'usage : par définition – et fort heureusement – elle fait feu de tout bois, crée de nouveaux sens pour les mots anciens, forge des néologismes, elle vit ! Les dictionnaires de la langue usuelle visent à rendre compte de façon soutenue de sa constante évolution.

Du côté des chercheurs s'inscrivant dans la tradition positiviste, c'est souvent la contrainte à l'opérationalisation des concepts, pour fins de mesure, qui entraîne la multiplication des définitions, plus ou moins éloignées des définitions courantes. Les conséquences de ces pratiques sont doubles. D'une part, les résultats de recherches visant à mesurer un phénomène dont les définitions opérationnelles diffèrent ne peuvent plus être comparés – même si l'on n'hésite plus aujourd'hui à en cumuler les résultats dans ce que l'on appelle les méta-analyses –, d'autre part, certaines opérationalisations sont construites de façon telle que l'on arrive à des conclusions parfois aberrantes[2]. La vulgarisation se caractérise souvent pour sa part par un flottement conceptuel où l'usage courant des termes côtoie une grande variété de définitions, les unes découlant de l'opérationalisation, les autres des choix particuliers de certains auteurs, toutes étant traitées comme si les phénomènes qu'elle prétendent traduire étaient les mêmes.

---

exergue, le célèbre entomologiste Fabre (1933), dans un recueil de pages choisies, souligne que d'aucuns lui ont reproché son langage « qui n'a pas la solennité, disons mieux, la sécheresse académique. Ils craignent qu'une page qui se lit sans fatigue ne soit pas toujours l'expression de la vérité. Si je les en croyais, on n'est profond qu'à la condition d'être obscur » (p. 9).

2. **Ainsi, dans la communication** des résultats d'une recherche menée dans les années 1980 sur les processus d'influence dans certaines organisations, l'opérationalisation des concepts a amené les chercheurs à conclure que la relation de pouvoir n'existait pas dans le milieu militaire, où seul prévalait le leadership…

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

La réalité dynamique des regroupements humains concrets, qu'il s'agisse de dyades, de groupes, de rassemblements ou de foules, est d'une telle mouvance que ni la langue commune ni les philosophes, psychologues, psychosociologues ou sociologues ne sont arrivés à ce jour à fixer nettement le sens des termes employés pour désigner ces diverses manifestations de l'interaction humaine. Chez les francophones, Anzieu et Martin (1994), dans un ouvrage maintes fois réédité, ont tenté une classification des groupes qui a maintenant vieilli et mériterait d'être révisée à la lumière des recherches et théorisations récentes dans le domaine. La préoccupation taxinomique de De Visscher (1991, 2001) ne se dément pas au fil des ans et fournit un matériau utile pour poursuivre la démarche.

Nous apportons dans ce chapitre un peu d'eau au moulin de la conceptualisation de la notion de groupe. Notre but premier est de situer le groupe restreint parmi les autres types de regroupements concrets de même que dans l'ensemble des structures sociales et psychosociales qui seront évoquées tout au long de cet ouvrage, afin de cerner, dans le foisonnement des groupes qui se font et se défont sans cesse dans le cours de la vie quotidienne, la spécificité du groupe restreint tel que nous le définissons.

2.2. Patterns interactifs récurrents et structures

La récurrence des patterns interactifs et les structures qu'ils contribuent à façonner n'apparaissent pas spontanément au commun des mortels. Ces patterns ont d'ailleurs mis du temps à apparaître à ceux-là même dont c'est le métier d'étudier et de comprendre la société. C'est à Whyte (1993/1943) que l'on doit le raffinement et la mise en application de la méthode de l'observation longitudinale des interactions dans un quartier italien pauvre de la ville de Boston, ainsi que la démonstration de la pertinence de cette approche pour saisir l'émergence de la structure des bandes informelles de jeunes hommes qui se formaient aux divers coins de rue de ce quartier. L'ouvrage classique de Whyte (1993/1943), intitulé *Street Corner Society,* par la description concrète des interactions entre les membres de ces bandes, et aussi entre les membres de groupes plus formels, par l'analyse de la structure de pouvoir à l'intérieur de ces groupes, constitue sans doute la première recherche permettant, au moyen de l'observation participante, de cerner le niveau proprement groupal de la vie sociale.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Whyte (1993/1943) n'avait cependant pas pour but l'élaboration d'un modèle théorique du groupe. Il souhaitait plutôt démontrer que les communautés vivant dans les bas quartiers comme celui qu'il avait choisi d'étudier n'étaient pas désorganisées comme on le croyait généralement mais constituaient en fait des systèmes sociaux structurés. La découverte importante de Whyte (1993/1943) – outre sa méthode –, en rétrospective, est sans doute celle du groupe restreint en tant que noyau de base de la structure sociale plus vaste, englobant l'ensemble de la communauté qu'il avait choisi d'étudier.

La qualité des observations de Whyte (1993/1943) permit d'ailleurs à Homans (1950) d'utiliser ces données dans l'élaboration de son propre modèle du groupe restreint. Avant toute théorie constructiviste, l'étude des interactions entre les jeunes hommes au coin des rues d'un bas quartier de Boston a permis de voir comment se construit le groupe et de cerner certaines de ses caractéristiques essentielles. Le niveau proprement groupal de la vie sociale émergeait petit à petit et son étude empirique devenait ainsi possible.

2.3. Regroupements concrets éphémères et fortuits

Les multiples interactions qui caractérisent la vie en société ne se déroulent généralement pas au sein de structures psychosociales définies. Les échanges instrumentaux ou de simple civilité qui marquent nos contacts interpersonnels quotidiens ne logent pas nécessairement à l'enseigne des rapports dyadiques, groupaux ou réticulaires structurés. Ils sont pour la plupart éphémères et s'inscrivent dans le cadre de rencontres plus ou moins fortuites, le voisinage pouvant introduire une certaine continuité dans ces rapports sociaux, dont quelques-uns pourront se transformer avec le temps en liens plus structurés.

Dans l'exemple du hall de la gare centrale, que présente le récit 2.1, si le rapport de coprésence des gens qui s'y trouvent simultanément ne relève pas du hasard, chacun étant là pour un motif personnel lié au départ ou à l'arrivée des trains, l'ensemble qu'ils forment alors est un regroupement temporaire, dont la composition varie au gré de l'entrée en gare de ces trains, de même que de l'entrée et de la sortie de gare des passagers et de ceux et celles qui les accompagnent. On peut dire que ces personnes, dyades et groupes partagent un sort commun, le temps où ils sont ensemble en un même espace. Le degré de structuration de ce regroupement

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

de personnes est cependant nul : le seul motif de leur coprésence est la visée personnelle de chacun, cette visée pouvant par ailleurs prendre le caractère d'une visée commune pour les dyades, groupes et familles qui se trouvent là. C'est cette absence de structuration qui a amené certains auteurs et auteures à qualifier d'agrégats ce type de regroupements (Leclerc, 1999).

RÉCIT ILLUSTRATIF 2.1

UNE RENCONTRE FORTUITE ET ÉPHÉMÈRE

Catherine entre dans le hall de la gare centrale et se dirige vers le guichet pour acheter son titre de transport. Chemin faisant, elle croise des femmes, des hommes, des enfants, des couples ou des groupes d'amis, des familles, et se trouve ainsi mêlée à une foule assez dense. Elle reconnaît un collègue d'une autre entreprise, une simple connaissance, qu'elle salue. Après avoir fait la queue au guichet, elle répond à la salutation de la préposée, effectue sa transaction et retourne s'asseoir dans la salle d'attente. Dans le train, le hasard fait que son siège avoisine celui du collègue qu'elle connaît peu. Ils échangent quelques aménités, puis Catherine sort son ordinateur portable et son collègue ouvre un dossier. À l'heure du repas, ils donnent leur commande au serveur et causent de choses et d'autres en mangeant. Lorsque apparaît le contrôleur, chacun lui remet son titre de transport. Arrivés à destination, Catherine et son compagnon de voyage se serrent la main, se saluent et partent chacun vers sa destination.

On peut imaginer de nombreux regroupements analogues : dans les magasins à grande surface ou les centres commerciaux, les compartiments réservés aux voyageurs des avions et des trains, les couloirs des universités à l'heure où débutent les cours, les salles de théâtre ou les stades sportifs, les grandes places de villes comme Venise ou Marrakech. Ce qui importe ici, outre le caractère accidentel de la coprésence de ces personnes, c'est l'absence de structuration : si aucune visée commune ne vient donner un sens collectif à la traversée de la gare centrale, chacun poursuivra ses buts personnels et puis s'en ira vers d'autres lieux. Le regroupement est ici purement fortuit, tout comme la lignée de gens qui attendent l'autobus évoquée par Sartre (1960) et qu'Anzieu et Martin (1994) analysent comme suit :

> Leur rassemblement se réduit à une série de numéros ; ils demeurent anonymes les uns pour les autres, engagent rarement la conversation, si ce n'est pour des banalités,

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

> s'enferment derrière leur journal ; ils constituent une foule passive et résignée qui subit son destin, une juxtaposition de solitudes, une unité sérielle, c'est-à-dire de type mathématique. Ils ont cependant des besoins, des intérêts, des objectifs en commun, ils se rendent à leur travail, leur maison ou leur plaisir, ce sont des usagers des transports, des habitants de la ville (p. 55-56).

Ces besoins, intérêts, objectifs, ne leur sont pas communs, ils les ont *en* commun, ce qui est fort différent. L'exemple qui précède, si on le compare à celui d'un stade rempli à craquer de fans venus entendre leur vedette préférée, montre bien que ce type de regroupement peut être de toute taille. L'interaction superficielle, dans une boutique, entre deux clientes qui ne se connaissent pas est de l'ordre du regroupement éphémère que l'on hésiterait, compte tenu du sens courant donné à ce terme, à appeler une dyade[3]. De même, la dizaine de personnes qui attendent leur tour dans la salle d'attente d'un cabinet médical forment elles aussi un regroupement concret fortuit et éphémère.

Si l'une des caractéristiques essentielles de tels regroupements est l'absence de visée commune et de structuration[4], le fait qu'il s'agit de regroupements concrets – ou, pour utiliser le langage sartrien, de rassemblements[5] directs – rend possible l'émergence d'une telle visée commune et donc d'une structure dyadique ou groupale. Qu'advienne, par exemple, un événement inhabituel, un début d'incendie, un accident, et tous ceux et celles qui sont là réunis, ne pouvant s'échapper, deviennent partie prenante à l'événement. Certains pourront dès lors prendre les choses en mains, tenter de structurer une action collective pour faire face à l'événement. D'autres se joindront à ceux-là, une différenciation de rôles pourra s'effectuer, l'une tentant dans le cas d'un accident

3. Le *Petit Larousse illustré 2000* définit ainsi la dyade : « Couple de partenaires défini par un lien spécifique à l'intérieur duquel se forme un réseau privilégié d'interactions » (p. 352).
4. Encore que, pour Sartre (1960), cette absence de structure n'est qu'apparente, une certaine structure de sérialité étant ici présente. Pour reprendre l'exemple de la salle d'attente, l'ordonnance sérielle découle dans ce cas de l'ordre d'inscription des patients à la réception, en fonction des règles qui prévalent dans cette clinique.
5. Nous avons choisi de ne pas retenir le terme de *rassemblement* au sens où Sartre (1960) l'emploie, parce que sa connotation, du point de vue du sens commun, inclut l'idée d'une certaine intentionnalité commune, d'un début de structuration ou d'une structuration partielle.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

ou d'une agression d'établir un périmètre de sécurité et d'organiser la circulation des personnes, un autre s'occupant des blessés et des gens âgés risquant d'être bousculés, une troisième cherchant à prendre contact avec les autorités. Un réseau de communication s'établira entre ces personnes et l'une ou l'autre d'entre elles prendra vraisemblablement la direction des opérations jusqu'à l'arrivée des policiers, pompiers ou autres responsables. On voit ici brossé rapidement le processus d'émergence et de structuration d'un groupe restreint qui, dans le cas présent, restera sans doute éphémère, ses membres se dissolvant dans la foule dès la prise en charge de l'événement par les personnes dont c'est le rôle social.

2.4. Structures psychosociales et structures sociales

Les regroupements dont nous avons parlé jusqu'ici ont deux caractéristiques en commun : ils sont concrets, c'est-à-dire qu'ils sont formés de personnes réelles, qui, de plus, sont coprésentes en un même lieu ; leur degré de structuration est soit nul, soit plutôt faible, soit encore en émergence. C'est cependant sur ce terreau de rapports éphémères et fortuits que vont se développer les structures psychosociales que nous estimons centrales à toute vie sociale, soit la dyade, le groupe restreint et le réseau.

Ces structures peuvent être qualifiées de psychosociales du fait qu'elles impliquent nécessairement le développement de liens immédiats : entre deux personnes, dans le cas de la dyade ; entre au moins deux personnes en lien avec d'autres personnes dans le cas du réseau ; entre trois à une vingtaine de personnes en coprésence dans le cas du groupe restreint. Nous postulons que le lien de l'individu avec les structures sociales plus vastes est nécessairement médiatisé par ces structures psychosociales que l'on peut donc considérer comme des structures intermédiaires[6].

6. Aux États-Unis, certains intellectuels issus de la droite républicaine de même que des églises évangéliques ou autres, dont Peter L. Berger n'est pas le moindre, ont introduit la notion de *mediating structures*, que Berger et Neuhaus (1996) définissent comme étant « les institutions qui se situent entre l'individu dans sa vie privée et les grandes institutions de la vie publique » (p. 158). Certains groupes de voisinage, certaines familles, églises, associations plus ou moins bénévoles d'entraide, peuvent devenir de telles structures médiatrices, à condition d'orienter leur action en ce sens. La fonction de médiation n'apparaît donc pas ici comme étant universelle mais découle plutôt des choix idéologiques des groupes en question, qu'ils soient de gauche ou de droite. La connotation du terme « structure médiatrice » se trouve ainsi associée à

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

RÉCIT ILLUSTRATIF 2.2

NAISSANCE D'UNE DYADE

Au retour de son voyage d'affaires, Catherine trouve dans sa boîte vocale un message du collègue avec lequel elle a voyagé. Il dit avoir bien aimé ce premier contact. Catherine, qui n'osait trop s'avouer qu'elle avait trouvé Antoine fort sympathique, rosit de plaisir et le rappelle aussitôt. Dans les semaines qui suivent, le lien entre Antoine et Catherine se développe : ils se voient de plus en plus souvent, partagent leurs loisirs et en viennent à être considérés comme un couple dans leurs réseaux d'amis respectifs. Tant Catherine qu'Antoine ont d'ailleurs pu constater qu'ils avaient plusieurs connaissances communes, et l'insertion de l'une dans le groupe des amies et amis de l'autre – et vice-versa – s'est effectuée aisément.

Nous réservons par ailleurs le terme de structures sociales à toutes les structures regroupant un grand nombre d'êtres humains en des lieux réels qui peuvent toutefois être divers, sans qu'il y ait nécessairement coprésence de ces personnes. Pour n'en nommer que quelques-unes : les collectivités de toute nature, associations, organisations, syndicats ; les églises ; les fonctions publiques ; les sociétés ; les peuples. Bien sûr, le degré de structuration de ces grands ensembles humains est variable, mais la structure est toujours là, à se construire, à se déconstruire, à se reconstruire.

Il importe d'ailleurs de préciser le sens que nous donnons ici et dans l'ensemble de cet ouvrage au mot « structure », sens qui est celui que l'on trouve généralement dans les sciences sociales. Akoun (voir Akoun et Ansart, 1999) en donne la définition suivante : « La structure est un ensemble d'éléments entre lesquels existent des relations telles que toute modification d'un élément ou d'une relation entraîne la modification des autres éléments ou relations » (p. 510). Cette définition très large n'exclut pas que la structure se construise dans l'interaction. La structure n'y est pas non plus conceptualisée comme étant préexistante à l'interaction ou comme étant figée une fois pour toutes dès lors qu'elle est mise en place. Sans nier les effets contraignants des structures sur les individus, nous nous éloignons toutefois de la vision déterministe

une position idéologique plutôt que théorique : nous parlerons donc plutôt de *structures intermédiaires*, mettant ainsi en évidence l'universalité de la fonction de médiation des structures psychosociales dont nous faisons état ici.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

de Lévi-Strauss (1958). Nous ne pouvons non plus souscrire à la définition de Giddens (1987) qui conçoit « les structures comme des ensembles isolables de règles et de ressources » (p. 66), ce qui nous paraît inexact[7].

RÉCIT ILLUSTRATIF 2.3

LA CONSCIENCE DE L'APPARTENANCE À DES ENSEMBLES STRUCTURÉS

Manuela, une jeune femme d'origine chilienne, immigrante reçue, étudie en communications à l'UQAM et travaille comme vendeuse dans une boutique de vêtements faisant partie d'une chaîne internationale. Elle est consciente de sa nationalité chilienne et du fait qu'elle ne fait pas encore partie de la même collectivité nationale que ses compagnes et compagnons nés au Québec. Elle sait aussi qu'elle est membre de la communauté uqamienne et plus particulièrement de la communauté étudiante du programme de communication de cette université. Enfin, elle sait qu'elle est membre du personnel d'une boutique aux ramifications internationales.

Sans nier le caractère abstrait des structures sociales évoquées plus haut, ni leurs dimensions institutionnelles et symboliques, il faut souligner qu'elles n'en demeurent pas moins composées de personnes réelles, qui, en tant que telles, ne sont pas interchangeables. Tous les fonctionnaires appartenant à la structure gouvernementale québécoise, à tel moment précis de l'histoire, peuvent être identifiés et dénombrés avec précision. La fonction publique, en tant qu'institution, est toutefois une abstraction ; elle l'est aussi d'un point de vue symbolique. De même, tous les citoyens et citoyennes d'un pays donné sont dénombrés à l'occasion d'un recensement et font donc partie d'un ensemble concret. La représentation symbolique de la population ainsi recensée reste toutefois une abstraction. Et, en tant qu'abstraction intemporelle, elle comprend des personnes qui deviennent aussi des abstractions, ici interchangeables : après le moment précis du recensement, certains sont morts ou ont quitté

7. Si la pensée de Giddens, développée dans son ouvrage majeur intitulé *La constitution de la société* (1987), est à la fois séduisante et profondément pertinente à plus d'un égard, sa thèse centrale relative à la structuration de la société nous semble faire l'impasse sur les structures psychosociales que nous considérons comme les structures intermédiaires entre l'individu et les structures sociales. Nous aurons l'occasion d'évoquer plus loin certains autres aspects de cette théorie que Poole *et al.* (1996) ont tenté d'adapter au groupe restreint.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

le pays, d'autres sont nés ou ont acquis le statut de citoyens à part entière ; au lendemain du recensement, les nombres auront peu varié, mais la composition, elle, ne sera pas tout à fait la même, la structure gardant toutefois sa stabilité.

De façon générale, les personnes faisant partie des regroupements structurés dont il est question ici ont conscience de leur appartenance à ces ensembles, comme l'illustre l'exemple de Manuela (récit 2.3).

2.5. Des groupes sociaux aux catégories sociales : regroupements concrets et abstraits

Bien qu'un très grand nombre de regroupements puissent sans doute être envisagés sous la double perspective de l'abstrait et du concret – du symbolique et du réel –, nous faisons le choix classificatoire d'introduire la distinction entre regroupements concrets et abstraits. Nous réservons le terme de groupe concret, quel que soit le nombre de personnes en faisant partie, à ces regroupements structurés auquel chaque être humain appartient à tout moment de son histoire. Quant aux groupes abstraits, nous les définissons comme des groupes sans structure concrète – explicite ou implicite –, existant essentiellement dans le monde conceptuel ou symbolique. Les catégories sociales construites pour les fins de l'analyse sociologique sont de cette nature. Si nous parlons de la domination des femmes par les hommes dans l'histoire de l'humanité, les groupes auxquels nous nous référons sont des catégories sociales abstraites. Il en va de même lorsqu'est évoquée, en théorie marxiste, la domination des prolétaires par les capitalistes. Tant les catégories sociales que les classes sociales sont vues par les sociologues, de façon générale, comme des regroupements abstraits. Le terme de groupe, appliqué à ces catégories sociales, ne peut avoir la même signification que lorsqu'il s'agit de regroupements concrets.

Sartre (1960) évoque d'autres formes de regroupements concrets qu'il identifie comme étant des rassemblements indirects, lesquels se définissent par l'absence, alors que les rassemblements directs sont définis par la coprésence. Cette absence se traduit par « l'impossibilité pour les individus d'établir entre eux des relations de réciprocité ou une « praxis » commune « en tant » qu'ils sont définis par [un objet donné] comme membres du rassemblement » (p. 320). Les lecteurs d'un même journal, les auditeurs ou spectateurs d'une

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

même émission radiophonique ou télévisuelle, les adeptes d'un même site Internet, forment cette sorte de regroupement. Ce type de collectif, s'il revêt une dimension concrète – on peut théoriquement dénombrer le nombre d'auditeurs ou de téléspectateurs de telle émission à tel moment précis de même que le nombre de visiteurs d'un site Internet – est toutefois généralement construit comme une catégorie sociale abstraite, tant en ce qui a trait aux représentations que l'on en a qu'aux études statistiques que l'on peut mener auprès des personnes qui le composent. La construction des échantillons probabilistes dans la recherche sociologique s'appuie sur l'identification des caractéristiques de telle ou telle catégorie de la population qui revêt ce caractère abstrait.

La notion de groupe recouvre un grand nombre de telles catégories abstraites. Tout en partageant des caractéristiques communes, les personnes qui font partie d'un groupe de ce type peuvent n'en avoir aucune conscience et ne jamais être appelées à interagir les unes avec les autres. Le nombre de caractéristiques susceptibles de déterminer de tels groupes abstraits est sans limites. On pourra parler, par exemple, du groupe des ressortissants arabes mâles nés après 1975 et résidant au Canada, ou du groupe de tous les adolescents et adolescentes souffrant de myopie et susceptibles de soutenir le marché des lentilles cornéennes, ou encore de l'ensemble des consommateurs de hamburgers d'une certaine chaîne de restauration rapide. Advenant quelque menace par rapport à l'un ou l'autre de ces groupes – menace de discrimination face aux jeunes Arabes, danger potentiel des lentilles offertes aux adolescents, empoisonnement de certains consommateurs ou consommatrices –, il faudra l'initiative de certaines de ces personnes pour qu'un groupe concret se forme afin de prendre la défense de l'ensemble non structuré des personnes comprises dans ce regroupement abstrait.

Les catégories socioprofessionnelles, les groupes sociaux, les groupes ethniques, les groupes majoritaires ou minoritaires au sein d'une société donnée, tous ces groupes peuvent se conceptualiser comme étant des groupes abstraits et à ce titre ne doivent pas être confondus avec les groupes concrets. Si nous insistons sur ce point, c'est que le glissement conceptuel qui amène de trop nombreux théoriciens et chercheurs à appliquer leurs modèles ou à construire leurs devis expérimentaux sans établir la nécessaire distinction entre groupes concrets et catégories sociales peut entraîner des extrapolations ou généralisations des phénomènes rencontrés, par exemple, dans les groupes restreints, à des catégories sociales. Les

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

recherches sur les relations intergroupes – pour ne mentionner que celles-là –, dont Brewer et Brown (1998) font la synthèse, glissent souvent d'un niveau à l'autre, tant dans l'élaboration des devis expérimentaux que dans les interprétations et conclusions qui en sont tirées[8].

2.6. Le groupe restreint, une structure psychosociale concrète portée par une visée commune

Nous intéressant dans cet ouvrage au groupe restreint, dont nous préciserons les caractéristiques dans le prochain chapitre, il nous est d'ores et déjà possible d'affirmer, à la lumière des considérations qui précèdent, que les groupes compris sous cette catégorie sont des groupes concrets, qu'ils sont des ensembles structurés portés par une visée commune. Tout comme la dyade et le réseau, le groupe restreint est une structure psychosociale. Nous réservons le terme de structure sociale aux ensembles structurés dont tous les membres ne peuvent être en présence les uns des autres, leur appartenance à cette structure plus vaste étant médiatisée par l'appartenance aux structures intermédiaires que sont les structures psychosociales.

8. De Visscher (2005) s'interroge lui aussi sur cette dérive dans le numéro thématique des *Cahiers internationaux de psychologie sociale* portant sur les préjugés, les stéréotypes et les relations intergroupes.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

CHAPITRE 3

Qu'est-ce qu'un groupe restreint ?

> Il n'est pas plus malaisé de concevoir qu'un groupe est plus que la somme de ses membres que d'accepter l'idée qu'une horloge est plus que la somme des rouages nécessaires à sa construction.
>
> BION, 1976, p. 89.

3.1. Vers une définition

La notion de *groupe restreint*, soulignons-le d'entrée de jeu, n'est pas à nos yeux synonyme de celle de petit groupe. Il s'agit en fait d'un terme spécialisé, forgé dans un premier temps par les psychologues sociaux francophones, Anzieu et Martin (1994)[1] par exemple. La notion recouvre la réalité des groupes comportant un

1. Dans cet ouvrage, dont la première édition paraissait en 1968, les auteurs assimilent *groupe restreint* et *groupe primaire*, vision que partage d'ailleurs Mucchielli (1968b). La notion de groupe primaire, telle qu'elle a été construite par Cooley (1962/1909) au début du siècle dernier, ne recouvre pas la même réalité que celle que nous voulons cerner ici. L'oscillation des psychologues sociaux entre les deux termes relève sans doute du fait que la théorisation dans le domaine des groupes en était encore à ses balbutiements au moment où sont parues les premières éditions des ouvrages cités.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

petit nombre de membres et se distinguant essentiellement des autres groupes concrets et structures psychosociales qui traversent le tissu social par le fait que ce type de groupe est porteur d'une visée commune.

Ces deux éléments – nombre restreint de membres et visée commune – ne sont toutefois pas les seules caractéristiques du groupe restreint. Nous consacrons donc la première section de ce chapitre à l'identification de chacune des caractéristiques que nous considérons comme nécessaires et suffisantes pour parler de groupe restreint, à partir desquelles s'est construite notre définition du groupe restreint. Pour clore ce chapitre, nous présentons une grille permettant de différencier le groupe restreint d'autres petits groupes souvent considérés comme étant des groupes restreints, mais où certaines des caractéristiques essentielles que nous abordons maintenant sont absentes.

3.2. Les caractéristiques du groupe restreint

Après Anzieu et Martin (1994)[2] et en nous appuyant sur les réflexions théoriques de certains penseurs et philosophes (Bunge, 1979 ; Rosnay, 1975 ; Sartre, 1960, pour ne nommer que ceux-là), nous en sommes venue à établir un certain nombre de caractéristiques que nous considérons comme nécessaires et suffisantes pour qualifier le groupe restreint et le différencier des autres types de groupes concrets qui forment la trame des organisations et des sociétés. On ne pourra donc parler de groupe restreint que lorsque toutes ces caractéristiques sont présentes. Dans la terminologie que nous cherchons à établir ici, *groupe restreint* et *petit groupe* ne sont pas des termes équivalents ou synonymes[3] : le sens commun fait de tout regroupement de trois à une vingtaine de personne un petit groupe, qu'il s'agisse d'un groupe éphémère ou d'un véritable

2. La définition que donne De Visscher (2001, 2005) du groupe restreint l'amène à limiter l'usage de cette locution aux groupes nés de la mise en place du dispositif propre à la dynamique des groupes issue de l'approche lewinienne. L'usage québécois ne va pas dans ce sens ; il s'est plutôt calqué sur l'usage établi par Anzieu et Martin (1994) dès la première édition de leur ouvrage devenu classique.

3. Il n'y a pas d'équivalent anglais à l'expression *groupe restreint*. Américains et Anglais utilisent donc la seule appellation *small group*, se voyant dès lors contraints de qualifier de diverses façons les groupes restreints qu'ils étudient. L'une des expressions fréquemment rencontrées est celle de *small decision making group* (voir, par exemple, Hirokawa et Poole, 1996).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

groupe restreint, répondant aux critères que déterminent ces caractéristiques. Le tableau 3.1 présente ces caractéristiques qui sont examinées et décrites dans les sous-sections suivantes.

Tableau 3.1
Caractéristiques essentielles du groupe restreint

- Présence d'une visée commune.
- Petit nombre de membres (3 à ± 20).
- Durée allant de plusieurs heures à plusieurs années.
- Existence d'une frontière entre le groupe et son environnement.
- Coprésence et interaction immédiate entre les membres.
- Interdépendance des membres.
- Structuration :
  - de l'organisation et de la division du travail ;
  - du réseau des relations affectives ;
  - de la structure du pouvoir.
- Émergence d'une culture groupale :
  - différenciation des rôles liés au travail du groupe, aux liens affectifs et aux relations de pouvoir ;
  - émergence de normes relatives au travail, à l'affection et au pouvoir ;
  - émergence de croyances, de rites, d'un langage symbolique propre au groupe.
- Interactions soutenues, concrètes et symboliques, entre le groupe et son environnement.

3.2.1. La visée commune

La visée commune est sans doute la caractéristique la plus fondamentale qui permet de déterminer si le petit regroupement que l'on a sous les yeux est un groupe restreint. Elle est en fait la raison d'être du groupe, tout comme la mission est la raison d'être de l'organisation. La visée commune d'une équipe de travail en milieu organisationnel, d'un comité ministériel, d'un conseil d'administration ou de tout autre groupe s'insérant dans une structure organisationnelle plus vaste est habituellement déterminée avant que le groupe ne soit mis sur pied, par les personnes se situant au sommet de la hiérarchie, qu'elle soit organisationnelle, militaire ou

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

politique. Pour ce qui est des groupes restreints qui, en dehors de toute hiérarchie préexistante, se forment à partir de l'émergence de quelque situation problématique mobilisant les énergies des personnes concernées, la visée commune se définira à partir de la vision que ces personnes auront de la situation et des actions à entreprendre collectivement pour y remédier. Une fois ce but atteint, si aucun autre ne vient le remplacer, le groupe se dissoudra à plus ou moins court terme.

Les écrits psychosociologiques américains, français ou québécois parlent de cible commune[4], de buts, d'objectifs (Zander, 1980). Mais avant de se transformer en une cible explicite ou une série d'objectifs concrets, la visée commune qui porte le groupe, particulièrement dans le cas des groupes émergeant du tissu social plutôt que d'un terreau organisationnel, pourra être très floue, voire plus ou moins consciente. Si la visée commune comme telle n'est pas nécessairement concrète, sa mise en acte se traduira généralement par des objectifs spécifiques et des activités précises réunissant les membres du groupe.

Il va sans dire que la visée commune d'un groupe restreint ne doit pas être confondue avec les besoins, les désirs, les intentions, les volontés de ses membres, en tant qu'individus ; en d'autres termes, le niveau individuel et le niveau groupal ne sauraient ici être amalgamés. Nul groupe ne peut par ailleurs répondre à l'ensemble de ces besoins et désirs personnels et l'engagement de ses membres en tant que membres pourra se limiter à la sphère d'action pour laquelle le groupe s'est structuré, cela étant valable tant pour les groupes formels que pour les groupes informels. Lorsque la visée commune répond à un grand nombre de ces besoins et désirs individuels, l'appartenance au groupe et la prégnance du groupe se font de plus en plus intenses, comme on peut le voir dans des groupes qui arrivent à développer une très forte cohésion, mais aussi dans le cas des groupes sectaires.

La visée commune peut être perçue, comprise et interprétée différemment par les membres du groupe, surtout dans les groupes fondés sur la prise de conscience plus ou moins claire de besoins individuels dont la satisfaction requiert la présence des autres. Ainsi, dans l'exemple des jeunes mamans qui forment un groupe de lecture (récit 3.1), il est fort possible que toutes ne perçoivent

4. Cette expression est de Saint-Arnaud (1978).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

pas clairement la visée de l'interaction sociale découlant de leur besoin d'affiliation. De même, dans un groupe de développement personnel ou de thérapie, il n'est pas impensable que seuls le moniteur ou la thérapeute ait conscience du caractère commun de la visée poursuivie. Dans ces cas limites, la visée commune sera donc portée surtout par cette personne, dont dépendra d'ailleurs la survie du groupe : qu'elle tombe malade ou parte en voyage et le groupe cessera d'exister. Par ailleurs, dans le cas des équipes et groupes de travail formés en milieu organisationnel, la visée commune, qui découle souvent de la mission de l'organisation, pourra être perçue et partagée plus clairement par l'ensemble des membres du groupe.

RÉCIT ILLUSTRATIF 3.1

LES VISÉES COMMUNES DE QUATRE GROUPES DIFFÉRENTS

1. L'équipe dirigeante d'une entreprise industrielle soucieuse de différencier ses activités met sur pied un comité d'experts issus des divers secteurs de l'entreprise, chargé d'explorer et d'évaluer les avenues que pourrait prendre cette diversification. Le mandat donné au comité constitue sa visée commune.
2. Dans un quartier de Montréal, quelques voisines se croisent régulièrement en promenant leurs bébés et leurs jeunes enfants. Au parc, elles échangent sur leurs lectures et aussi sur leur besoin de rencontrer d'autres adultes et d'avoir une vie intellectuelle qui leur permette de sortir un peu du rapport quasi exclusif avec de jeunes enfants. L'idée leur vient de former un groupe de lecture. Deux ou trois d'entre elles se chargent de recruter quelques autres mamans, d'organiser la première rencontre. La visée commune est ici double : il s'agit, d'une part, de répondre au besoin de chacune de rompre sa solitude et, d'autre part, d'échanger sur des lectures communes.
3. Une dizaine de personnes travaillent au sein d'une petite entreprise offrant des services de pointe en informatique. La visée commune est ici le développement et l'offre de ces services.
4. L'administration d'une grande ville, souhaitant limiter à un secteur particulier les activités liées à la prostitution, annonce sa volonté de délimiter un quartier donné où ces activités seront encadrées. Certains habitants du quartier ne sont pas d'accord avec cette décision et un comité de citoyens et de citoyennes se forme, chapeauté par une quinzaine de personnes, et entreprend des actions visant à contrer le projet municipal. La visée commune est ici d'organiser et de mettre en œuvre cette opposition.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

3.2.2. Un petit nombre de membres

Bien que les premiers chercheurs américains en laboratoire aient volontiers inclus la dyade sous l'appellation de groupe dans leurs devis expérimentaux[5], les théoriciens estiment pour leur part que les propriétés de la dyade et du groupe restreint ne sont pas les mêmes. Pour Simmel (1965), la différence essentielle entre la dyade et le groupe est que la relation entre les deux membres d'une dyade ne peut être la même que la relation entre les membres d'un groupe plus grand : dans la dyade, chaque individu se trouve face à un seul autre, alors que chaque personne, dans le groupe, est confrontée à une collectivité. De plus, au sein de la triade, par exemple, l'un des membres peut toujours agir comme intermédiaire entre les deux autres, alors que seul le lien direct est possible au sein de la dyade. La structure sociale de la dyade repose sur chacune des deux personnes qui en font partie et s'effondre si l'une d'elle s'en retire, ce qui n'est pas le cas pour le groupe restreint. Bales et Borgatta (1965), dans leurs études sur la taille des groupes, soulignent l'impossibilité dans un *groupe* de deux personnes que se développe une majorité. Chaque membre de la dyade ayant la possibilité d'opposer son *veto* ou de se retirer de la situation, les auteurs ont pu déceler entre eux des patterns d'interaction tout à fait différents de ceux qu'ils ont relevés dans les groupes de trois personnes ou plus, ces patterns visant entre autres à préserver l'existence même de la dyade.

L'impossibilité de voir se développer une majorité au sein de la dyade pointe vers une autre impossibilité, corollaire de la première : il n'y a pas de coalition possible au sein de la dyade, alors que l'une des propriétés émergentes de toute structure comportant plus de deux personnes est précisément, selon Bunge (1977, 1979), la possibilité, l'éventualité même de la formation de coalitions.

Saint-Arnaud (1978) aborde la question du nombre de liens possibles au sein d'un groupe, en signalant que dans la dyade, et dans la dyade seulement, le lien est unique. L'ajout d'une seule personne instaure trois liens, chacune des trois personnes étant en lien avec chacune des autres. Le nombre de liens croît ainsi de façon exponentielle, chaque fois que l'on ajoute une personne au

5. Voir par exemple les articles contenus dans le chapitre 9, intitulé « Group size », de l'ouvrage classique de Hare *et al.,* (1965).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

groupe, si bien que l'on trouvera 28 liens possibles dans un groupe de 8 personnes, 66 dans un groupe de 12 et 190 dans un groupe de 20 (Saint-Arnaud, 1978)[6]!

L'identification des différences dans les propriétés formelles ou émergentes de la dyade et du groupe en tant que systèmes reste un champ de recherche peu exploré. Les différences évoquées ici, soit l'unicité du lien au sein de la dyade, par opposition à la multiplicité des liens dans les formations plus nombreuses, la possibilité pour un membre d'agir comme intermédiaire entre deux autres membres dès lors qu'une triade existe, l'émergence possible de coalitions dans les groupes de trois personnes et *a fortiori* dans les groupes plus nombreux permettent de conclure que la limite inférieure à partir de laquelle il est possible de parler de groupe restreint est de trois personnes.

Il est plus difficile d'établir nettement la limite supérieure. Un critère utile pour déterminer cette limite est celui, précisément, du nombre de liens et, partant, du nombre d'interactions possibles entre les membres. Quand 190 liens ou 190 interactions sont possibles, ce qui est le cas dans un groupe de 20 personnes, on imagine facilement que le temps de parole imparti à chaque personne se trouve considérablement réduit et que la structure des communications, comme de nombreuses recherches l'ont largement démontré (Landry, 1988), en vient alors à privilégier quelques-uns des membres au détriment des autres qui sont presque réduits au silence. Une autre tendance notée dans les groupes comportant plus d'une quinzaine de membres est le morcellement ou l'éclatement en plusieurs sous-groupes.

Il arrive toutefois exceptionnellement que l'on puisse considérer certains regroupements de plus de 20 personnes comme des groupes restreints. Les situations d'isolement physique ou social de certains groupes, tel le groupe des 27 survivants de l'écrasement, en 1972, dans les Andes, d'un avion transportant une équipe de jeunes joueurs de rugby uruguayens et certains de leur proches (Read, 1974), auront pour effet de souder une petite collectivité en un groupe où l'on retrouvera toutes les caractéristiques du groupe restreint. Certaines sectes, certaines communes des années 1970, certains hameaux, certaines petites tribus isolées dans les forêts

6. **La formule permettant de déterminer le nombre de liens en fonction** du nombre de personnes est la suivante: «Nombre de liens = $\frac{N\ (N-1)}{2}$» (Saint-Arnaud, 1978, p. 81).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

tropicales ou dans les froideurs nordiques, tout en comptant plus de 20 membres, peuvent sans doute être considérés comme des groupes restreints.

La taille du groupe restreint sera donc de 3 à plus ou moins 20 personnes, l'observation directe de même que la perception des membres permettant de situer nettement la limite supérieure pour un groupe donné.

3.2.3. La durée

Bien qu'aucun chercheur ou théoricien n'inclue explicitement la durée de la vie du groupe comme l'une des caractéristiques du groupe restreint, plusieurs modèles de ce type de groupe reposent implicitement sur le postulat d'un nombre suffisant de rencontres entre les membres du groupe pour que les processus décrits puissent se mettre en place, c'est-à-dire pour que l'on puisse parler de développement ou d'évolution. Comme tout autre système composé d'êtres humains, le groupe restreint doit s'inscrire dans une temporalité, ouverte ou fermée, pour que puisse se construire sa structure et sa culture, qui en sont aussi des caractères essentiels.

Les exemples donnés dans le récit 3.2 laissent bien voir que l'équipe de rénovation a réellement formé un groupe restreint au sein duquel un sentiment d'appartenance s'est développé, dont fut exclu l'un des membres de l'équipe, pour des raisons liées à l'évolution du groupe. L'autre groupe est un groupe temporaire ou éphémère qui a connu, au cours de la journée du déménagement une certaine division et une certaine organisation du travail, en fonction des compétences respectives des personnes en présence, mais où les interactions se sont avérées minimales et plutôt superficielles.

RÉCIT ILLUSTRATIF 3.2

LA DURÉE

1. Quelques personnes se réunissent pour aider l'une d'entre elles à déménager, le tout devant se dérouler en quelques heures. Diane, celle qui déménage, donne ses instructions aux unes et aux autres, une certaine division du travail s'organise. Au terme de la journée, le groupe éphémère se régale de la traditionnelle pizza des déménagements et chacun repart à son heure, content d'avoir aidé Diane.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

2. Avant le déménagement, des rénovations importantes se sont avérées nécessaires dans le condominium que Diane venait d'acheter. Elle a confié la tâche à l'un de ses neveux, entrepreneur en construction. Il a réuni autour de lui une équipe qui a travaillé pendant cinq semaines pour mener le projet à terme. Lors du souper qui a marqué la fin des travaux, les membres de la petite équipe se sont remémoré les événements marquants de ces cinq semaines, les difficultés rencontrées. L'un d'entre eux est toutefois resté plutôt silencieux et les autres n'ont pas cherché à l'inclure dans les discussions. Il a d'ailleurs quitté avant la fin du repas, prétextant un autre rendez-vous. Les autres ont prolongé très tard la soirée, dans les rires et les anecdotes, et se sont finalement séparés avec un certain sentiment de tristesse.

La vaste majorité des groupes créés à des fins d'expérimentation en laboratoire, composés de trois à cinq personnes – parfois même de deux – ne se réunissent que pour une heure ou deux, dans un cadre rigide où la tâche qu'ils ont à accomplir laisse peu de place à la créativité, les paramètres positivistes de la recherche en laboratoire exigeant la similitude des situations dans les groupes ainsi formés. Ces groupes ne sont pas des groupes restreints au sens où nous l'entendons, aucun des processus de structuration et d'émergence ne pouvant s'y manifester, comme l'a d'ailleurs fort bien vu Delhez (1999) :

> J'exclus [de ma définition du groupe restreint] les groupes expérimentaux, composés de volontaires réunis à des fins d'expérimentation dans les laboratoires de psychologie sociale : les circonstances font que ces groupes n'ont pas assez de vie propre pour développer une dynamique comparable à celle des autres (p. 49).

3.2.4. La frontière entre le groupe et son environnement

La discussion sur la taille du groupe restreint nous entraîne vers une autre de ses caractéristiques, celle de la frontière entre le groupe et son environnement, entre le groupe et les autres groupes qu'il côtoie, entre le groupe et l'organisation ou la structure sociale dans laquelle il se trouve imbriqué.

La frontière, la plupart du temps, est invisible. Mais elle peut être physiquement perceptible. Sur un voilier comportant quelque six ou sept membres d'équipage, l'eau tout autour de la coque du

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

bateau détermine une frontière constamment présente pour l'équipage, dans un environnement où les éléments naturels peuvent être favorables ou hostiles. De même, les pics montagneux couverts de neige auxquels s'attaque une cordée d'alpinistes les isolent du monde par une frontière qui paraîtra de plus en plus vaste au fur et à mesure qu'ils s'éloigneront du dernier village habité d'où ils seront partis.

La frontière entre un groupe étranger qui s'installe dans une région donnée – secte, petite entreprise, bande de motards – et la population déjà installée sur le territoire est immédiatement perceptible aux yeux des habitants de vieille souche[7]. Ici, les interactions entre le groupe et l'environnement sont différentes de celles qu'évoquent le cas de l'équipage ou celui de la cordée d'alpinistes. Les groupes étrangers auront à interagir avec la population locale, car c'est dans un environnement habité par d'autres humains qu'ils ont choisi de s'implanter. La frontière, à la fois concrète et symbolique, n'en restera pas moins clairement fixée et l'identification des membres du groupe facile à établir.

RÉCIT ILLUSTRATIF 3.3

FRONTIÈRE NETTE, FRONTIÈRE FLOUE

1. Une commune agricole d'orientation marxiste se crée dans les années 1970, dans un rang d'un petit village québécois. Elle est formée d'un noyau fluctuant de quelques personnes, auxquelles s'ajoutent, pendant les mois d'été, des sympathisants qui viennent prêter leurs bras aux travaux de la ferme. Une jeune famille amie de l'un des membres de la commune, perçue comme étant plutôt bourgeoise, lui rend un jour visite. L'un des fondateurs de la commune est assis sur la galerie, l'air plutôt bourru. Il ne salue pas les arrivants, pas plus que ne le font les autres personnes qui circulent autour de la maison. Chacun continue de vaquer à ses occupations. L'ami finit par apparaître, guide un peu les arrivants dans leur visite des bâtiments et du jardin, leur présente quelques-uns des membres de la commune. Le climat reste froid, assez tendu. Les visiteurs ont tôt fait de regagner leur voiture et poussent un soupir de soulagement en y remontant. Ils ont bien perçu la frontière symbolique qui sépare leur monde de celui de la commune.

7. L'analyse de Corbeil (1990) sur l'implantation d'une commune en milieu rural dans les années 1970 témoigne de façon très pertinente des différentes facettes de l'interaction entre le groupe et son environnement.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

2. Un département universitaire met sur pied un comité de sélection qui doit choisir entre plusieurs candidats celui ou celle qui comblera un poste de professeur. Les domaines de spécialisation des membres du comité, qui ne se réunira que deux fois, tout comme ceux des candidats, sont très différents. Chacun des membres appartient à d'autres groupes du département – groupes de recherche, comité exécutif du département, comités de programme de premier cycle ou de cycles supérieurs. La frontière est ici très floue, à tel point que deux des membres du comité, qui sont aussi membres du comité exécutif, renversent sans états d'âme, au sein de ce comité plus stable, l'une des décisions du comité de sélection, dont la légitimité ne leur paraît sans doute pas très bien établie…

Les frontières peuvent être plus floues, plus fluctuantes aussi, quand par exemple des équipes de travail sont formées dans une entreprise ou quand émergent dans une communauté donnée des groupes visant à défendre les intérêts de collectivités locales démunies ou menacées. Dans l'entreprise comme dans la communauté, les mêmes personnes pourront appartenir à différents groupes. La différenciation entre le groupe et l'environnement dont il est issu peut ici être plus difficile à établir. Certains comités *ad hoc* mis sur pied dans l'entreprise à seule fin de mener une consultation ou de préparer quelque avis sur une question donnée et qui ne se réuniront qu'à une ou deux reprises, s'apparenteront davantage à des groupes éphémères construits qu'à de véritables groupes restreints, à l'intérieur desquels peuvent se développer une culture groupale spécifique et un véritable sentiment d'appartenance. La frontière entre de tels groupes et l'environnement plus vaste dont ils sont issus ne peut demeurer que très floue, d'autant plus que les personnes choisies pour en faire partie sont très souvent interchangeables.

Dans le cas des associations volontaires, tout comme dans les regroupements politiques partisans, il pourra y avoir une fluctuation importante dans la composition du groupe, l'appartenance étant ici déterminée par le choix personnel de chaque individu, qui pourra se retirer du groupe s'il ne répond pas aux attentes qui étaient siennes au moment de son adhésion ou de son engagement.

Plusieurs facteurs détermineront la netteté ou le flou relatifs de la frontière entre le groupe restreint et son environnement, qu'il s'agisse de l'environnement immédiat ou du milieu social plus

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

vaste au cœur duquel il prend racine. Le groupe reste toutefois, par définition, un système ouvert qui tire toutes ses ressources de l'environnement, et le degré de fermeture ou d'ouverture de ses frontières est avant tout symbolique.

3.2.5. La coprésence et l'interaction immédiate

La coprésence en un même lieu, condition nécessaire à l'interaction immédiate entre les membres, est une caractéristique que le groupe restreint partage avec d'autres groupes concrets. Il va sans dire que cette coprésence n'a pas à être constante. Dès lors que le groupe est créé, soit par la volonté propre de ses membres ou d'un noyau fondateur, soit par institution et nomination de ses membres par une autre instance, soit encore par l'ajout d'une troisième personne à une dyade existante – comme dans le cas, pour un couple, de la naissance du premier enfant –, le groupe existe dans la réalité et dans l'esprit de chacun de ses membres. Le groupe peut être en coprésence presque constante, comme par exemple le groupe d'enfants partageant la même chambrée dans une colonie de vacances, ou se réunir à intervalles plus ou moins réguliers, en fonction de la visée du groupe. Ce qui importe ici, c'est que le groupe s'inscrive dans une temporalité plus ou moins définie, selon le type de groupe. L'absence d'un membre ne l'exclut pas du groupe : le père de famille parti en mission à l'étranger ou les enfants pensionnaires dans quelque institution scolaire continuent de faire partie de la famille.

L'interaction entre les membres du groupe est à la fois verbale et non verbale, elle peut aussi être écrite ou électronique. Elle est en constant mouvement, chacun, chacune étant à la fois acteur et témoin dans le jeu de la communication qui s'instaure dès la naissance du groupe et par lequel adviennent la structuration du groupe et l'émergence des processus groupaux.

Avec l'avènement des groupes de discussion sur Internet, peut-on penser que la coprésence en un même lieu n'est plus une caractéristique essentielle du groupe restreint ? Il est difficile d'apporter une réponse nette à cette question. Si l'ensemble des autres caractéristiques que nous estimons nécessaires et suffisantes pour parler de groupe restreint et qui sont présentées dans le tableau 3.1. se retrouve dans un tel groupe virtuel, on pourrait croire que le groupe se structurera comme tout autre groupe. Cependant, les interactions entre les membres seront alors beaucoup moins riches,

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

les dimensions paraverbales, par lesquelles est véhiculé l'aspect relationnel de la communication (Cormier, 2006 ; Watzlawick *et al.*, 1972) s'en trouvant exclues. La communication revêtira aussi un caractère plus linéaire, le texte écrit du discours des unes et des autres devant apparaître à l'écran dans une certaine séquence et n'ayant donc pas la spontanéité de l'interaction immédiate. On peut toutefois penser que l'ajout d'une panoplie de moyens techniques de plus en plus complexes, visant à pallier l'impossibilité pour les membres de se rencontrer – on pense entre autres à la vidéoconférence – aura pour effet de rendre la communication moins spontanée et plus instrumentale. Tout ce qui se joue au moment des pauses, dans les échanges de regards, de moues, de sourires, dans les mouvements corporels, se trouve plus ou moins perdu quand les membres ne sont pas en coprésence. Et pourtant le rôle de ces éléments de communication analogique (Watzlawick *et al.*, 1972) est essentiel dans le développement du réseau affectif au sein du groupe, de la structure de pouvoir et aussi de la structure fonctionnelle de division du travail. On peut fort bien imaginer qu'un groupe qui se serait formé exclusivement par la voie de communications électroniques et dont les membres se rencontreraient pour la première fois en chair et en os pourrait voir ses structures singulièrement chamboulées.

3.2.6. L'interdépendance entre les membres

L'interdépendance entre les membres est une autre caractéristique du groupe restreint, étroitement liée à la visée commune du groupe, qu'elle soit émergente ou imposée. L'interdépendance a trait au fait que la collaboration de chacun des membres du groupe est nécessaire à l'atteinte de la visée commune et, inversement, qu'aucun membre n'est en mesure d'atteindre seul cette visée. Par analogie, on pourrait dire que l'interdépendance entre les membres du groupe est comparable à celle qui existe entre les divers organes vitaux du corps qui doivent se coordonner pour sa survie.

La notion d'interdépendance renvoie par ailleurs à la question de la taille du groupe et à celle de sa composition. S'il suffit de cinq personnes pour que la visée du groupe soit atteinte et que le groupe en compte neuf, on peut s'attendre à ce que les membres les moins utiles au groupe s'en désintéressent et en viennent même à le quitter, à moins que quelque contrainte extérieure ne les oblige à y participer. Ainsi, en milieu organisationnel, si l'on met sur pied un groupe de travail dont la composition répond

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

davantage à des impératifs politiques qu'à des motifs relatifs à l'atteinte de la visée commune, le travail effectif du groupe sera sans doute le fait des membres nommés en fonction de leurs compétences. Ce travail risque d'ailleurs d'être perturbé ou freiné par la présence de ces membres moins compétents, qui auront du mal à s'y investir, à y consacrer leurs énergies, et qui contribueront ainsi à la création d'énergie résiduelle (Saint-Arnaud, 1978), pouvant accentuer l'entropie dans le groupe.

Comme le suggère ce qui précède, c'est par la différenciation des rôles et la division du travail entre les membres du groupe que s'actualise l'interdépendance entre les membres. Si un ou des membres n'y trouvent pas leur place, la cohésion du groupe, qui n'est pas sans lien avec l'interdépendance, s'en trouvera diminuée.

3.2.7. La structuration par émergence

La structure d'un groupe n'est pas donnée d'emblée, pas plus que ne le sont les structures sociales plus vastes. Elle se construit dans l'interaction, étant entendu que les modèles culturels et sociaux existants auront une forte influence sur les formes structurelles qui émergeront dans le groupe. Aucun groupe n'évolue en vase clos et les normes qui déterminent la structure de tel type de groupe dans une culture donnée auront un effet certain sur les structures qui émergeront ou qui seront imposées dans tel ou tel groupe particulier.

Même s'il peut paraître tautologique de le dire, le processus de structuration est, par définition, dynamique. Si chacune des structures émergentes du groupe restreint doit atteindre, dans le meilleur des cas – mais pas toujours –, un niveau d'équilibre satisfaisant pour l'ensemble des membres, c'est-à-dire une certaine stabilité, ces structures ne sont jamais figées une fois pour toutes. La notion d'équilibre quasi stationnaire de Lewin (1965) permet de nommer cette réalité.

Les sous-structures interdépendantes qui émergeront dans le groupe pour contribuer à la formation de ce que l'on peut considérer comme la structure totale du groupe ont trait à la division et à l'organisation du travail, au réseau des relations affectives et à la structure hiérarchique du pouvoir. Sans parler d'émergence, Stoetzel (1963) constate, dans les groupes militaires et industriels étudiés par les psychologues sociaux américains, la présence de trois structures, recouvrant précisément les dimensions structurales qui constituent l'armature de notre modèle :

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

> […] même en remarquant que la structure prescrite n'est presque jamais unique, mais double, à savoir *structure d'autorité* et *structure fonctionnelle*, il est certain que l'organisation officielle, juridique, n'épuise pas le réseau des relations entre les unités du groupe. […] En effet, et c'est probablement à celle-là qu'on pensera d'abord, il existe une certaine *structure affective* dans le groupe; tout groupe comporte entre ses membres des relations de sympathie, d'antipathie et d'indifférence (p. 201, les mises en évidence sont de nous).

Sans doute peut-on conceptualiser d'autres phénomènes et processus groupaux sous l'angle de la structuration, comme le font Cartwright et Zander (1968) ou, plus près de nous, Poole *et al.*, (1996). Les trois structures que nous évoquons ici nous paraissent cependant être les plus pertinentes pour la compréhension de ces phénomènes et processus[8].

La division et l'organisation du travail

L'existence de tout groupe restreint est sous-tendue par la présence, l'imposition ou l'émergence d'une visée commune qui devra se traduire en objectifs plus ou moins précis, plus ou moins concrets, lesquels donneront lieu à des activités qui, elles, seront précises. Cela suppose que tout groupe restreint se voit très tôt confronté à des prises de décision quant à ces objectifs et à ces activités, de même qu'à une division et à une organisation du travail, le terme travail étant ici pris dans un sens très large.

C'est en interdépendance les uns avec les autres que les membres du groupe doivent réaliser l'ensemble des activités qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs spécifiques et, en dernière analyse, la visée commune du groupe. Tant l'organisation que la division du travail seront marquées par une rigidité ou une souplesse variables, qui dépendront à la fois des règles régissant la sphère d'activité du groupe et des normes qui s'y créeront. Si le groupe industriel de production d'aluminium évoqué plus haut

8. Nous nous attardons plus longuement sur l'émergence des structures au chapitre 5. En outre, les chapitres 9, 10 et 11 décrivent les modalités par lesquelles se construisent chacune de ces structures. Notre but ici est uniquement d'identifier ce processus comme étant l'une des caractéristiques essentielles du groupe restreint.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

est sans doute soumis à des normes de qualité et de productivité relativement contraignantes, le club de bridge, pour sa part, tout en respectant les règles du jeu, peut se donner un cadre souple ou rigide pour tout ce qui entoure le déroulement de chaque rencontre. La structure de l'organisation et de la division du travail pourra fluctuer au cours de la vie du groupe, selon les exigences de la tâche particulière du groupe, les compétences, les motivations et les caractéristiques personnelles des membres, et selon les changements qui surviendront dans sa composition ou dans son environnement.

RÉCIT ILLUSTRATIF 3.4

LA DIVISION ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL

1. Les dirigeants d'une usine de production d'aluminium ont décidé de réorganiser le travail en mettant sur pied des équipes autogérées. Chaque équipe doit voir à l'organisation du travail de production en fonction de la technologie ayant cours dans l'usine, à la division du travail entre les membres de l'équipe en fonction des diverses opérations requises, au partage du travail selon les quarts de travail du jour, du soir et de la nuit. Le tout en tenant compte des normes et règles relatives à ce genre de production, des règlements internes de l'entreprise, des stipulations des conventions collectives.
2. Quelques personnes ont décidé de former un club de bridge qui se réunit toutes les semaines, en alternance chez l'une ou l'autre de ses membres. Lors de sa première rencontre, le groupe a pris un certain nombre de décisions et établi quelques règles relatives aux lieux et jours de rencontre, au nombre de robres qui seront joués lors de chaque rencontre, aux responsabilités de la personne qui reçoit, laquelle doit voir à installer les tables, avec tout ce qu'il faut pour jouer (cartes, feuilles des points, règlements du jeu), prévoir une collation, etc.

Le réseau des relations affectives

Dès la première rencontre entre deux personnes s'établit la teneur affective de la relation, fondée sur les affinités entre elles. Il en va de même dans le groupe restreint où les courants de sympathie, d'antipathie ou d'indifférence émergent très tôt dans le processus. Le réseau socioaffectif se développe et se stabilise au moyen des interactions entre les membres.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Quand le groupe est composé de personnes qui se connaissent déjà, comme c'est le cas en milieu organisationnel, les liens affectifs sont déjà établis entre certains de ses membres, ce qui peut certes avoir une influence sur la mise en place et l'évolution de la structure affective. Notons par ailleurs que, contrairement aux aspects instrumentaux de la vie groupale, ses dimensions affectives ne sont généralement pas explicitement nommées, à moins que n'éclatent des crises au sein du groupe.

On ne peut évoquer le réseau des liens affectifs sans parler de la sociométrie, méthode inventée par Moreno (1953/1934) pour étudier ce réseau, qui a donné lieu à un grand nombre de recherches empiriques auprès de groupes réels dans les années d'après-guerre. Jennings (1943) et Northway (1964/1952) figurent parmi les personnes qui ont le plus contribué au développement de la sociométrie et de la technique du sociogramme, laquelle permet de représenter sous forme de graphiques le réseau des relations affectives et de déceler les dyades, sous-groupes ou cliques qui peuvent se développer dans le groupe.

La structure du pouvoir

Si, depuis les débuts de la recherche sur les groupes (Arrow *et al.*, 2000 ; Bales, 1950 ; Cartwright et Zander, 1968 ; Hare *et al.*, 1965 ; Hirokawa et Poole, 1996[9]), les dimensions instrumentale et socio-affective du groupe restreint sont largement reconnues par les chercheurs et chercheuses tant dans le domaine de la psychologie sociale que dans le champ disciplinaire de la communication groupale, il n'en va pas de même pour la dimension du pouvoir. Le leadership a fait l'objet de très nombreuses recherches depuis les années 1920 (Hollander, 1985 ; Landry, 1971, 1988 ; Pavitt, 1999). Son lien avec le pouvoir a toutefois été souvent occulté, alors que les recherches sociométriques ont entretenu pendant de nombreuses années une confusion regrettable entre leadership et popularité, que

9. Nous nous limitons ici à ces quelques références. Signalons que ce découpage du groupe en deux zones distinctes, la zone instrumentale et la zone socio-affective, domine tant le champ théorique que le domaine de l'intervention depuis les premières études américaines sur le petit groupe. Bales (1950) – qui, se rattachant à l'école structuro-fonctionnaliste, forma lui-même école dans le domaine du petit groupe –, avec sa grille d'observation des interactions liées soit à la tâche, soit à l'expression émotive ou affective, a joué un rôle très important dans l'implantation et la consolidation de cette vision réductrice des phénomènes groupaux.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

la recherche dans le domaine des réseaux semble vouloir perpétuer. Le leadership a aussi été fortement associé au processus décisionnel et à l'organisation du travail au sein des groupes, ce lien étant certes plus légitime que le lien avec la popularité.

L'émergence du leadership a été étudié notamment par Bormann (1975), mais à l'instar des autres chercheurs et chercheuses, il n'a pas pris en compte l'émergence de l'ensemble de la structure du pouvoir, qui détermine le réseau d'influence au sein du groupe et dont l'étude permet de comprendre la hiérarchie des statuts. On doit à Fortin (1970) d'avoir créé un instrument de mesure de la structure du pouvoir dans les groupes, instrument que nous avons utilisé dans nos propres travaux de recherche, en lien avec le test sociométrique (Landry, 1971) et la *Grille d'observation des stratégies d'influence* que nous avons créée et mise en application dans nos recherches subséquentes (Landry, 1988, 1989 ; Landry et Saint-Charles, 1995).

L'émergence de ces trois structures, relatives à la structuration du travail du groupe, de son réseau de relations affectives et de la hiérarchie du pouvoir en son sein, s'inscrit nettement à l'enseigne des caractéristiques essentielles du groupe restreint tel que nous le concevons.

Le processus d'émergence de ces structures exige que le groupe s'inscrive dans une temporalité dépassant les quelques minutes ou quelques heures d'interaction des groupes temporaires que sont par exemple les groupes de laboratoire. Dans les premières heures de la vie du groupe, on ne peut assister qu'aux étapes initiales de ce processus. C'est là une des raisons, mais non la seule, qui nous amène à interroger la validité de bien des recherches sur les phénomènes et processus groupaux menées en laboratoire.

3.2.8. L'émergence d'une culture groupale

Dans tout groupe restreint se développe une culture groupale qui se dessine comme une sous-culture ou une contre-culture par rapport à la culture dominante où le groupe évolue. Les normes générales et les normes relatives à la différenciation des rôles font partie du tissu de cette culture groupale, tout comme les croyances, les rites, le langage et les autres dimensions symboliques qui en viennent à caractériser le groupe.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

RÉCIT ILLUSTRATIF 3.5

LA CULTURE GROUPALE

Dans une institution psychiatrique de type carcéral, à sécurité maximale, regroupant des malades coupables de crimes majeurs, les détenus sont regroupés par unité, en fonction du type de crimes commis et du type de pathologie. Dans une unité donnée de cette institution, il y a quelques années, régnaient entre les détenus et l'équipe soignante des liens affectifs très forts, fondés sur des approches thérapeutiques centrées sur la personne et faisant grand usage de techniques de créativité. Si les normes de sécurité prévalant à l'intérieur de l'établissement étaient respectées, on n'en notait pas moins certaines transgressions dans les rapports entre membres du personnel et détenus, de même que des interactions presque amicales, peu prisées par la direction de l'institution lorsqu'elles parvenaient à leurs oreilles. Malgré des descriptions de tâches différentes, les membres du personnel interagissaient avec les détenus dans des zones sans lien avec ces descriptions, personne au sein de l'unité n'en prenant ombrage.

Une approche thérapeutique béhaviorale d'origine américaine était à l'étude dans l'unité voisine, regroupant des détenus diagnostiqués comme étant des caractériels. Cette approche commandait des attitudes très coercitives à l'endroit des détenus, aucun écart aux règles générales ou aux règles spécifiques appliquées dans cette unité n'étant toléré. Des normes rigides s'appliquaient également aux rôles exercés par chaque membre du personnel dont la zone d'interaction avec les détenus était clairement délimitée.

La différenciation des rôles

Dans tout groupe restreint, on trouve des rôles instrumentaux, ayant trait aux activités du groupe, des rôles relatifs à sa vie affective et d'autres concernant la place de chacun dans la structure du pouvoir. L'exercice de ces rôles est régi par les normes que développe le groupe à cet égard. Il existe aussi des rôles déviants par rapport à ceux dont le groupe reconnaît la pertinence. Le processus de différenciation des rôles, qui s'amorce dès la naissance du groupe, en est un de coconstruction, comme on le verra plus loin. De plus, la couleur particulière que prendra l'agencement des rôles et les normes relatives à la façon de les exercer viendra teinter la culture groupale. Dans le récit 3.5, si certains aspects très spécifiques du rôle professionnel de l'un ou l'autre des membres de l'équipe que l'on pourrait croire plus laxiste n'étaient pas interchangeables,

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

toute la zone de l'interaction avec les détenus donnait lieu à une différenciation beaucoup moins nette que dans l'équipe aux normes rigides.

L'émergence des normes

Outre la différenciation des rôles, dans tout groupe restreint émerge un ensemble de normes générales que tous les membres du groupe sont tenus de respecter et qui ont trait aux activités du groupe, à sa dimension affective et à la dynamique du pouvoir en son sein. Tout en étant tributaires des normes sociales ambiantes, ces normes groupales se construisent dans et par l'interaction entre les membres, qui pourront établir des règles et procédures précises quant à la réalisation des travaux que doit mener le groupe – certaines de ces normes, en milieu organisationnel, pouvant d'ailleurs être explicitement codifiées. Les normes relatives aux liens et comportements affectifs et à la structuration des rapports de pouvoir pourront demeurer tacites et même ne pas être clairement perçues par les membres du groupe. Toutefois, en milieu organisationnel, et plus particulièrement dans les secteurs fortement hiérarchisés, telles l'église et l'armée, les normes régissant les rapports hiérarchiques sont souvent beaucoup plus explicites.

L'émergence de croyances, de rites et d'un langage symbolique

À part la couleur particulière marquant l'émergence des rôles et des normes à l'intérieur de chaque groupe, la culture groupale est faite de croyances partagées, de rites plus ou moins conscients, de formes de langage symboliques dont les métaphores groupales (Bormann, 1975 ; Landry, 1977b, 1988, 1989 ; McClure, 1998)[10] ne sont qu'un exemple. Ces dimensions de la culture groupale se construisent au rythme des événements qui jalonnent la vie du groupe. La façon dont les membres comprennent et prêtent sens à ces événements fait partie du processus de symbolisation par lequel se développent les représentations que les membres se font du groupe, qui elles-mêmes donnent naissance à la culture groupale. En une boucle récursive, les rites et métaphores découlant de ces représentations mettent en acte cette culture et contribuent ainsi à sa reproduction et à son développement.

10. Les métaphores groupales sont décrites dans le chapitre 7.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

RÉCIT ILLUSTRATIF 3.6

CROYANCES, RITES ET LANGAGE SYMBOLIQUE

La famille Poirier est d'origine acadienne. Le 15 août est une date importante tant pour la famille élargie que pour la famille nucléaire comptant le père et la mère – également d'origine acadienne – et cinq enfants. Le 15 août est en effet la fête des Acadiens, mais aussi la date du mariage des parents et de la naissance de leur fils aîné. La rencontre familiale autour du 15 août, dans la maison ancestrale de Carleton, dont le père a hérité, est une obligation pour tous les enfants, leurs conjoints, leurs enfants. Les célébrations sont quelque peu ritualisées, chacun ayant sa spécialité culinaire, sa chanson à répondre ou à chanter en chœur. On tente toujours de joindre par téléphone le membre de la famille qui n'aurait absolument pas pu venir. Et l'on croit, de façon un peu superstitieuse, que si l'on ne réussit pas à atteindre l'absent ou l'absente, il lui arrivera malheur au cours de l'année, comme cela s'est produit à la génération précédente. Outre l'accent acadien, qui revient en force lorsque la famille se retrouve, certaines expressions perdues renaissent aussi, certains souvenirs d'enfance sont ravivés, certaines histoires un peu mythiques sont reprises d'année en année, avec des variantes, renforçant le sentiment d'appartenance de chacun des membres, y compris ceux de la jeune génération. Au retour, les enfants doivent tous appeler la mère, pour l'assurer qu'aucun accident n'est arrivé en route. Avec l'avènement du téléphone cellulaire, les appels doivent se multiplier, s'échelonnant le long de la route pour ceux qui habitent le plus loin.

La famille illustre bien ces dimensions de la culture groupale, parce qu'il s'agit d'un groupe dont la vie s'étale sur plusieurs décennies, prend racine dans les groupes familiaux originels des deux parents, des nouveaux conjoints aussi, et se prolonge dans la génération suivante. Les croyances, rites, métaphores et mythes familiaux se construisent sur plusieurs générations, chaque groupe familial venant y ajouter ses caractères particuliers. L'introduction du téléphone cellulaire, à la fin du récit 3.6, vise à montrer comment les rites peuvent se modifier, sous l'influence de l'environnement.

3.2.9. Des interactions soutenues, concrètes et symboliques, entre le groupe et son environnement

Tout groupe restreint évolue dans un environnement à la fois concret et symbolique, comme nous l'avons vu sous la rubrique de la frontière entre le groupe et son environnement. Ce qu'il importe

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

ici de retenir, c'est qu'aucun groupe humain ne peut survivre sans interactions soutenues avec cet environnement. Chacun des membres du groupe appartient aussi à d'autres groupes, à des associations, à des organisations. Il apporte donc à tout nouveau groupe un capital culturel dont une partie sera mise à la disposition du groupe : la réalité groupale se construit à partir de la mise en commun de ces ressources concrètes et symboliques. Il s'agit là d'un apport constant, à la fois conscient et inconscient, sans cesse renouvelé par le va-et-vient soutenu entre chaque membre du groupe et l'environnement dans lequel il évolue.

Le groupe compte aussi sur son environnement pour se procurer les ressources concrètes nécessaires à la réalisation de ses activités. Ainsi, outre le voilier dont un capitaine et son équipage ont évidemment besoin pour partir en mer, ils doivent compter sur l'environnement terrestre pour le ravitaillement, pour les équipements spécialisés. Et si quelque instrument se brise ou se perd en mer, l'équipage se rend encore mieux compte de cette dépendance envers l'environnement et fait voile vers le port le plus proche quand il n'est pas contraint d'envoyer des signaux de détresse aux navires qui voguent dans les mêmes eaux.

La négation du caractère de nécessité de ces liens avec l'environnement, que l'on trouve entre autres dans les sectes, où l'on tente d'amener les membres à couper tous liens réels et symboliques avec leurs autres groupes d'appartenance et de réduire leurs rapports avec les autres groupes humains aux dimensions instrumentales de première nécessité, ne peut, par entropie, que pousser à leurs limites les forces de désintégration du groupe.

Signalons d'ailleurs que les théorisations et recherches les plus récentes dans le domaine du groupe restreint mettent très fortement l'accent sur l'importance de ces liens avec l'environnement et de leur influence sur les processus internes du groupe. Arrow *et al.* (2000) évoquent le caractère dynamique et déterminant de ces interconnexions en parlant de l'environnement immédiat du groupe comme de son *embedding context,* ce qui peut être vu comme le contexte au sein duquel s'imbrique le groupe, la notion d'imbrication se distinguant de la notion d'insertion par la prégnance et la réciprocité des liens qu'elle évoque. Du côté du champ disciplinaire de la communication groupale, le choix de mettre à l'avant-scène la recherche sur l'influence marquante de l'environ-

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

nement sur les groupes restreints a incité les chercheuses Putnam et Stohl (1996) à désigner leur perspective de recherche au moyen de l'appellation plutôt bizarre de *bona fide groups*[11].

3.3. Le groupe restreint : une définition

Cerner les caractéristiques essentielles du groupe restreint est l'opération préalable qui nous permet d'arriver à en formuler une définition rigoureuse, les englobant toutes sans pour autant en faire l'énumération fastidieuse. Certains de ces caractères sont en effet compris sous des notions plus larges, tel le concept de système, tandis que d'autres marquent la spécificité du groupe restreint par rapport à d'autres types de groupes. La définition à laquelle nous sommes arrivée – peaufinée pendant bien des années, il faut le dire – est la suivante.

> Un groupe restreint est un système psychosocial composé de trois à environ vingt personnes qui, en coprésence, agissent et interagissent ensemble, leur action étant sous-tendue par le partage d'une visée plus ou moins précise qui leur est commune.

Considérer le groupe restreint comme un système, c'est souscrire à une vision systémique des ensembles humains structurés, l'accent étant ici placé « sur les interdépendances entre les éléments, sur les interactions et leurs effets, sur les complémentarités fonctionnelles entre les parties, leurs échanges et leurs temporalités » (Ansart, voir Akoun et Ansart, 1999, p. 523). La définition succincte de Rosnay (1975) pour lequel : « *Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but* » (p. 91, les caractères italiques sont de l'auteur) ajoute à la description d'Ansart (voir Akoun et Ansart, 1999) l'idée de but, ce but étant, pour le groupe restreint, la visée commune du groupe. Les systèmes se caractérisent aussi par des propriétés émergentes qui sont différentes de celles des éléments qui composent le système. Dans notre perspective, qui prend appui sur celle de Bunge (1977, 1979 ; Landry,

11. « L'approche du *bona fide group* est une perspective théorique qui considère le groupe comme un système social lié à son contexte, borné par des frontières floues et qui modifie son propre environnement » (Putnam et Stohl, 1996, p. 148)

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

1983), ces éléments sont les personnes qui composent le groupe[12]. Les structures et la culture groupale dont nous évoquons l'émergence parmi les caractéristiques des groupes restreints peuvent être considérées comme certaines des propriétés émergentes du groupe en tant que système (Landry, 1983, 1995a). Les notions de frontière entre le groupe et son environnement, d'interdépendance entre les membres, et d'interactions nécessaires avec l'environnement sont aussi des caractéristiques des systèmes ouverts.

Le groupe restreint est à nos yeux un système psychosocial. Nous considérons en effet, comme nous l'avons explicité au chapitre précédent, que les groupes restreints sont des structures psychosociales, distinctes des structures sociales plus vastes. Outre leurs visées propres, on peut considérer qu'ils partagent avec les autres structures intermédiaires et même avec les ensembles humains peu ou pas structurés ce que l'on pourrait appeler une *métavisée,* qui est de médiatiser les rapports entre les individus et les systèmes sociaux. Il est aussi légitime de les voir comme des sous-systèmes de systèmes plus vastes, ce qui est parfois facilement perceptible, par exemple dans le cas des multiples groupes qui constituent les organisations, les partis politiques, certaines associations, mais peut l'être beaucoup moins, comme pour les petits groupes de loisirs, les groupes communautaires sans affiliations nettes, les groupes d'entraide.

Les groupes restreints entrent donc dans la catégorie générale des systèmes psychosociaux. La définition que l'on en donne doit toutefois inclure les caractéristiques spécifiques qui les distinguent à la fois des autres systèmes psychosociaux que sont la dyade et le réseau et de certains autres petits groupes ou quasi-groupes que nous examinons plus loin. Le nombre de membres, la coprésence, l'interaction entre les membres et leur action commune, en lien avec la visée commune, sont les quatre caractéristiques que mentionne explicitement notre définition et qui ne s'appliquent pas nécessairement à la dyade ou au réseau.

---

12. Comme nous le mentionnions précédemment, nous souscrivons à la vision de Bunge (1977, 1979), qui considère les groupements humains comme des systèmes concrets plutôt qu'abstraits. Cette posture nous éloigne de la vision structuro-fonctionnaliste dont beaucoup de psychologues se sont inspirés et où les fonctions groupales sont parfois considérées comme les éléments du système, de même que de la vision de Arrow *et al.* (2000), pour lesquels les projets du groupe et ses ressources sont, au même titre que les membres du groupe, des éléments du système.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Par définition, tout système est orienté vers un but. Nous avons néanmoins choisi d'inclure dans la définition du groupe restreint la visée commune, car même si elle est implicitement présente dans la notion de système, elle sous-tend l'existence même de tout groupe restreint. Sa disparition, du fait de sa réalisation, de son abandon ou de sa perte de sens, entraîne la dissolution du groupe, à moins qu'il ne se donne une nouvelle visée. L'équipage d'un voilier se défait une fois le bateau arrivé à bon port et se recrée si un autre périple se dessine à l'horizon.

3.4. Classification des petits groupes concrets

Les petits groupes sont présents partout dans la vie de tous les jours, qu'il s'agisse de groupes éphémères fortuits ou construits, de groupes institués ou formels, de groupes émergents ou informels et même de quasi-groupes. Cette typologie nouvelle s'est développée en même temps que se précisaient pour nous les caractéristiques des groupes restreints. Et ce sont ces caractéristiques qui permettent de savoir si le petit groupe au sein duquel nous nous trouvons ou auprès duquel nous intervenons peut ou non être considéré comme un groupe restreint au sens de notre définition. Le tableau 3.2 présente cette typologie en confrontant chaque type de groupe avec les principales caractéristiques du groupe restreint.

La première catégorie, celle des *groupes éphémères fortuits,* nous est déjà familière : ce sont les groupes réunis tout à fait par hasard en un lieu donné, les personnes en présence poursuivant un but individuel. La file de gens attendant l'autobus ou le groupe de personnes présentes dans la salle d'attente du médecin en sont des prototypes. Plusieurs des caractéristiques du groupe restreint sont ici absentes, dont la plus importante, la visée commune.

Les *groupes éphémères construits* sont d'une autre nature. Il s'agit principalement de tous les groupes de laboratoire mis sur pied pour étudier différents phénomènes psychosociaux. Ils n'ont pas vraiment de visée commune, mais plutôt une tâche à réaliser selon des consignes précises, souvent sans grand intérêt. Leurs membres sont peu nombreux, habituellement de trois à cinq, pour assurer des conditions identiques et bien contrôlées à des groupes semblables, ayant la même tâche à réaliser. Outre les sujets dits naïfs, ceux qui ne connaissent pas les objectifs que poursuit le chercheur ou la chercheuse, on y trouve aussi des compères des expérimentateurs, payés pour assumer un rôle donné au sein du groupe, en fonction des variables à l'étude. L'interaction, truquée ou

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

non, est généralement de très courte durée, habituellement moins d'une heure, parfois un peu plus, de sorte qu'aucun des processus émergents que l'on trouve dans les groupes restreints ne peut ici se produire. Seuls les tout premiers moments de l'émergence des structures groupales – division du travail, réseau affectif, structure du pouvoir – sont ici possibles, encore qu'ils soient sans doute faussés à la fois par l'ensemble des contrôles mis en place et par l'absence de visée commune et donc de véritable enjeu groupal. Il arrive même parfois, comme dans le cas des recherches classiques de Leavitt (1965/1951) sur les réseaux de communication dans les groupes, que le dispositif de recherche ne permette aux sujets ni de se voir ni d'interagir verbalement et n'autorise que l'échange de notes axées exclusivement sur la résolution du problème soumis aux membres de ce pseudo-groupe. Les résultats de recherche issus de ce type de groupe, pour ce qui est des phénomènes et processus groupaux, doivent être accueillis avec beaucoup de prudence. Rares sont les véritables groupes restreints pris comme objets d'étude dans l'histoire de la recherche sur le petit groupe, aux États-Unis, en Europe, et sans doute partout ailleurs dans le monde[13].

Les *groupes institués ou formels* font partie de structures plus vastes, ou bien y sont mis sur pied à des fins précises. Les conseils d'administration, les équipes de direction, les groupes de professionnels au sein de l'entreprise, les comités de toutes sortes, les équipes de travail, quel que soit leur degré d'autonomie, sont au nombre de ces groupes institués. Les *groupes émergents* sont ceux qui naissent de la volonté de une ou quelques personnes afin de répondre à certains besoins ressentis ou pressentis. Ainsi se forment les groupes de loisirs, les groupes communautaires, les groupes de développement personnel ou de thérapie, enfin tous les groupes que l'on peut considérer comme émergeant du tissu social lui-même plutôt que des structures organisationnelles ou autres. Certains de ces groupes pourront acquérir une existence formelle, par incorporation légale ou par toute autre forme de légitimation ou de reconnaissance officielle, alors que d'autres conserveront leur caractère informel.

13. Il existe de précieuses exceptions du côté de quelques pionniers : Bormann, 1975 ; Roethslisberger et Dixon, 1939 ; White et Lippitt, 1968 ; Whyte, 1993/1943. Nos propres recherches ont toujours porté sur des groupes restreints réels et non sur les groupes construits que sont les groupes de laboratoire (Landry, 1971, 1988, 1989 ; Landry et Saint-Charles, 1995). Les travaux de certains des chercheurs et chercheuses issus du champ disciplinaire de la communication groupale se sont également centrés sur des groupes réels (Frey, 2003 ; Frey *et al.*, 1999 ; Putnam et Stohl, 1996).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Les *groupes informels* que l'on trouve dans les organisations sont eux aussi des groupes émergents. Ils naissent en réponse aux besoins des membres de ces organisations auxquels la structure organisationnelle ne peut répondre ou émergent en réaction à certaines pratiques organisationnelles. Ils peuvent eux aussi se transformer en groupes formels : c'est la plupart du temps à partir des insatisfactions verbalisées au sein d'un groupe informel que va naître l'idée de la syndicalisation d'un groupe de travailleurs et de travailleuses dans une organisation donnée. Ce passage de l'informel au formel entraînera une plus grande précision dans la définition de la visée commune du groupe, qui autrement peut demeurer plutôt floue. Si les groupes informels existent vraiment dans les organisations, il ne faut cependant pas les confondre avec les réseaux informels ; la grille présentée au tableau 3.2 peut permettre de déterminer si l'ensemble informel que l'on cherche à caractériser est bien un groupe restreint ou s'il se structure plutôt comme un réseau[14].

On trouve aussi dans les organisations des *quasi-groupes*, composés de personnes œuvrant dans un même secteur. Leur travail peut être fortement individualisé, tout en exigeant une certaine coordination, laquelle pourra être assurée par leur responsable, comme c'est le cas dans le récit 3.7. Les relations entre les personnes formant un tel quasi-groupe se rapprochent de celles que l'on retrouve dans les réseaux informels. Si elles se structurent davantage et que quelques-unes d'entre elles en viennent à se rencontrer régulièrement, avec une visée commune plus ou moins claire, mais présente, on aura alors affaire à un groupe informel. Le responsable ou coordonnateur de ces travailleurs en quelque sorte atomisés pourra aussi prendre conscience de l'intérêt qu'il y aurait à transformer en visée commune l'objectif que poursuit son service, permettant ainsi l'émergence d'un groupe institué[15]. On peut aussi trouver des quasi-groupes dans divers contextes de voisinage, de loisirs, ou d'action communautaire.

14. Quelques travaux relativement récents sur les groupes informels révèlent un certain flottement conceptuel à cet égard (Lemoine, 1995 ; Lortie *et al.*, 1995). Par exemple, le questionnaire développé par Lortie *et al.* (1995), qui se veut un instrument de mesure des caractéristiques des groupes informels, semble se centrer exclusivement sur les motivations, besoins ou intérêts individuels qui sous-tendent l'appartenance à de tels groupes. La notion de visée commune est absente de la définition opératoire du groupe informel retenue par les auteurs, de sorte que les répondants aux questionnaires pourraient aisément confondre groupe et réseau informel, comme on le fait souvent dans le langage courant.

15. Nombre d'équipes de travail centrées sur l'efficacité individuelle – équipes de vente de toutes sortes de produits, par exemple – et où les membres ne sont rencontrés par leur supérieur immédiat que pour être mis au fait de l'atteinte

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

RÉCIT ILLUSTRATIF 3.7

DU QUASI-GROUPE AU GROUPE FORMEL

Une dizaine de professeures et professeurs enseignant dans un programme universitaire de premier cycle se voient attribuer leurs tâches d'enseignement par leur département. La responsable du programme n'estime pas nécessaire de les réunir pour discuter du programme ou de l'articulation des enseignements et compte sur la bonne volonté de chacun pour qu'ils assurent l'intégration des enseignements. Certains travaillent en ce sens en s'informant mutuellement de ce qu'ils font. Ces échanges informels ne semblent cependant pas suffisants aux yeux de quelques-uns et ils organisent une rencontre, afin d'en arriver à une situation plus satisfaisante. Cette première rencontre, où tous ne sont pas présents, les amène à solliciter une véritable réunion, convoquée en bonne et due forme par la responsable. Elle accède à cette demande et une réunion a lieu au cours de laquelle un premier déblayage permet de déceler un besoin réel de coordination pour assurer la qualité du programme. Le groupe décide alors de se réunir régulièrement pour mettre en place les mécanismes nécessaires, ouvrant même la porte à une révision et une refonte du programme.

Le tableau 3.2 permet de déterminer, parmi les petits groupes et quasi-groupes qui y sont présentés, lesquels revêtent les caractéristiques des groupes restreints décrites dans ce chapitre et auxquels s'applique donc notre définition du groupe restreint : il s'agit des groupes présentés dans les colonnes 3 et 4 du tableau, soit les groupes institués (ou formels) et les groupes émergents (ou informels). C'est à de tels groupes que s'appliquent plusieurs des modèles du groupe restreint que nous présentons dans le prochain chapitre, de même que le nôtre dont la présentation fait l'objet de la deuxième partie de cet ouvrage.

ou de la non-atteinte des objectifs individuels qu'on leur a fixés, sont donc en fait des quasi-groupes plutôt que de véritables groupes restreints. Il peut arriver aussi dans certaines organisations que, par crainte de la force du groupe, un chef choisisse de gérer son équipe aux moyens d'interactions de personne à personne, maintenant volontairement en place un quasi-groupe, plutôt que de prendre le risque de la confrontation avec un groupe structuré (Solange Cormier, communication personnelle, 2006).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 3.2
Classification des petits groupes concrets

Types de groupes	1. Groupes éphémères fortuits	2. Groupes éphémères construits	3. Groupes institués ou formels	4. Groupes émergents ou informels	5. Quasi-groupes
Caractéristiques					
Raison d'être					
Visée commune	non	non	oui	oui	possible
But commun à court terme	non	oui	oui	oui	possible
Intérêts en commun	possibles	possibles	oui	oui	oui
Partage d'un sort commun	oui	oui	oui	oui	oui
Appartenance	fortuite	libre ou contrainte	contrainte	libre	souvent contrainte
Frontière	non	oui	oui	oui	non
Coprésence	oui	oui	oui	oui	non
Interaction immédiate entre les personnes	possible	oui	oui	oui	en dyades ou sous-groupes
Rencontres régulières, sur plusieurs semaines, mois ou années	non	non	oui	oui	non

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 3.2 (*suite*)

Interdépendance	non	ponctuelle	oui	oui	oui	oui
Structuration	non	embryonnaire	oui	oui	oui	minimale
Structure de coordination et de division du travail présente ou émergente	non	minimale ou imposée	oui	oui	oui	minimale
Réseau socioaffectif présent ou émergent	non	embryonnaire	oui	oui	oui	oui
Structure de pouvoir présente ou émergente	non	embryon-naire ou imposée	oui	oui	oui	oui
Culture groupale présente ou émergente	non	non	oui	oui	oui	oui
Différenciation de rôles	non	minimale	oui	oui	oui	faible
Émergence de normes	non	minimale	oui	oui	oui	minimale
Émergence de croyances, rites, langage communs	non	non	oui	oui	oui	faible
Représentations partagées	non	ponctuelle	oui	oui	oui	faible
Interactions avec l'environnement	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Insertion dans des organisations plus larges	non	possible	oui	oui	possible	oui

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

CHAPITRE 4

La modélisation[1] *dans le domaine du groupe restreint*

> Le modèle [...] ne reproduit pas la réalité, il la simule en créant une approximation qui permet de penser, d'interpréter le réel.
>
> ANSART, dans Akoun et Ansart, 1999, p. 348.

4.1. Genèse et fonctions des modèles

À quoi peut servir un modèle de l'évolution du groupe restreint ? À comprendre. À expliquer. À intervenir. À guider la recherche. La fonction des modèles théoriques s'apparente à celle des cartes géographiques. Le modèle est en effet une représentation, une

1. Le terme *modélisation* signifie, tout au long de cet ouvrage, la construction d'une représentation, « plus ou moins abstraite, d'une réalité sociale », comme le décrit Ansart (dans Akoun et Ansart, 1999, p. 348), à l'article « Modèle et modélisation » du *Dictionnaire de sociologie*. Cette acception du terme est donc plus large que celle que l'on trouve dans les dictionnaires usuels (*Petit Larousse illustré 2000* ; *Robert*, 2006) ; la définition générale du *Multi* (de Villers, 2003), qui voit le modèle comme la *représentation sous forme de modèle*, peut justifier l'usage que nous préconisons ici.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

sorte de relevé cartographique du territoire à explorer, qui met en relief des aspects différents de la réalité que l'on cherche à comprendre. La carte topographique et la carte routière ne s'intéressent pas aux mêmes aspects de la réalité géographique. De plus, les cartes anciennes, dessinées par les explorateurs à partir de relevés plutôt approximatifs, n'ont pas la même exactitude que celles d'aujourd'hui, établies au moyen de méthodes et d'instruments qui continuent sans cesse de se raffiner[2]. Les modèles théoriques se développent un peu de la même façon et, dans le domaine des sciences humaines, quand il s'agit de modéliser des phénomènes et processus où sont engagés des êtres humains et où les variables à prendre en considération sont en interaction et en transformation constante, la modélisation procède nécessairement par approximations successives. L'édifice se construit en prenant appui sur les travaux antérieurs, qui, dans le cas qui nous occupe, sont d'origine très récente[3]. La modélisation dans le domaine du groupe restreint est marquée par les antécédents et appartenances disciplinaires de ceux et celles qui les élaborent : psychologie sociale, psychanalyse, sociologie, communications. L'histoire personnelle de leurs auteurs et le contexte socio-historique dans lequel ils évoluent ont aussi une influence sur leur vision du groupe restreint, qui s'articule à leur vision du monde. Ici plus encore qu'en sciences exactes, l'œil de l'observateur ou de l'observatrice peut introduire certains biais dans l'observation des faits à partir desquels se construit son modèle. Plus encore, quand il s'agit de modèles psychosociologiques, l'interaction même entre les auteurs de ces modèles et les groupes à partir desquels ils les construisent influencent tant leurs observations que la lecture qu'ils font des phénomènes groupaux[4].

2. **Cette analogie prend évidemment racine dans la fameuse affirmation de** Korzybski, maintes fois reprise par Bateson (1972, 1979) : « La carte n'est pas le territoire. »

3. **Cartwright** et Zander (1968), de même que Levine et Moreland (1998), estiment que la dynamique des groupes est devenue un champ disciplinaire clairement identifiable vers la fin des années 1930.

4. **Pour une analyse plus approfondie de la fonction** des modèles, voir notre article intitulé : « Le groupe restreint : prémisses conceptuelles et modélisation », paru en 1995 dans la *Revue québécoise de psychologie*, vol. 16, nº 1.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Sans prétendre rendre compte ici de l'ensemble des modèles du développement des groupes restreints auxquels la pratique et l'imagination des intervenants et théoriciens a pu donner naissance[5], nous nous proposons dans ce chapitre d'évoquer la genèse de certains modèles, incluant les modèles les plus connus au Québec, et de présenter, sous forme d'encadrés, l'articulation conceptuelle de quelques-uns d'entre eux. Nous irons d'abord aux sources américaines de la dynamique des groupes, en évoquant les travaux de Kurt Lewin (1951, 1959, 1965 ; Marrow, 1972) qui a donné son élan et ses lettres de noblesse non seulement à la recherche sur le groupe restreint, mais à la pratique de la dynamique de groupe, devenue, selon Kurt Back (1973), un véritable mouvement social aux États-Unis dans les années 1960. C'est aussi aux États-Unis que Moreno (1953/1934) mit au monde la sociométrie et nous évoquerons ses travaux dans le contexte de la modélisation du groupe restreint. Puis, nous irons du côté de l'Angleterre et de la France, pour présenter le modèle de Bion (1976/1961), qui inspira plusieurs modèles américains, et évoquerons aussi les travaux de Pagès (1968), dont les quelques séjours au Québec au début des années 1970 ont contribué à la diffusion de son modèle dans nos universités. Nous jetterons ensuite un coup d'œil sur les modèles d'inspiration sociologique pour nous pencher enfin sur ceux qui sont issus de la tradition de la dynamique des groupes, aux États-Unis, bien sûr, mais aussi au Québec.

4.2. Un premier point de départ américain : Kurt Lewin

On ne peut aborder la question de la genèse des modèles du groupe restreint sans que ne vienne immédiatement à l'esprit le nom du précurseur et inspirateur que fut Kurt Lewin (1951, 1959, 1965 ; Marrow, 1972). S'il demeure impossible de trouver dans ses écrits l'élaboration en bonne et due forme d'un modèle théorique achevé du groupe restreint, la transposition au groupe de sa théorie de la personnalité, par l'extension de la notion fondamentale de champ psychologique à la notion de champ social, constitue la base théorique à partir de laquelle s'élaboreront nombre de ses expériences

5. Forsyth (1990) raconte qu'un dynamicien américain, William Fawcett Hill, avait formé le projet de colliger tous les modèles théoriques relatifs au développement du groupe restreint. En 1973, il en dénombrait une centaine et décidait d'interrompre son projet (Hill et Gruner, 1973, cités par Forsyth, 1990) !)

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

de recherche-action, lesquelles contribueront, entre autres, à une meilleure compréhension des phénomènes de groupe et des « principes dynamiques sous-tendant la vie des groupes » (Marrow, 1972, p. 137)[6]. Toujours selon Marrow :

> Il était convaincu qu'il était désormais possible d'élaborer une théorie générale qui pourrait s'appliquer à tout groupe familial, de travail, de religion, ou communautaire. [… Il] envisageait l'étude de questions spécifiques telles que le choix du leader, la formation de l'atmosphère d'un groupe, la prise de décision de groupe, la communication des membres à l'intérieur d'un groupe, l'établissement des normes d'un groupe (1972, p. 137).

Ces projets d'études de phénomènes spécifiques découlaient d'une vision du groupe restreint en élaboration depuis la fin des années 1930, que cette citation traduite et présentée par De Visscher (1991), explicite fort bien :

> Il est de nos jours largement reconnu qu'un groupe est plus que, ou plus exactement, différent de la somme de ses membres. Il a sa propre structure, et des relations propres avec d'autres groupes. L'essence du groupe n'est pas la similarité ni la dissimilarité de ses membres, mais leur interdépendance. Chaque groupe peut être caractérisé comme une « totalité dynamique » ; ceci signifie qu'un changement dans l'état d'une de ses sous-parties change l'état de n'importe quelle autre sous-partie (Lewin, 1940, cité par De Visscher, 1991, p. 34).

On saisit bien ici la provenance de l'expression *dynamique des groupes*, qui n'avait pas que valeur théorique pour Lewin. Il fut en effet le créateur en 1946, de la technique de formation en groupe qui allait devenir, dès l'année suivante, après sa mort prématurée, le *T-group*[7] (Back, 1973 ; De Visscher, 1991, 2001, 2006 ; Dreyfus,

6. La « théorie du champ » est le nom donné au modèle complexe de la personnalité développé par Lewin (1935) et fort bien résumé par Hall et Lindzey (1957) dans leur ouvrage sur les théories de la personnalité. Par ailleurs, l'indéniable charisme de Lewin et son infatigable curiosité intellectuelle ont su attirer autour de lui, dès son arrivée aux États-Unis en 1933, toute une génération de psychologues et d'intervenants sociaux qui ont donné vie au mouvement des relations humaines et de la dynamique des groupe dès l'après-guerre, de même qu'à la recherche sur les groupes restreints et à la recherche en psychologie sociale en général (voir Back, 1973 ; Cartwright et Zander, 1968 ; De Visscher, 1991, 2001, 2006 ; Dreyfus, 1975 ; Mailhiot, 1968 ; Marrow, 1972).

7. *T-group* vient de *Training Group*. La traduction la plus juste serait donc « groupe de formation ».

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

1975 ; Fortin, 1992/1973 ; Marrow, 1972). Ce type de formation se fonde sur l'analyse des interactions à l'intérieur du groupe par ses membres, en présence du moniteur ou formateur, sans qu'aucun thème de discussion, aucune tâche, aucun exercice ne soit donné au groupe. Cette situation où le groupe n'a d'autre objet que lui-même provoque des réactions et des interactions dont l'observation et l'analyse seront à l'origine de bon nombre de modèles du groupe restreint.

Si Kurt Lewin fut sans contredit la figure de proue du vaste mouvement des relations humaines qui s'est développé dans de multiples directions dans le monde occidental pendant près de quatre décennies, avec en son cœur la dynamique des groupes en tant que pratique et ses nombreux avatars, il fut aussi l'instigateur de nouvelles approches en recherche, sortant la psychologie sociale et la recherche sur le groupe restreint du laboratoire pour l'amener sur le terrain. À l'origine de la notion de recherche-action (*action research),* il contribua, longtemps après sa mort, au développement de notre compréhension des phénomènes et processus groupaux, grâce aux travaux des nombreux chercheurs et des quelques chercheuses[8] en qui il avait su allumer l'étincelle de la curiosité scientifique et pratique à l'endroit du groupe restreint (voir entre autres Cartwright et Zander, 1968)[9].

4.3. Un autre initiateur américain : Jacob Moreno

Tout autre est le personnage de Jacob L. Moreno, créateur de la sociométrie et du psychodrame, qui avait l'ambition de changer le monde par l'éveil de la spontanéité (1953/1934). Comme le souligne Dreyfus (1975), « Moreno avait une vision messianique du monde ; il rêvait de reconstruire l'humanité » (p. 41). Si la technique du psychodrame s'applique en groupe, c'est plutôt du côté de la

8. Il n'y avait guère de femmes en milieu universitaire dans les années qui suivirent la mort de Lewin. Pour illustration, dans l'ouvrage classique de Cartwright et Zander (1968) dont la première édition parut en 1953, sur 56 auteurs, on ne compte que 4 femmes dont aucune en solo.

9. Lewin fut un précurseur dans l'étude de bien d'autres thématiques de recherche abordées sous l'angle de la psychologie sociale et de la recherche-action, comme en fait foi la biographie que lui a consacrée Alfred J. Marrow (1972 pour la version française), où l'on trouve d'ailleurs la liste de ses collaborateurs et collaboratrices après son arrivée aux États-Unis, accompagnée de la description des travaux de recherche menés sous sa direction ou en collaboration avec lui (voir aussi De Visscher, 1991, 2001, 2006 ; Dreyfus, 1975 ; Faucheux, 1959 ; Mailhiot, 1968).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

sociométrie qu'il faut chercher les efforts de théorisation de Moreno (1953/1934) pour ce qui est du groupe restreint. La dimension essentielle du groupe pour lui est sa dimension affective. Ce sont les besoins d'ordre affectif – besoins d'amour, d'estime, de reconnaissance, d'inclusion – qui sont les plus fondamentaux (Ancelin Schützenberger, 1972). C'est par la mise au jour de la structure sociométrique du groupe, du réseau des affinités entre les membres, qui sous-tend la dynamique du groupe, que l'on peut comprendre le groupe et agir sur lui.

> Selon Moreno, il est important pour comprendre la dynamique d'un groupe de déterminer d'abord la sociométrie de celui-ci : le poids que chacun pèse dans le groupe et le réseau des inter-relations. Suivant les activités d'un groupe, l'importance de chacun et son rôle seront différents. S'il s'agit, par exemple, d'effectuer un travail urgent ou dangereux, nécessitant de prendre des responsabilités ou mettant la vie du groupe en danger, ou s'il s'agit de loisirs, le groupe va se centrer sur des personnes différentes. Chaque groupe possède, pour chacune de ses activités, ses étoiles, comme son prolétariat émotionnel. […] Il faut donc s'attacher à rechercher les réseaux formels et informels, conscients et inconscients, hiérarchiques ou sous-jacents de tout groupe, puis étudier les réseaux de communication et les rôles tenus par chacun (Ancelin Schützenberger, 1972, p. 40).

Les travaux de Moreno (1953/1934) et de ceux et celles qui ont inscrit leurs efforts de recherche dans la lignée de la sociométrie morénienne (pour n'en citer que quelques-uns : Bjerstedt, 1956 ; Jennings, 1943, 1947 ; Maisonneuve, 1966 ; Northway, 1964/1952 ; Parlebas, 1992) sont d'un grand intérêt pour l'étude des réseaux socioaffectifs tant dans les groupes restreints que dans des communautés ou organisations plus larges. Si l'on examine la sociométrie sous l'angle de la modélisation et de la théorie, malgré les affirmations grandioses de Moreno lui-même (1953/1934), il faut reconnaître, après Maisonneuve (1966) et Parlebas (1992), que bien qu'elle fournisse au psychosociologue un coffre à outils intéressant pour l'exploration des liens affectifs entre les membres, aux niveaux individuel, interpersonnel et structurel, elle ne peut rendre compte de l'ensemble des phénomènes et processus groupaux. Les groupes humains ne se structurent pas uniquement par les liens affectifs qui se nouent entre leurs membres. Les dimensions instrumentales

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

et les jeux de pouvoir sont des parties intégrantes de la vie des groupes, de même que les normes qui se développent en leur sein et la variété des rôles qui y émergent.

Malgré le louable effort de Parlebas (1992) pour redonner à la sociométrie sa place dans l'univers psychosociologique, comme méthode d'« étude tant métrique que clinique des relations affectives et des relations d'influence au sein des groupes ou des communautés » (p. 23), on ne parle plus guère de la sociométrie aujourd'hui, le questionnaire sociométrique étant inclus dans l'ensemble des instruments de mesure dont dispose la recherche sur les groupes restreints, sans que l'apport morénien soit toujours reconnu. L'important ouvrage biographique que Marineau (1990) consacra à Moreno, s'il a permis de resituer le personnage et l'ensemble de son œuvre dans l'histoire de la psychologie et de la psychosociologie du XX^{e} siècle, n'a pas su non plus susciter un nouvel enthousiasme pour ses idées aussi généreuses qu'extravagantes[10].

4.4. Un point de départ anglais avec suites américaines et françaises : W. R. Bion et les modèles à saveur psychanalytique

Dans le premier des articles publiés par W. R. Bion entre 1943 et 1952 et qui formeront en 1961[11] la somme de ses travaux publiés sur le groupe restreint, le psychiatre et psychanalyste anglais décrit d'entrée de jeu le début d'une séance de thérapie de groupe avec ses patients. Pour quiconque a participé à un *T-group*, la ressemblance entre l'approche de Bion (1976/1961) et celle des successeurs de Lewin (voir Marrow, 1972) est frappante. La situation n'est pas plus structurée que celle du *T-group* et les participants, désarçonnés, attendent du moniteur ou du psychiatre qu'il oriente l'action du groupe, qu'il le dirige, comme cela se produit dans la plupart des groupes dont ils font partie.

10. **L'intérêt pour Moreno** et pour la sociométrie semble s'être totalement éteint du côté de la psychologie sociale institutionnalisée aux États-Unis, si l'on en juge par le nombre d'entrées aux index des deux imposants volumes de la quatrième édition du *Handbook of Social Psychology* paru en 1998, sous la direction de Gilbert, Fiske et Lindzey (1998) : l'ouvrage fait quelque 2000 pages, on y trouve deux entrées pour Moreno et trois pour la sociométrie… L'important ouvrage de Vallerand (1994) ne fait guère plus de place à celui qui voulait changer le monde par ses méthodes : ici encore, on ne trouve que deux entrées à l'index pour Moreno et aucune pour la sociométrie.
11. **La première édition de la version française est parue en 1965.**

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

ENCADRÉ 4.1 – **LE MODÈLE DE W. R. BION**

1. Le modèle

1.1. Définition du groupe

Il n'y a pas à proprement parler de définition du groupe dans le modèle de Bion et il en illustre les concepts autant par des exemples tirés de son expérience auprès de groupes restreints de patients psychiatriques que par des applications à des organisations telles l'Église et l'Armée, marchant en cela sur les traces de Freud.

1.2. Type de modèle

Le modèle se fonde sur la psychanalyse, notamment sur les travaux de Freud et de Melanie Klein. Il s'en écarte toutefois par l'élaboration d'un appareil conceptuel ne faisant pas appel aux concepts psychanalytiques.

1.3. Principaux concepts du modèle

Le groupe de travail : le groupe de travail, que Bion appelle dans un premier temps **le groupe rationnel**, correspond à la dimension instrumentale, rationnelle du groupe, à ce pourquoi il a été mis sur pied. Les membres du groupe coopèrent pour réaliser cette tâche qui s'inscrit dans le réel (p. 96-97) et commande des méthodes « scientifiques » de travail. Le groupe de travail peut se développer et se structurer parce que son activité se situe nécessairement dans le temps.

La mentalité de groupe : dans les derniers écrits de Bion, ce terme n'est pas repris. Il contribue cependant à faciliter la compréhension des autres concepts du modèle. La mentalité du groupe, ou mentalité de base, à un moment donné correspond à l'état émotivo-affectif du groupe à ce moment précis. Cet état collectif, « présente une uniformité contrastant avec la diversité de pensée propre à la mentalité des individus qui ont contribué à la former » (p. 30). Bion pose l'hypothèse que cette mentalité constitue « le fonds commun où sont versées les contributions anonymes [des membres] et grâce auquel les pulsions et les désirs que celles-ci contiennent peuvent être satisfaits » (p. 30).

Les hypothèses de base : il s'agit d'hypothèses inconscientes, implicites, partagées par tous les membres du groupe et qui, dotées d'une puissante force affective, déterminent les activités mentales du groupe, pouvant ainsi miner ou soutenir l'activité du groupe de travail. La participation à une hypothèse de base implique la participation aux émotions et

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

aux sentiments qui la caractérisent. Ces hypothèses sont au nombre de trois : 1) l'hypothèse de dépendance, 2) l'hypothèse de couplage et 3) l'hypothèse d'attaque-fuite. Chacune postule un motif inconscient sous-tendant l'existence du groupe et donne lieu à une certaine mentalité de groupe.

1. *L'hypothèse de dépendance* : selon cette hypothèse, « le groupe s'est réuni pour être soutenu par un *leader* dont il dépend pour sa nourriture matérielle et spirituelle, de même que pour sa protection » (p. 99). Le groupe qui est sous l'emprise de l'hypothèse de dépendance est appelé **groupe de dépendance.** Les émotions dominantes sont ici la culpabilité et la dépression.
2. *L'hypothèse de couplage* : le couplage se traduit par la formation de couples ou de dyades, acceptés par le groupe, qui crée dans le groupe une atmosphère d'espoir et d'attente messianiques. Cet espoir ne peut perdurer que si le *leader* du groupe n'est pas encore né. Ce leader, « c'est une personne ou une idée destinée à sauver le groupe – résultant en fait de sentiments de haine, de destruction et de désespoir présents en lui-même ou dans un autre groupe –, mais, pour remplir ce rôle, l'espoir messianique ne doit jamais être réalisé » (p. 103). Cet espoir messianique, qui fonde la tonalité émotive du **groupe de couplage**, découle de la rationalisation de la sexualité naissante au sein du groupe, le couplage étant associé à la sexualité. La naissance de la sexualité donne lieu à des espérances qui, par la rationalisation, guident le groupe vers la construction « d'un Messie, homme, idée ou utopie » (p.103) qui ne doit pas se réaliser sous peine d'effondrement du groupe de couplage. Toutefois, à un niveau plus primitif, la recherche d'alliés dans le groupe peut aussi découler d'une anxiété psychotique fondée sur les conflits liés aux relations d'objets partiels.
3. ***L'hypothèse d'attaque-fuite*** : Ici, le groupe est réuni pour lutter contre quelque danger ou le fuir, l'une ou l'autre de ces modalités d'action pouvant être adoptée. Le *leader* du *groupe d'attaque-fuite* « est celui dont les exigences donnent au groupe des occasions d'attaque ou de fuite » (p. 103). Quand le groupe est sous l'emprise de cette hypothèse de base, il aura tendance à rejeter avec force les interprétations et analyses du *leader* (attaque) ou bien à chercher les moyens d'éviter d'y faire face (fuite). Les émotions caractéristiques du groupe d'attaque-fuite sont la colère et la haine.

« Il n'y a pas de conflit direct entre les hypothèses de base mais une évolution d'un état à l'autre, qui s'effectue soit par une transition facile, soit par l'intervention du groupe rationnel » (p. 62). Les hypothèses de base opèrent donc en alternance.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Le groupe de base : Bion utilise ce terme pour qualifier le groupe sous l'emprise de l'une des hypothèses de base, par opposition au groupe de travail. Contrairement au groupe de travail, le groupe de base n'est pas susceptible de développement parce que les hypothèses de base se situent hors du temps. « Le groupe de base ne se disperse pas, il ne se réunit pas, et les questions de temps n'ont pas de sens pour lui » (p. 118).

Le leader : Le leader du groupe de travail a la fonction qu'on prête habituellement à la personne qui dirige le groupe en vue de l'aider à réaliser sa tâche. Mais il y a d'autres *leaders* dans le groupe de base, en fonction de l'hypothèse de base qui a cours. Ces *leaders* sont des personnes, des idées, des fantasmes, des objets mêmes, auquel le groupe donne un statut de guide ou de messie.

Le groupe de travail spécialisé : ce groupe de travail est celui qui est en mesure de composer avec l'hypothèse de base opérante dans le groupe de manière à éviter d'être bloqué dans la poursuite de ses objectifs par la présence de cette hypothèse de base. Ainsi, l'Église opérerait sous l'hypothèse de base de dépendance alors que l'Armée serait aux prises avec l'hypothèse de base attaque-fuite.

La valence est « la faculté qu'ont les individus de se combiner de façon instantanée et involontaire, pour agir selon une hypothèse de base qu'ils partagent » (p. 104). Bion voit la valence comme une « fonction spontanée et inconsciente de l'aspect grégaire dans la personnalité humaine » (p. 91) et comme la contrepartie de la coopération dans le groupe de travail.

2. Méthode utilisée par Bion pour construire son modèle

L'ouvrage de Bion (1976/1961) se présente un peu comme un *work in progress,* car il juxtapose en ordre chronologique les articles publiés entre 1943 et 1952, où l'on voit son modèle se développer, jusqu'à sa version finale en 1952. L'appareil conceptuel se construit donc petit à petit, sur la base du travail de thérapie de groupe que mène Bion, essentiellement auprès de groupes de patients psychiatriques, mais aussi au sein du Tavistock Institute en Angleterre. Si ses conceptualisations n'ont pas été reprises telles quelles par les psychosociologues américains ou français, elles en ont néanmoins influencé tant les travaux de Pagès (1968) que ceux de Bennis et Shepard (1956), de Thelen (1959) et de Tuckman (1965), pour ne citer que ceux-là.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

3. Critique du modèle

L'apport essentiel de Bion, au moment de la publication de ses articles, puis de son livre, nous semble être la mise en évidence de deux des dimensions fondamentales du groupe restreint, soit la dimension rationnelle du travail du groupe et la dimension des processus affectifs inconscients à l'œuvre dans le groupe, de loin la plus développée d'ailleurs dans son modèle. Un autre élément important a trait au caractère collectif, groupal, des manifestations affectives dont rendent compte chacune des hypothèses de base, comme le souligne fort justement Pagès (1968). Le modèle demeure tributaire du contexte de psychothérapie de groupe qui lui a donné naissance, contexte où la présence du psychothérapeute de même que sa personnalité déterminent nécessairement le cours que prendra le groupe dans son évolution dynamique. Cette remarque peut d'ailleurs s'appliquer à tous les modèles issus de la pratique de la dynamique des groupes.

C'est à partir de cette pratique qui s'étalera sur une dizaine d'années que Bion (1976/1961) développe son modèle du groupe restreint, lequel se situe dans la nébuleuse des modèles psychanalytiques. Bien que les concepts qu'il présente pour analyser le processus groupal soient de son cru et malgré son affirmation maintes fois répétée que ces concepts ne sont pas proprement psychanalytiques, sa vision du groupe n'en est pas moins fortement tributaire des travaux de Melanie Klein, qui fut son analyste.

La similitude entre la situation des groupes thérapeutiques de Bion (1976/1961) et celle des *T-groups* américains rendra ce modèle particulièrement attrayant pour les moniteurs de groupe de ce côté-ci de l'Atlantique, qui, sans accorder trop d'attention à la dimension intra-psychique des concepts bioniens, les utiliseront dans le développement de leurs propres modèles. Ainsi en va-t-il de Bennis et Shepard (1956), de Thelen (1959) et de Tuckman (1965), pour ne nommer que ceux-là.

Mais en France, où la psychanalyse semble être le paradigme dominant chez nombre de psychosociologues, les modèles les plus marquants s'inscriront dans la lignée psychanalytique, en lien avec les travaux de Bion (1976/1961) ou en prenant des distances par rapport à lui. Ainsi, le modèle de Pagès (1968) prend-il racine à la fois chez Rogers (1968/1961) – fort peu prisé dans les milieux psychanalytiques français –, chez Bion (1976/1961) et d'autres

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

psychologues sociaux anglais d'orientation psychanalytique, dont Jaques (1965/1955), de même que du côté de Freud (1963/1921 ; 1970/1912), mais ici plutôt pour contester le modèle freudien.

La vie affective des groupes : esquisse d'une théorie de la relation humaine, c'est là le titre de l'ouvrage de Max Pagès (1968). Même si c'est à partir de l'analyse du protocole d'un *T-group* que Pagès construit son modèle théorique, il s'agit avant tout d'un modèle centré sur la « relation effective, immédiate, de chacun avec tous, éprouvée dans la situation présente, interprétée à travers l'histoire individuelle et collective mais non déterminée par elle » (p. x), relation qui se manifeste dans le *T-group*, par l'émergence de sentiments entre les membres, lesquels doivent s'analyser et s'interpréter dans le sens d'un cheminement relationnel depuis l'angoisse de séparation initiale jusqu'à l'amour authentique vécu au terme du parcours. Pour Pagès (1968), la réalité groupale est donc fondamentalement de l'ordre de l'affectivité : les groupes ne sont pour lui que « des ensembles de personnes où s'éprouve de façon particulière la relation vécue entre les hommes » (p. xi) et lui apparaissent comme « des moments particuliers d'une relation universelle vécue inconsciemment » (p. xi). L'humanité entière est aux yeux de Pagès (1968) « le seul groupe qui mérite pleinement ce nom » (p. 308). Par ailleurs, comme pour beaucoup d'autres psychosociologues d'orientation psychanalytique, dont Jaques (1965), les structures sociales sont pour Pagès « l'expression indirecte et défensive, d'émotions collectives refusées » (p. 309).

Plus directement liés à la théorie psychanalytique, les modèles d'Anzieu (1981) et de Kaës (1976) transposent au groupe les concepts développés par Freud, repris et développés par la psychanalyse moderne, laquelle se caractérise, entre autres, par l'hermétisme toujours grandissant de son langage. Anzieu et Martin (1994), de même qu'Amado et Guittet (1997), s'efforcent d'en rendre compte dans leurs ouvrages respectifs[12]. Ils font aussi état des développements de l'approche psychanalytique des groupes tant en Angleterre qu'en France. Comme le souligne fort justement De Visscher (2001), « *pour nombre d'analystes de groupe, ce n'est pas le groupe qui*

12. Le chapitre 9 de *La dynamique des communications dans les groupes*, d'Amado et Guittet (1997), rapporte en des termes simples et généralement accessibles les diverses perspectives issues de la pratique psychanalytique des groupes.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

est premier[13] » (p. 118), mais encore et toujours l'inconscient, qui détermine l'agir des membres de tout groupe[14]…

4.5. Quelques modèles s'inscrivant dans la tradition sociologique fonctionnaliste et structuro-fonctionnaliste

Nous avons déjà évoqué, du côté de la sociologie, les réflexions sur les groupes des précurseurs que furent Cooley (1962/1909) et Simmel (1955/1908 et 1922, 1965/1950). C'est cependant plus de trente ans après la publication initiale de ces travaux, en 1943, que paraît la première édition de l'ouvrage classique de William Foote Whyte, *Street Corner Society* (1993/1943). Cette étude ethnographique, menée par observation participante, permit de comprendre la structure et le fonctionnement des groupes en émergence au coin des rues, dans les quartiers italiens pauvres de Boston, à la fin des années 1930. Si Whyte (1993/1943) ne cherche pas à créer un modèle théorique en tant que tel, ses observations très fines des interactions entre les membres des groupes auxquels il participe, qui s'étalent sur plusieurs années, de même que les entrevues qu'il mène avec certains d'entre eux, en particulier les leaders informels ou émergents et leurs lieutenants, lui permettent de documenter un grand nombre de phénomènes et de processus groupaux.

La richesse et la pertinence du matériel recueilli et analysé par Whyte (1993/1943) n'ont pas échappé à Homans (1950) qui, pour sa part, crée un modèle théorique formel du groupe restreint, qu'il organise en trois temps. Il analyse d'abord le comportement groupal, étudie ensuite le groupe « en tant que tout organique, ou système social, survivant dans un environnement » (p. 6), puis l'évolution de ce système dans le temps à partir des relations dynamiques entre ses éléments. La construction du modèle de Homans (1950) s'effectue de façon systématique, par la relecture des données

13. **Les caractères italiques sont de l'auteur.**

14. **Des modèles évoqués dans cette section, le seul à avoir connu une certaine** prégnance dans le milieu des psychosociologues et des intervenants et intervenantes québécois est celui de Max Pagès (1968). Avec d'autres psychosociologues français, dont André Lévy et Eugène Enriquez, Pagès séjourna à quelques reprises au Québec, invité à la fin des années 1960 et au début des années 1970 par Robert Sévigny et Jean Morval, où il anima quelques séminaires fondés sur son modèle. Les modèles proprement psychanalytiques pour leur part ne connurent guère de succès au Québec.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

recueillies sur le terrain par d'autres chercheurs – dont Mayo (1933), Roethslisberger et Dickson (1939), et Whyte (1993/1943). Ce modèle ne concerne pas que le groupe restreint, Homans (1950) s'intéressant aux interactions entre l'ensemble des habitants d'une petite île polynésienne, étudiée par l'anthropologue Raymond Firth (1939, 1940 : voir Homans 1950) ou à la désintégration sociale d'une petite ville. Le modèle, se situant dans une perspective fonctionnaliste et systémique, se veut donc très englobant.

ENCADRÉ 4.2 **– LE MODÈLE DE G. C. HOMANS**

1. Le modèle

1.1. Définition du groupe

« Un certain nombre de personnes qui communiquent souvent entre elles pendant un certain temps, assez restreint pour que chacune d'entre elles puisse communiquer avec chacune des autres, non par l'intermédiaire d'autres personnes, mais en situation de coprésence » (p. 1).

1.2. Type de modèle

Modèle systémique et fonctionnaliste, qui pose le groupe restreint comme un système social survivant dans un environnement (p. 6). Homans le définit aussi comme un modèle organismique : il voit le groupe comme un « tout organique, survivant et évoluant dans un environnement » (p. 10). Les personnes qui forment le groupe ne sont pas ensemble pour le seul plaisir d'être ensemble : ils se rassemblent pour agir ensemble. « Le thème qui relie les éléments entre eux est la question de la survie dans un environnement […] Si nous examinons les caractéristiques qu'ont en commun toutes les organisations, nous serons bien avisés d'évoquer la motivation de la survie plutôt que la motivation du profit » (p. 403).

1.3. Les principaux concepts du modèle

L'activité : tout ce que font les êtres humains, toutes leurs actions même les plus banales, sont comprises sous ce terme auquel Homans attribue une signification identique à celle du sens commun.

L'interaction : tout ce qui implique un contact, un échange, une association entre deux ou plusieurs personnes est de l'ordre de l'interaction. L'interaction s'exprime habituellement par la parole, mais elle peut aussi être non verbale.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Le sentiment: pour Homans, ce terme englobe les besoins, les motivations, les émotions, les états psychologiques, les évaluations, les jugements et les sentiments proprement dits. « Les sentiments qui entrent dans le système externe sont ceux qu'un homme introduit dans un groupe depuis les autres groupes dans la société auquel il appartient » (p. 404-405).

Les normes sont des *idées* partagées par les membres du groupe quant à ce que chacun peut et doit faire dans le groupe, quant à ce que l'on attend de chacun dans le groupe, dans telle ou telle circonstance. Une norme n'est vraiment une norme que si une dérogation au comportement attendu est sanctionnée par une punition. Les normes font partie de la culture groupale.

Le groupe en tant que système: les activités, les interactions et les sentiments des membres du groupe, de même que les relations d'interdépendance entre ces trois éléments, définissent le groupe en tant que système social. Ce système social constitue un *tout organisé*. Il évolue et cherche à survivre dans un environnement qui peut se découper en trois dimensions interreliées, soit les dimensions physiques, techniques et sociales.

Le système externe peut être considéré comme un sous-système du système social qu'est le groupe. La raison d'être du groupe, les motifs qui amènent les membres à en faire partie, les activités liées à la réalisation de la visée commune découlant de la raison d'être du groupe sont incluses dans le système externe. Le système externe émane donc de l'environnement dont est issu le groupe. Les *sentiments*, dans le système externe, sont ceux qui sont à l'origine de la participation des membres du groupe, soit les motivations ou besoins de tous ordres qui les amènent à appartenir au groupe. Les *activités* sont celles qui découlent de la raison d'être du groupe, telles les activités liées à la production dans un groupe de travail industriel ou celles liées à la survie du groupe et de ses membres dans une famille ou dans une bande de jeunes. Les *interactions* sont celles qui sont en lien avec l'accomplissement des activités liées à la raison d'être du groupe. Sentiments, activités et interactions sont interdépendants.

Le système interne, l'autre sous-système du système social qu'est le groupe, est en quelque sorte une émanation du système externe, en ce sens qu'il émerge de l'interaction des membres du groupe et qu'il a aussi un impact sur le système externe. Les *sentiments*, dans le système interne sont ceux qui se développent entre les membres du groupe dans le cadre de l'interaction groupale. Les affinités menant à des relations amicales et les antagonismes menant à des rapports hostiles font partie de ces sentiments, de même que les évaluations des uns par rapport aux autres, menant à une hiérarchisation des

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

membres. Les *activités* comprises dans le système interne sont toutes les activités qui ne sont pas en lien avec la survie du groupe dans son environnement ou avec sa raison d'être ; les activités ludiques ou les activités traduisant les liens affectifs entre les membres, par exemple, se situent dans le système interne. De même, les *interactions* dans le système interne ont trait à tout ce qui n'est pas directement lié à la raison d'être du groupe. Ici encore, sentiments, activités et interactions sont dans un rapport d'interdépendance. La naissance de normes spécifiques au groupe, la formation de sous-groupes ou de cliques, la hiérarchisation des cliques ou des membres, l'émergence du leadership, tous ces phénomènes se situent pour Homans dans le système interne. Un feed-back constant du système interne au système externe modifie ce dernier et contribue au développement du système social tout entier.

2. Méthode utilisée par Homans pour construire son modèle

L'entreprise de modélisation de Homans est explicite et voulue. Il procède à la construction du modèle au moyen de la méthode des cas. Après avoir défini ses concepts de base, il en analyse la pertinence et en approfondit la portée en les appliquant à des groupes étudiés par d'autres chercheurs, et aussi par lui-même, soit : le groupe de travailleurs de la Bank Wiring Observation Room à l'usine de Hawthorne de la Western Electric Company à Chicago, étudié dans les années 1930, principalement par E. Mayo, T. N. Whitehead, F. J. Roethlisberger, W. J. Dickson, et G. C. Homans ; la bande de la rue Norton, étudiée par W. F. Whyte, en tant qu'observateur participant pendant trois ans, à la fin de la même décennie ; la famille à Tikopia, une île de l'archipel polynésien, telle qu'elle a été observée et analysée, toujours dans les années 1930, par l'anthropologue R. Firth ; une petite communauté de Nouvelle-Angleterre, dont D. L. Hatch a analysé le développement et la désintégration depuis sa naissance en 1767 jusqu'en 1945 ; et finalement une petite compagnie de fabrication d'équipement électrique où C. Arensberg et D. Macgregor ont mené une étude visant à déterminer les causes des problèmes vécus au sein de l'entreprise. Homans reconnaît que ces deux derniers groupes ne correspondent pas à la définition qu'il donne lui-même du groupe restreint (pour tous les auteurs cités, voir Homans, 1950).

3. Critique du modèle

L'ouvrage de Homans est riche en observations et analyses très fines, qui restent toujours pertinentes, ce qui tend à démontrer que les phénomènes et processus groupaux n'ont guère changé d'hier à

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

aujourd'hui. Ce commentaire s'applique surtout aux trois premiers cas présentés par Homans, dont l'interprétation est fondée sur des descriptions très précises des activités et des interactions que l'on trouve dans ces groupes, minutieusement observées par les auteurs des études originelles. L'analyse historique de la naissance et du déclin d'une petite communauté – qui n'est pas un groupe restreint – laisse un peu plus perplexe, bien que les hypothèses qu'en tire Homans s'avèrent intéressantes pour comprendre le processus de désintégration des groupes. Quant au dernier cas, il relève davantage de l'analyse organisationnelle et sa pertinence pour la compréhension des phénomènes groupaux est faible. Le matériel recueilli par les intervenants que sont Arensberg et Macgregor, entre autres au moyen de questionnaires dont la validité est plutôt douteuse, ne permet pas à Homans de dégager des hypothèses aussi fortes et aussi crédibles que celles découlant des autres cas qu'il examine.

Pour ce qui est du modèle lui-même, la subdivision du système social qu'est le groupe en deux sous-systèmes, tout en s'inscrivant dans l'air du temps sociologique où il fut créé, paraît plutôt artificielle, d'autant plus qu'il devient fort difficile d'établir les frontières entre ces deux sous-systèmes. L'appellation de sous-système externe du sous-système ayant trait à la raison d'être du groupe, à sa visée commune, prête à confusion. L'interdépendance étroite entre ces deux sous-systèmes est soulignée par Homans lui-même : « […] on peut dire que le système interne émerge sans cesse du système externe et rétroagit continuellement pour modifier le système externe, ou plutôt pour construire le système social en tant que tout, afin qu'il devienne plus que le système externe présent au départ » (p. 153).

Pour ce qui est des concepts développés par Homans, les concepts d'activité et d'interaction renvoient aux définitions usuelles de ces termes, tout comme la plupart des autres notions présentes dans son ouvrage. Il donne cependant au concept de sentiment une extension étonnante : les besoins, les motivations, les émotions et les sentiments sont tous compris sous l'unique notion de sentiments, de sorte que les sentiments que l'on retrouve dans le système externe, avant toute interaction, sont de l'ordre des besoins primaires ou sociaux et des motivations personnelles qui amènent les membres à faire partie du groupe, alors que dans le système interne, les sentiments ont trait aux affinités et antagonismes entre les membres et aux émotions vécues. Homans semble ici utiliser un même terme pour recouvrir des réalités psychologiques fort différentes.

Enfin, la vision du leadership que présente Homans à la fin de l'ouvrage a beaucoup vieilli. Le leadership semble nécessairement autoritaire et le leader l'exerce en donnant des ordres, dont la

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

prégnance est assimilée à celle des normes groupales. Enfin, le leader est vu comme étant la seule personne à pouvoir engager l'action du groupe, sa fonction étant de travailler consciemment à amener *son* groupe d'un état social à un autre, ou d'un état initial à un état final.

Tombé en désuétude aujourd'hui, peu connu dans les milieux francophones, l'ouvrage de Homans (1950) n'ayant pas été traduit, il n'en constitue pas moins un jalon important dans la modélisation du groupe restreint, par la qualité et la rigueur de son articulation conceptuelle.

L'approche systémique de Homans se situe dans la lignée des travaux de Parsons, première manière (Hamilton, 1983 ; Parsons *et al.*, 1953), et ce n'est que quelques années après la création de son modèle que Homans (1958, 1961), s'éloignant des modèles systémiques, orientera ses intérêts théoriques du côté de la théorie de l'échange, dont il fut l'un des premiers penseurs.

Si Homans (1958, 1961) se détacha du maître qu'avait été pour lui Parsons (Hamilton, 1983), d'autres sociologues américains ont construit leurs modèles du groupe dans la continuité de la pensée parsonienne. Ainsi, Bales, après avoir été l'étudiant de Parsons, devint l'un de ses principaux collaborateurs, participant à la définition des quatre fonctions qui caractérisent le paradigme structuro-fonctionnaliste parsonien, soit l'*adaptation* des moyens aux buts poursuivis, l'*atteinte des buts*, l'*intégration* entre les parties du système et le *maintien des modèles* ou patterns culturels, c'est-à-dire la stabilité normative (Chazel, dans Akoun et Ansart, 1999 ; Hamilton, 1983 ; Parsons, 1959 ; Parsons *et al.* 1953 ; Rocher, 1969). Bales (1950, 1965a,b, 1970, 1999) reste cependant mieux connu pour son analyse des processus interactifs dans les groupes restreints, à l'aide de la grille d'observation des 12 catégories de comportements dont il est l'auteur[15]. Il n'en a pas moins tenté de tirer des résultats

15. **La description la plus complète en français des catégories** de Bales (1950, 1965b) est sans doute celle d'Anne Ancelin Schützengerger (1972). La grille d'observation comme telle est présentée dans de nombreux ouvrages francophones, dont ceux d'Amado et Guittet (1975), d'Anzieu et Martin (1994), de Mucchielli (1968b). L'article de Bales (1965b), traduit en français par les soins de Lévy (1965), illustre très clairement la méthode de Bales (1950).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

des nombreuses recherches menées au moyen de cet instrument une certaine modélisation des processus groupaux. Selon la typologie de Mills (1967), dans une perspective fonctionnaliste, on peut considérer le modèle issu des travaux de Bales (1950) à la fois comme un modèle quasi mécanique et comme un modèle d'équilibre. La grille de Bales (1950, 1965b) permet en effet de catégoriser les interventions à caractère instrumental, d'une part, et affectif d'autre part. Dans la zone de la tâche dévolue à ses groupes expérimentaux de quatre ou cinq personnes – généralement une décision à prendre – les interventions, qui sont soit proactives, soit réactives, ont trait à l'*orientation* du travail et au partage des informations nécessaires à la compréhension et à la réalisation de la tâche, à l'*évaluation* de ce qu'il faut faire par l'expression d'opinions et d'analyses, au *contrôle* par l'apport de suggestions ou de directives pour l'action, et enfin à la prise de *décision*[16]. Dans la zone de l'affection, ou zone socioémotive, les interventions, positives ou négatives, concernent les *tensions* groupales et leur régulation, d'une part, et l'expression de la *solidarité* et du soutien entre les membres d'autre part. Bales (1965a) voit, dans la zone instrumentale, un mouvement en trois phases pour chacune des rencontres pour lesquelles le codage des interventions est réalisé de façon diachronique : une phase d'orientation au début de la rencontre, suivie d'une phase d'évaluation, puis d'une phase de contrôle. Le groupe effectue en outre des allers et retours quant aux questions socioémotives, c'est-à-dire quant à la régulation des tensions et au développement de la solidarité, cherchant sans cesse à recréer l'équilibre du système quand il est mis en cause. Le modèle est quasi mécanique aux yeux de Mills (1967), car chaque interaction, qui peut être classifiée selon sa fonction dans le groupe, agit comme un stimulus, provoquant une réaction qui agit à son tour comme un stimulus. Les personnes qui émettent ces actions et réactions sont interchangeables – Bales (1965a) développe d'ailleurs son modèle en phases à partir du cumul des interventions observées et non des membres qui les émettent à

16. Notons au passage qu'en ce qui a trait aux interactions pouvant être interprétées comme des tentatives d'influence, présentes dans les trois premières catégories – orientation, évaluation et contrôle –, cet aspect lié à la dynamique du pouvoir au sein du groupe est ici occulté, leur seule dimension instrumentale étant prise en compte.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

travers le temps[17]. Bales (1950, 1965a) cherche donc ici à repérer les invariants dans l'interaction groupale de petits groupes de jeunes hommes ayant à prendre une ou des décisions dans le contexte du laboratoire. Mills (1967) apporte les critiques suivantes au modèle de type quasi mécanique :

> [...] un modèle portant sur certains processus choisis peut en venir à prétendre incarner l'ensemble des processus : plus on recueille de données en fonction du modèle, moins les connaissances relatives aux aspects qu'il occulte se développent, de sorte que ces dimensions négligées ont tendance à devenir de moins en moins précises, et même à être oubliées. Comme les modèles quasi mécaniques excluent habituellement l'émotion groupale, les normes, les croyances et les valeurs, ils amoindrissent la signification de leurs effets cumulatifs et ne permettent pas, en conséquence, d'expliquer l'évolution et la croissance des groupes (p. 13).

Si le modèle de Bales (1950) prend en compte les dimensions socioémotives, il les considère elles aussi sous leur angle fonctionnel : lorsque les tensions se manifestent dans le groupe, de manière à nuire à l'accomplissement de la tâche, le groupe s'oriente vers la résolution des tensions, dans le but de rétablir l'équilibre. Le modèle de l'équilibre postule donc que tout événement qui tend à menacer l'équilibre du système entraîne une réaction visant à rétablir cet équilibre. Selon Bales (1965a) :

> Le problème de l'équilibre consiste essentiellement à arriver à aménager les activités de sorte que le système puisse traverser un cycle répétitif, à l'intérieur duquel toutes les perturbations créées dans une phase donnée sont résorbées dans une autre phase (p. 453).

Pour Mills (1967), on ne peut postuler que tout groupe veuille, ou même puisse, retourner à un état d'équilibre antérieur quand cet équilibre est perturbé. Le biais inhérent au modèle d'équilibre est qu'il considère tout événement imprévu, toute influence extérieure, quelle qu'en soit l'origine, comme une perturbation. Le groupe devrait éviter de telles perturbations ou, s'il en est incapable,

17. **C'est ainsi que tout au long du processus, des hommes** – les sujets sont tous mâles – différents peuvent prendre l'initiative d'orienter l'action, d'évaluer, de contrôler : on n'a ensuite qu'à cumuler les données recueillies en plusieurs rencontres de plusieurs groupes pour voir émerger le pattern, quelles que soient les personnes qui interagissent.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

s'employer à rétablir l'équilibre le plus rapidement possible. Comme le souligne Mills (1967), la valeur accordée à une perturbation[18] doit être prise en compte pour déterminer si le groupe voudra ou non retrouver l'état d'équilibre antérieur[19].

4.6. Un modèle issu de la théorie de la structuration de Giddens

C'est à l'enseigne du champ disciplinaire de la communication groupale que logent Poole *et al.* (1996), mais c'est du côté de la sociologie anglaise, et non des moindres, qu'ils ont cherché les fondements sur lesquels appuyer leur effort de théorisation du groupe restreint. Centrés sur les processus communicationnels menant à la prise de décision en groupe, Hirokawa et Poole (1996) ont su réunir autour d'eux, dans diverses universités américaines, une communauté de chercheurs et d'intervenants, hommes et femmes, intéressés par cette problématique[20]. Quelques modèles théoriques sont présentés dans l'ouvrage de Hirokawa et Poole (1996), dont la théorie de la convergence symbolique de Bormann (1996) que nous retrouverons plus loin[21] et la théorie de la structuration de Giddens (1987) appliquée au groupe restreint (Poole *et al.*, 1996), présentée dans l'encadré 4.3.

Comme nous en faisons état dans cet encadré, le principal mérite du modèle de Poole *et al.* (1996) nous paraît être la reconnaissance du caractère essentiel de l'interaction dans la construction du groupe en tant que système et, du même coup, la reconnaissance de l'interdépendance entre l'individu et le groupe, sans privilégier l'un par rapport à l'autre. L'apport du modèle de Giddens (1987), adapté au groupe restreint par les soins de Poole *et al.* (1996), réside

18. **L'exemple que donne Mills (1967) d'une perturbation valorisée, n'incitant pas** le groupe à rétablir l'équilibre antérieur, est celui de la naissance d'un nouvel enfant dans une famille !
19. **La classification** que présente Mills (1967) le mène à la création de son propre modèle, qu'il désigne comme étant un modèle « cybernétique de croissance ». Ce modèle prend appui à la fois sur les travaux des sociologues structuro-fonctionnalistes, dont il est, et sur les pratiques groupales de son temps.
20. **Comme nous en faisons état dans notre Introduction, le champ disciplinaire** de la communication groupale (*group communication)* semble avoir pris la relève de la psychologie sociale pour ce qui est de la théorisation et de la recherche sur le groupe restreint, comme en font foi les ouvrages de synthèse de Frey *et al.* (1999) et de Hirokawa et Poole (1996).
21. **Au chapitre 7.**

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

ENCADRÉ 4.3 – **LE MODÈLE DE M. S. POOLE, D. R. SEIBOLD ET R. D. McPHEE**

1. Le modèle

1.1. Définition du groupe

Il n'y a pas à proprement parler de définition du groupe dans le modèle de Poole *et al.* (1996). L'hypothèse générale à l'origine du modèle veut que « la compréhension des pratiques groupales repose sur l'analyse des structures qui les sous-tendent » (p. 117).

1.2. Type de modèle

C'est un modèle sociologique qui reprend les concepts développés par Giddens (1987) dans sa théorie de la structuration pour les appliquer au groupe.

1.3. Les principaux concepts du modèle

Deux éléments de tension théorique préalables (*overarching theoretical tensions*) : 1) L'intersection de l'action individuelle et des facteurs structurels dans l'interaction groupale, ou interdépendance des individus et des systèmes. Par exemple, les réseaux de communication (niveau structurel) n'existent qu'en vertu de l'interaction entre les membres (niveau individuel) ; par ailleurs, les acteurs doivent s'appuyer sur les structures sociales pour être en mesure d'agir, entre autres lorsqu'ils utilisent leurs connexions avec d'autres membres pour influencer une décision. 2) La tension entre la stabilité et le changement dans les structures groupales, soit : *a*) la structure en tant que dimension stable, donnée, du groupe, avec laquelle les membres travaillent et à laquelle ils s'adaptent ; *b*) la structure en tant qu'elle est créée et négociée, qu'elle est le produit émergent de l'activité des membres.

Postulat 1 : Les pratiques groupales ne peuvent se comprendre que par les structures qui les sous-tendent.

Postulat 2 : Les acteurs sont capables de comprendre ce qu'ils font pendant qu'ils le font et sont donc en mesure d'exercer un contrôle réflexif sur leurs activités, dans une perspective de rationalisation de l'action. Cette capacité de comprendre opère à deux niveaux, celui de la *conscience discursive*, où les savoirs et idées peuvent être formulés et exprimés, donc partagés publiquement, et celui de la *conscience pratique,* liée à l'action et ne pouvant s'exprimer par le langage.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Le système est une entité sociale, tel un groupe, dont les pratiques donnent lieu à des patterns observables de relations. Par exemple, la hiérarchie des statuts que l'on peut observer dans un groupe (*pecking order*) serait l'un de ces patterns.

Les structures sont « les règles et ressources que les acteurs mobilisent pour créer et maintenir le système » (p.117). Elles sont en quelque sorte et selon les termes de Giddens (1987) des « recettes » qui guident l'action. Elles ne sont pas des entités statiques, mais ont plutôt une « existence virtuelle : elles existent dans un processus continu de structuration » (p.117). Sont inclus dans les structures : les normes, les règles, les styles de leadership, les réseaux de communications, le langage, les sources de pouvoir, enfin tout ce qui peut être considéré comme une propriété de niveau systémique. Poole *et al.* (1996) parlent d'ailleurs de la nécessité, dans une perspective de recherche, d'identifier la collection ou l'ensemble (*array*) « des structures pertinentes qui sont mises en œuvre pour constituer le système » (p. 125).

La structuration est le processus dynamique d'interaction entre la structure et le système, « par lequel les systèmes sont produits et reproduits par l'usage que font les membres du groupe des règles et des ressources » (p. 117), c'est-à-dire de ses structures, qui sont elles-mêmes produites et reproduites dans l'action. La structuration est donc constamment en cours, dans l'utilisation, la production, la reproduction des structures. La structuration est le concept-clé du modèle.

La dualité structurelle : Les structures sont duelles en ce qu'elles sont à la fois le moyen et le résultat de l'action. Elles en sont le moyen parce que les membres y font nécessairement appel pour interagir et elles en sont le résultat parce que les structures, soit les règles et les ressources, ne peuvent exister que si elles sont utilisées. « Chaque fois que la structure est employée, l'activité la reproduit en l'invoquant et la confirmant comme une base significative pour l'action » (p.117).

L'interaction est le cœur de la structuration. « C'est au moyen de l'ensemble des processus interactifs, et plus particulièrement de l'action et de l'initiative individuelles, que chaque groupe reproduit sa combinaison spécifique de structures » (p.118).

Les contraintes inhérentes à l'action : La capacité pour les acteurs de contrôler l'action est limitée par les facteurs suivants : 1) les conditions imposées par les séquences temporelles obligées de l'action ; 2) le contexte de l'action, y compris les éléments situationnels et historiques, les structures issues des institutions pertinentes, de même que les structures produites ou reproduites antérieurement par le groupe ; 3) la distribution différentielle des connaissances et

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

des ressources entre les membres du groupe et entre le groupe et certains acteurs qui n'en font pas partie ; 4) les conséquences non voulues de l'action.

2. Méthode utilisée par Poole *et al.* (1996) pour construire le modèle

Poole *et al.* (1996) ont vraiment repris à leur compte pour l'appliquer au groupe restreint le modèle de la structuration développé par Giddens (1987).

3. Critique du modèle

Le modèle de Giddens se situe à un haut niveau d'abstraction et revêt une grande complexité. L'application qu'en font Poole *et al.* (1996) au groupe restreint n'est pas sans mérites. Tout d'abord, les éléments institutionnels et sociaux qui agissent sans cesse sur la structuration du groupe se voient ici accorder un poids aussi important dans l'évolution du groupe que celui de l'interaction entre ses membres, cette dernière demeurant toutefois le véhicule par lequel s'actualise le processus de structuration. Tout en rendant compte de la stabilité des structures, le modèle de Giddens (1987) accorde une place prépondérante au processus récursif et à la mouvance constante qui préside à leur construction, cela étant moins visible chez Poole *et al.* (1996). Par ailleurs le sens que Giddens attribue à certains concepts, repris par Poole *et al.* (1996), n'est pas nécessairement leur sens usuel. Il en va ainsi de la notion centrale de structure, dont la polysémie dans le modèle théorique de Giddens (1987) en constitue selon nous l'une des failles majeures.

Paradoxalement, peut-être en raison des cibles de recherche choisies par Poole et ses collègues (Poole *et al.*, 1996), le modèle ne rend pas compte de l'évolution du groupe dans le temps, c'est-à-dire du processus interactif menant à l'émergence de certaines structures que l'on pourrait considérer comme étant centrales au développement et à la structuration du groupe.

dans l'introduction d'une vision vraiment constructiviste du groupe restreint, dont les auteurs américains ne nous paraissent toutefois pas assumer les conséquences jusqu'au bout, entre autres dans les thèmes de recherche qu'ils choisissent d'exploiter au moyen du modèle (Poole *et al.*, 1996). Ces thèmes sont d'ailleurs sans lien avec deux concepts théoriques fondamentaux qu'intègre Giddens (1987) à son modèle et qui permettent de mieux comprendre les mécanismes par lesquels s'opère la structuration du social et, partant, celle du groupe restreint en tant que système psychosocial. Il s'agit

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

des concepts de récursivité et de routinisation qui sont au cœur du modèle de Giddens (1987) et qui nous paraissent particulièrement utiles dans le contexte du développement du groupe restreint. Écoutons Giddens (1987) :

> Le côté répétitif des activités qui sont entreprises jour après jour est le fondement de ce que j'appelle la nature récursive de la vie sociale, et par nature récursive, je veux indiquer que les propriétés structurées de l'activité sociale – via la dualité du structurel – sont constamment recréées à partir des ressources mêmes qui sont constitutives de ces propriétés. La routinisation est essentielle aux mécanismes psychologiques qui assurent le maintien d'un sentiment de confiance, une sécurité ontologique dans les activités quotidiennes de la vie sociale. La routine loge surtout dans la conscience pratique, elle s'insère comme un coin entre le contenu potentiellement explosif de l'inconscient et le contrôle réflexif de l'action qu'exercent les agents. [...] les conventions de la vie sociale de tous les jours sont, en dépit des apparences, d'une importance cruciale pour refréner les sources de tension inconscientes, qui autrement, occuperaient la quasi-totalité de nos périodes de veille (p. 33-34)[22].

On peut toutefois reprocher tant à Giddens (1987) qu'à Poole *et al.* (1996) leur utilisation abusive du terme de structures, que la citation suivante illustre bien :

> En raison du nombre et de la variété des caractéristiques structurelles pouvant entrer en jeu et parce qu'elles se transforment dans l'interaction, il est impossible d'énumérer a priori toutes les structures pertinentes. Les structures spécifiques énumérées varieront d'un cas à l'autre, selon la nature du phénomène et selon le contexte. De plus, le caractère incomplet de toute énumération [des structures] lui est inhérent, car toute structure implique d'innombrables autres règles et ressources (Poole *et al.*, 1996, p. 132).

22. Qualifiant sa propre approche d'éclectique, Giddens (1987) ne manque pas de souligner l'apport des travaux de Goffman (1973, 1974, pour ne citer que ceux-là) relatifs à l'interaction en coprésence et à l'analyse des routines de la vie quotidienne et de leurs fonctions dans l'élaboration de son modèle.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Sous la plume de ces auteurs, particulièrement dans la section décrivant les projets de recherche issus du modèle théorique, tout devient structure, cet usage découlant de la définition générale des structures comme étant les règles et ressources mobilisées par les membres du groupe, laquelle a pour effet que tout élément émergent qui contribue à la construction du groupe en tant que système est appelé structure. Le concept perd ainsi beaucoup de sa pertinence et la rigueur conceptuelle du modèle s'en trouve affaiblie.

4.7. Quelques modèles psychosociologiques américains

Les modèles psychosociologiques américains du groupe restreint les plus connus au Québec sont issus du mouvement des relations humaines, tel qu'il s'est épanoui au Québec, depuis l'importation par le père Bernard Mailhiot de la méthode du *T-group* en son Centre de recherches en relations humaines vers la fin des années 1950, jusque vers la fin des années 1980 (Landry, 1987 ; Morissette *et al.*, 1977 ; Tessier, 1990). C'est aux États-Unis, au National Training Laboratories (NTL), à Bethel dans l'État du Maine, que les Québécois font leurs premières armes dans l'apprentissage de la dynamique des groupes et c'est aux intervenants américains qu'ils empruntent leurs premiers modèles. Le modèle privilégiée par les psychosociologues de l'Institut de formation par le groupe (IFG)[23] est celui de Bennis et Shepard (1956), dont Aline Fortin (1992/1973) propose un résumé en français dès 1973[24] et dont les articulations conceptuelles figurent dans l'encadré 4.4.

23. **L'Institut de formation par le groupe (IFG) est l'une des trois petites entreprises** privées regroupant psychologues et psychosociologues qui ont vu le jour au début des années 1960, dans la mouvance du mouvement des relations humaines au Québec. Michèle Roussin, Aimé Hamann et Yvan Tellier en sont les fondateurs, en 1962. Lise Roquet, Fernand Roussel, André Carrière et Robert Sévigny fondent le Centre d'étude des communications (CEC) en 1964, alors que Yves Saint-Arnaud, Claude Vermette et Lucien Auger créent en 1965 le Centre interdisciplinaire de Montréal (CIM) (Landry, 1987 ; Morissette *et al.*, 1977).

24. **L'article de Fortin** (1992/1973) est repris dans le tome 7, p. 203-236, de la nouvelle version en huit volumes de l'ouvrage *Changement planifié et développement des organisations*, publié de 1990 à 1992, sous la direction de Roger Tessier et Yvan Tellier.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

ENCADRÉ 4.4 – **LE MODÈLE DE W. G. BENNIS ET DE H. A. SHEPARD**

1. Le modèle

1.1 Définition du groupe

Il n'y a pas de définition du groupe dans le modèle de Bennis et Shepard (1956). Leur effort de modélisation s'applique aux groupes qui ont « comme but explicite l'amélioration de leurs systèmes de communication interne » (p. 14).

1.2 Type de modèle

Le modèle s'applique essentiellement à l'évolution du groupe de formation ou *T-group*. On peut le qualifier d'organismique, en ce que les auteurs font un parallèle explicite entre le développement de l'enfant jusqu'à la maturité et celui du groupe.

1.3 Les principaux concepts du modèle

Postulat de base du modèle : « Les principaux obstacles au développement d'une communication valable [dans le groupe] ont trait aux orientations personnelles que les membres apportent au groupe pour ce qui est des questions liées à l'autorité et à l'intimité » (p.15).

Les deux zones d'incertitude retrouvées dans tout groupe ont donc trait à l'autorité ou au pouvoir et aux relations affectives ou à l'intimité.

Les orientations des membres à l'égard des deux zones d'incertitude

– **Par rapport à l'autorité**, les membres peuvent se situer au pôle de la dépendance ou de la contre-dépendance, certains se révélant indépendants. Les dépendants ont une posture de soumission par rapport à l'autorité, celle du moniteur dans la situation du *T-group*, et ont besoin de structures, de règles de procédures, etc. Les contre-dépendants ont tendance à s'opposer systématiquement à l'autorité et aux structures. Leur rapport à l'autorité est malsain, alors que celui des indépendants, fondé sur l'analyse de la situation actuelle, ne l'est pas : il pourra prendre la forme de la soumission ou de la rébellion en fonction des circonstances.

– **Par rapport à l'intimité**, les membres sont hyperpersonnels, contre-personnels ou simplement personnels – Bennis et Shepard (1956) n'utilisant pas ce dernier terme. Les hyperpersonnels recherchent un haut niveau d'intimité avec les autres alors que les contre-personnels ont plutôt tendance à éviter l'intimité. Les personnels ne

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

recherchent pas l'intimité de façon compulsive mais sont en mesure d'établir des rapports intimes au moment opportun. Ici encore, les positions extrêmes sont vues comme étant malsaines (*conflicted*).

Les phases et étapes de l'évolution du groupe

– **Phase 1 : La dépendance.** L'enjeu de cette phase est la résolution des besoins de dépendance, qu'ils se manifestent par la soumission ou par la rébellion, pour en arriver à l'acceptation de la responsabilité partagée quant au sort du groupe et à la solidarité entre les membres. Le cheminement obligé pour en arriver là passe par trois étapes.

  Étape 1 : Dépendance–fuite. Si les membres semblent être en quête d'un objectif commun pendant cette première étape, c'est qu'ils cherchent à contrer l'anxiété et l'insécurité découlant de la non-structuration de la situation. Cependant, pour Bennis et Shepard (1956), ce n'est pas l'absence d'objectif qui est en cause, mais bien le moniteur lui-même, qui refuse d'énoncer les règles du jeu. Ce sont donc les besoins de dépendance qui se manifestent ici et les membres les plus actifs sont les dépendants, qui tentent par tous les moyens d'obtenir l'approbation du moniteur, entre autres en fuyant la situation actuelle par l'introduction de thèmes liés à leurs expériences groupales passées.

  Étape 2 : Contre-dépendance–attaque. Peu à peu, les manifestations de dépendance cèdent le pas aux expressions de contre-dépendance, le moniteur refusant toujours de répondre aux besoins des membres. Il se forme alors deux sous-groupes opposés, réunissant presque tous les membres du groupe. L'un des sous-groupes tente d'introduire des structures, l'autre s'y oppose farouchement. Le désistement du moniteur crée un vide pour ce qui est du pouvoir dans le groupe, mais nul n'a le droit de le combler. Le désenchantement face au moniteur se fait de plus en plus grand et l'on met en cause sa compétence. Subsiste toutefois un doute qui cache la croyance en la toute-puissance du moniteur et l'espoir secret qu'il va mettre un terme au chaos qui règne dans le groupe, de sorte que les dépendants pourront se soumettre et les contre-dépendants se rebeller comme à l'accoutumée.

  Étape 3 : Résolution–catharsis. Devant l'impasse, les indépendants, qui, tout en cherchant en vain des solutions de compromis, se sont tenus à l'écart de la bataille entre les sous-groupes, en viennent par la voix d'un des leurs à formuler l'hypothèse du départ du moniteur, afin de voir ce qui pourrait se produire en son absence. Le groupe en arrive alors à la destitution symbolique du moniteur – qui peut d'ailleurs être réelle, du moins pour un temps,

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

son retour étant conditionnel à l'acceptation du groupe. Cette destitution a pour effet d'amener à la conscience du groupe les sentiments que suscite le moniteur en tant que figure d'autorité, elle entraîne l'évaluation de toute la problématique du pouvoir et des relations d'autorité, laquelle, selon Bennis et Shepard (1956), doit être clarifiée avant que ne puissent être abordées les questions relatives à l'intimité et à l'interdépendance. Le moment de la décision de la destitution du moniteur en est un de véritable catharsis qui ouvre la porte au changement, les indépendants agissant ici comme catalyseurs.

– **Phase 2 : L'interdépendance.** Alors que la distribution du pouvoir était l'enjeu majeur de la première phase, c'est la distribution de l'affection entre les membres qui occupe le centre de l'attention pendant la deuxième phase, en même temps que les questions de responsabilité partagée.

  Étape 4 : Enchantement–fuite. Le début de cette étape est marqué par des sentiments de joie, de détente, de cohésion. Toute tension émergente est vite balayée, on panse les blessures passées et l'on veille à maintenir l'atmosphère harmonieuse enfin trouvée. Les hyperpersonnels sont comme des poissons dans l'eau dans cette atmosphère d'acceptation mutuelle et d'harmonie universelle qui, petit à petit, apparaît de plus en plus illusoire. Le maintien factice de cette fausse cohésion entraîne le déni des sentiments contraires qui peuvent animer certains des membres. Une nouvelle ambivalence se manifeste, le maintien de l'harmonie et de l'amour indifférencié entre les membres pouvant provoquer pour certains la crainte d'une perte d'identité au sein du groupe. La réalité des relations interpersonnelles différenciées peut entraîner la formation de sous-groupes fondés sur les affinités réelles.

  Étape 5 : Désenchantement–attaque. Cette étape est marquée par la division en deux sous-groupes, fondés cette fois sur les orientations relatives à l'intimité, c'est-à-dire au degré d'intimité admissible dans le groupe. Les contre-personnels résistent à pousser plus loin l'engagement dans les voies de l'intimité alors que les hyperpersonnels exigent l'amour inconditionnel entre les membres du groupe. Les contre-personnels s'affirment en dévalorisant le groupe, manifestant une anxiété associée aux relations interpersonnelles intimes, menaçantes pour leur identité.

  Étape 6 : Validation consensuelle. Deux facteurs contribuent à la résolution du problème de l'interdépendance : d'une part, l'approche de la dissolution du groupe et, d'autre part, la nécessité de mettre en place les modalités de l'évaluation de la session de formation. Les deux sous-groupes de l'étape précédente fusionnent

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

pour contrer l'évaluation, les contre-personnels y voyant une menace à leur intimité et les hyperpersonnels redoutant la mise au jour des différences entre les membres qu'elle entraînera nécessairement. Ce sont donc les personnels, que Bennis et Shepard (1956) nomment, comme dans la première phase, les indépendants, dont l'estime de soi n'est pas menacée par la perspective de l'évaluation, qui seront à l'origine de la catharsis, en manifestant de diverses façons leur acceptation du processus d'évaluation. S'ensuit dans les meilleurs cas – car les groupes ne se rendent pas tous à ce niveau – un travail communicationnel de validation consensuelle, les valeurs sous-jacentes étant les suivantes : « 1. Les membres sont en mesure d'accepter leurs différences sans considérer ces différences comme "bonnes" ou "mauvaises". 2. Le conflit est présent mais il porte sur des questions de fond plutôt que sur l'émotivité. 3. C'est par la discussion rationnelle et non par des efforts compulsifs pour arriver à l'unanimité que le consensus est atteint. 4. Les membres sont conscients de leur propre engagement dans le groupe, de même que d'autres aspects du processus groupal, sans en être submergés ou effrayés. 5. Au moyen du processus d'évaluation, les membres acquièrent une plus grande signification les uns à l'endroit des autres » (Bennis et Shepard,1956, p. 31-32).

2. Méthode utilisée par Bennis et Shepard (1956) pour construire leur modèle

Le modèle de Bennis et Shepard (1956) est fondé sur l'observation soutenue de groupes de formation (*T-groups*), composés d'étudiants et d'étudiantes universitaires, sur une période de cinq ans. Les bases conceptuelles font appel aux travaux de Bion (1976/1961), à qui ils empruntent certains concepts, et à ceux de Freud (1963/1921, 1970/1912) pour l'explication de certaines attitudes chez les membres de leurs groupes, en particulier les réactions au moniteur et sa destitution, évoquant le meurtre du père dans le mythe de la horde primitive. Le modèle est aussi influencé par les valeurs dont le mouvement des relations humaines fut porteur.

3. Critique du modèle

Le modèle innove au moment de sa création en proposant l'une des premières théorisations de l'évolution séquentielle de groupes autres que les groupes de thérapie. Il constitue en ce sens un outil fort utile pour les moniteurs et monitrices de *T-groups* centrés sur le groupe comme instrument de changement personnel. Le modèle porte en effet essentiellement sur la dynamique personnelle des membres par rapport aux questions fondamentales du pouvoir et de

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

l'affection et sur la façon dont cette dynamique peut être modifiée par le processus groupal. Il aborde donc les niveaux personnels et interpersonnels, sans que le niveau proprement groupal soit présent. La dynamique du pouvoir n'est ici abordée qu'en fonction des orientations des membres à cet égard et de leurs positions et réactions face au moniteur, la structure groupale du pouvoir au sein du groupe étant occultée. De même, les liens affectifs ne sont vus qu'en fonction de la posture psychologique des membres par rapport à l'intimité, la structuration des liens affectifs et le développement du réseau des affinités n'étant pas abordés. Enfin, la séquence en deux phases et en six étapes revêt une certaine rigidité et semble être induite par la vision même des auteurs de ce que devrait être l'évolution optimale d'un groupe de formation. Les auteurs le reconnaissent indirectement en constatant que les valeurs que traduisent les échanges de l'étape de la validation consensuelle se rapprochent sensiblement des valeurs qui sous-tendent leur propre vision d'un « bon groupe » (Bennis et Shepard, 1956, p. 31).

Le modèle de Bennis et Shepard (1956) est parmi les premiers recensés dans les écrits des praticiens et théoriciens du groupe restreint soucieux de comprendre les processus groupaux afin de cibler correctement leurs interventions, modèles qui se comptent par dizaines aux États-Unis (Forsyth, 1990 ; Lacoursiere, 1980). L'existence de cette multitude de modèles séquentiels s'explique par le besoin ressenti par chacun de leurs créateurs de disposer d'un modèle qui soit en accord avec sa propre vision de l'évolution des groupes, c'est-à-dire avec sa propre sélection perceptive des processus en cours, sa propre façon de les conceptualiser, sa propre idéologie et sa propre façon d'intervenir.

Sans proposer de modèle comme tel, Napier et Gershenfeld (1999), en se fondant sur de nombreux modèles existants – ils citent pas moins de 20 auteurs –, font état de l'évolution que peut connaître un nouveau groupe « ayant une raison d'être, dont les membres ont peu d'information les uns sur les autres, perçoivent la tâche à accomplir différemment et ont en tête des méthodes différentes pour atteindre les buts fixés au groupe » (p. 429). Ils décrivent ainsi cette évolution : un premier temps, celui des débuts de l'interaction groupale, où les besoins individuels des membres occupent une place prépondérante ; un deuxième moment marqué par un mouvement dans le sens de la confrontation, portant essentiellement sur les questions de pouvoir et de leadership ; une troisième étape de compromis et d'harmonie ; un quatrième temps, qu'ils désignent comme étant une phase de réévaluation.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Forsyth (1990) considère la formulation de Tuckman (1965) comme étant celle qui représente le mieux les différentes étapes du cheminement des groupes restreints depuis leur naissance jusqu'à leur dissolution. Le tableau 4.1 présente le modèle tel qu'il a été synthétisé par Forsyth (1990).

Outre le fait qu'il est difficile de saisir la différence entre ce que Forsyth (1990) désigne comme étant des "processus" et ce qu'il appelle des "caractéristiques", on constate ici que les séquences décelées restent très proches du contenu immédiat des interventions observées. Les processus groupaux sous-jacents ne sont pas nommés et l'émergence des structures groupales n'est pas prise en compte dans ce type de modèle.

Tableau 4.1
Les cinq stades du développement groupal selon Forsyth (1990)

Stades	Principaux processus	Caractéristiques
1. Orientation (*forming*)	Échange d'information; interdépendance croissante; exploration relative à la tâche; identification des points communs.	Interactions timides; conversations polies; inquiétude face à l'ambiguïté; discours égocentrique.
2. Conflit (*storming*)	Désaccord sur les procédures; expression d'insatisfaction; réponses émotives; résistance.	Critique des idées; absentéisme; hostilité; polarisation et formation de coalitions.
3. Cohésion (*norming*)	Croissance de la cohésion et de l'unité; développement de rôles, de normes et de relations.	Accord sur les procédures; réduction de l'ambiguïté relative aux rôles; accroissement du sentiment d'un « nous ».
4. Performance (*performing*)	Atteinte des buts; forte orientation vers la tâche; accent mis sur la performance et la production.	Prise de décision; résolution de problème; coopération.
5. Dissolution (*adjourning*)	Résiliation des rôles; achèvement des tâches; réduction de la dépendance.	Désintégration et retrait; indépendance accrue; émotivité; regrets.

Tableau traduit et reproduit de Forsyth (1990), p. 77.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

On retrouve d'ailleurs ici les séquences observées dans des groupes mis sur pied essentiellement à des fins de formation ou de thérapie[25], qui constituent aussi la base du modèle séquentiel établi par Lacoursiere (1980), pour lequel les cinq stades de l'évolution groupale sont les suivants : *orientation, insatisfaction, résolution, production* et *dissolution*. Si ces modèles peuvent offrir une lecture première de l'évolution des groupes d'une durée plutôt restreinte, ils présentent une linéarité un peu mécanique qui leur confère une certaine rigidité[26]. Ils ont cependant permis de prendre en compte dans la théorisation sur le groupe restreint le caractère dynamique de son évolution. Le groupe n'est pas une entité statique et s'il peut atteindre un certain équilibre, après les incertitudes et conflits très réels de ses premières étapes, il n'est pas pour autant à l'abri du changement.

Un dernier modèle mérite d'être évoqué ici, d'autant plus que pour en élaborer les grandes articulations, ses auteurs, Arrow *et al.* (2000), s'appuient sur une revue de ce qu'ils considèrent comme les éléments les plus intéressants de la recherche sur le groupe restreint depuis ses débuts. Ces éléments sont regroupés en fonction des thématiques générales abordées par les chercheurs, la plupart psychologues sociaux. Pour les recherches les plus anciennes, les thèmes retenus sont : 1) les processus d'influence dans les groupes, représentés ici surtout par les travaux de l'école lewinienne (voir Cartwright et Zander, 1968)[27] et ceux des chercheurs et chercheuses associés aux travaux de Moscovici (1979) ; 2) les processus interactifs, tels qu'ils ont été décelés par Bales (1950, 1999), de même que par Thelen (1959) ; 3) la performance des groupes en fonction des styles de leadership (Fiedler, 1967, 1983) ou de la nature des tâches à effectuer ; 4) les groupes en tant qu'instruments de croissance personnelle, les études plus appliquées menées au National Training Laboratory de Bethel, Maine, étant ici évoquées, de même que les

25. Notons toutefois que c'est au moyen de l'évolution dans le temps des Beatles, groupe devenu mythique, formé en 1964 et dissous en 1970, que Forsyth (1990) illustre l'évolution séquentielle du groupe restreint.

26. McClure (1998) tente d'échapper à la linéarité des modèles séquentiels en intégrant les théories du chaos, de l'auto-organisation et du changement de second ordre (Watzlawick *et al.*, 1972) dans le modèle qu'il propose.

27. Nous nommons ici, pour ce premier groupe de recherches, à titre indicatif et non systématique, quelques-uns des chercheurs représentant les domaines plus classiques de recherche dont il est question, afin de mieux situer les travaux évoqués, stratégie que nous n'adoptons pas pour les travaux plus récents, lesquels sont bien répertoriés dans la synthèse de Levine et Moreland (1998).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

modèles du groupe restreint présentés plus haut (Bennis et Shepard, 1956 ; Tuckman, 1965) ; 5) l'approche sociotechnique du Tavistock Institute de Londres (Trist, 1981) ; 6) la problématique des groupes informels dans les organisations (Homans, 1950 ; Roethlisberger et Dixon (1939) ; 7) les relations intergroupales et leur impact sur les activités du groupe. Arrow *et al.* (2000) présentent ensuite six autres thèmes de recherche plus récents, qu'ils mettent aussi à contribution pour la construction de leur modèle, soit : 1) les groupes vus comme des systèmes de traitement de l'information ; 2) les groupes en tant que systèmes de gestion de conflits et de recherche de consensus ; 3) les groupes comme systèmes de motivation, de régulation et de coordination du comportement des membres ; 4) les équipes de travail dans les organisations ; 5) les groupes centrés sur l'apprentissage et la thérapie ; 6) la problématique de l'identité sociale étudiée au moyen des groupes, représentée principalement par les travaux de Tajfel et Turner (1986).

Si nous avons pris soin d'énumérer les grandes têtes de chapitre de la revue de littérature menée par Arrow *et al.* (2000), c'est que ces psychologues sociaux précisent en quoi chacun des thèmes retenus est pertinent pour le développement du modèle systémique auquel est consacrée la suite de leur ouvrage, ce qui confère une validité empirique à leur effort de théorisation.

Pour donner un aperçu de ce modèle, nous nous écarterons de la procédure retenue jusqu'ici et présenterons simplement, dans l'encadré 4.5, les cinq propositions par lesquelles il s'articule. La lecture de ces propositions permet de constater que ce modèle ne pèche pas par manque de complexité. La volonté marquée de ses auteurs de situer le groupe en tant que système dans une structure conceptuelle triangulaire, où les trois éléments qu'ils considèrent comme constitutifs de ce système s'imbriquent symétriquement les uns dans les autres, a pour effet de rendre le modèle à la fois rigide et peu respectueux de la réalité groupale. Au cœur de notre critique[28] se trouve le fait que ces éléments, censés former le système, ne sont pas de même niveau. Pour Arrow *et al.* (2000), ces éléments sont : 1) les membres eux-mêmes, 2) les tâches à réaliser au sein du groupe (appelées aussi intentions ou projet) et 3) les outils pour ce faire (appelés aussi ressources ou technologie). S'il y a bien dans les

28. Cette critique se fonde sur notre façon de concevoir les systèmes sociaux, construite entre autres à partir des travaux de Bunge (1977, 1979) et de Rosnay (1975), et des synthèses présentées par Ansart et par Javeau (dans Akoun et Ansart, 1999) et sur la théorie des types logiques de Bateson (1972, 1979).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

groupes une interaction entre les membres, les tâches qu'ils ont à réaliser et les outils dont ils disposent pour ce faire, on ne peut en toute logique considérer ces « éléments » comme faisant partie d'une même classe d'objets et les interactions entre eux, comme étant de même nature. De plus, la conceptualisation des liens pris deux à deux entre ces éléments non équivalents, considérés comme étant des réseaux, nous semble détourner la notion de réseau de son sens usuel de « *système de liaisons entre des personnes formant un ensemble* » (Ansart, dans Akoun et Ansart, 1999, p. 452). La volonté de symétrie dans la modélisation débouche sur le postulat des six réseaux, dont un seul implique des interactions entre les membres et dont deux évoquent des relations entre des tâches ou des outils.

ENCADRÉ 4.5 – **LE MODÈLE SYSTÉMIQUE DE H. ARROW, J. E. MCGRATH ET J. L. BERDAHL EN CINQ PROPOSITIONS**

Proposition 1 : La nature des groupes

« Les groupes sont des systèmes ouverts complexes qui interagissent avec les systèmes plus petits (c.-à-d. les membres) insérés en eux, de même qu'avec des systèmes plus vastes au sein desquels ils sont eux-mêmes insérés. Les frontières qui les différencient de leurs membres et de leurs contextes d'insertion tout en les y reliant sont des frontières floues » (p. 34).

Proposition 2 : Les dynamiques causales au sein des groupes

« Tout au cours de la vie d'un groupe, les dynamiques causales qui contribuent de façon soutenue à la formation du groupe se situent à trois niveaux. Les *dynamiques locales* ont trait à l'activité des éléments constitutifs du groupe, soit ses membres utilisant des outils pour exécuter des tâches. De ces dynamiques locales émergent des dynamiques de niveau groupal ou global par lesquelles les dynamiques locales sont à la fois façonnées et contraintes. Ces *dynamiques globales* ont trait à l'évolution des variables systémiques qui émergent des dynamiques locales et les façonnent. Les *dynamiques contextuelles* ont trait à l'impact de ces aspects des contextes d'insertion du groupe qui façonnent et contraignent ses dynamiques locales et globales » (p. 40).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Proposition 3. Les fonctions groupales

« Tous les groupes ont deux fonctions génériques : *a*) mener à terme les projets du groupe et *b*) satisfaire les besoins des membres. La viabilité et l'intégrité du groupe en tant que système repose sur sa capacité à remplir ces deux fonctions, que l'on peut aussi appeler des buts. Ainsi, de la poursuite de l'accomplissement de ces deux fonctions émerge une troisième fonction générique – *c*) maintenir l'intégrité du système – laquelle affecte à son tour la capacité du groupe à mener à terme ses projets et à satisfaire les besoins des membres » (p. 47).

Proposition 4. La composition et la structure du groupe

« Dans les groupes, on trouve trois types d'éléments – les personnes qui deviennent membres du groupe, les intentions qui s'incarnent dans les projets du groupe et les ressources qui deviennent les technologies du groupe – lesquels sont liés en un réseau fonctionnel de relations membre-tâche-outil que nous appelons le *réseau de coordination.* Cette structure dynamique, qui permet au groupe de mener ses projets à terme et de satisfaire les besoins des membres, est faite de six ensembles de relations : *a*) le *réseau des membres,* qui a trait aux relations de membre à membre, *b*) le *réseau des tâches,* qui a trait aux relations de tâche à tâche, *c*) le *réseau des outils,* qui a trait aux relations d'outil à outil, *d*) le *réseau de la main-d'œuvre* [*labor network*]*,* qui a trait aux relations de membre à tâche, *e*) le *réseau des rôles*, qui a trait aux relations de membre à outil, et *f*) le *réseau des procédures de travail* [*job network*]*,* qui a trait aux relations de tâche à outil » (p. 50-51).

Proposition 5. Les étapes de la vie groupale

Trois étapes [*modes*] logiquement ordonnées et conceptuellement distinctes, aux limites cependant floues, caractérisent la durée de vie d'un groupe, soit la formation, le fonctionnement et la métamorphose. Dans la phase de formation, les personnes, les intentions et les ressources s'organisent en un réseau premier de relations qui situe le groupe en tant qu'entité sociale distincte [*bounded*]. Alors que le groupe fonctionne au service de ses projets et des besoins de ses membres, ces derniers raffinent, structurent, contrôlent et modifient le réseau de coordination établi dans la phase de formation. Les groupes apprennent à partir de leur propre expérience et s'adaptent aux événements qui se produisent dans leurs contextes d'insertion. Un groupe connaît la métamorphose quand il se dissout ou se transforme en une entité sociale différente » (p. 54).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

L'identification de deux fonctions groupales, vues ici comme des buts, le premier ayant trait à ce que nous appelons l'atteinte de la visée commune – le projet – et le second, à la satisfaction des besoins des membres, ainsi que d'une troisième fonction émergente ayant trait au maintien de l'intégrité du système, nous interroge aussi. La visée commune ou le projet est ce qui sous-tend l'existence du groupe ; elle est sa raison d'être. La satisfaction des besoins des membres ne nous semble cependant pas pouvoir se conceptualiser comme l'un des buts que poursuit nécessairement le groupe, à moins que sa visée ne soit justement de cet ordre, ce qui peut être le cas dans certains groupes, mais non dans tous. Du fait que ce sont des êtres humains qui forment les groupes, ils vont certes s'efforcer, au sein des groupes auxquels ils appartiennent, de trouver satisfaction à leurs besoins, en particulier à leurs besoins sociaux, mais il ne s'agit pas là d'une fonction groupale nécessaire. De même, la fonction de maintien de l'intégrité du système s'inscrit directement dans la théorie structuro-fonctionnaliste : si l'on peut effectivement la considérer comme une fonction groupale, on ne peut l'assimiler à une finalité ; il s'agirait plutôt une condition nécessaire permettant l'atteinte de la visée commune. Une fois cette visée atteinte ou le projet réalisé, le groupe est appelé à se dissoudre : le système ne saura dès lors maintenir son intégrité.

4.8. Les modèles élaborés au Québec

Le modèle le plus important et le mieux documenté au Québec, qui fit son apparition sous forme de livre en 1978, est certes le modèle du groupe optimal d'Yves Saint-Arnaud, créé dans les années 1970. Ce modèle fut au cœur de l'enseignement donné aux apprentis psychosociologues formés dans le cadre de la maîtrise en psychologie des relations humaines de l'Université de Sherbrooke, où s'est poursuivie jusqu'à tout récemment la carrière d'Yves Saint-Arnaud. C'est dire son influence à travers tout le Québec, influence d'autant plus grande que le modèle a donné lieu à la création d'un certain nombre d'instruments d'évaluation et de diagnostic que formateurs et formatrices ont pu utiliser dans le cadre de leurs interventions. L'encadré 4.6. présente les grandes articulations du modèle du groupe optimal.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

ENCADRÉ 4.6. **– LE MODÈLE DU GROUPE OPTIMAL D'YVES SAINT-ARNAUD**

1. Le modèle

1.1. Définition du groupe

Le groupe est « un champ psychologique produit par l'interaction de trois personnes ou plus, réunies en situation de face à face dans la recherche, la définition ou la poursuite d'une cible commune » (p. 26). Ces personnes sont en interaction avec la cible commune et entre elles.

1.2. Type de modèle

Le modèle s'appuie sur la théorie du champ de Lewin (1951) et sur les postulats et concepts développés dans le cadre de la psychologie perceptuelle (Saint-Arnaud, 1974). Il introduit également une dimension systémique. C'est aussi essentiellement un modèle organismique en ce qu'il postule que le groupe est « une réalité psychosociale autonome, un organisme qui naît, croît, atteint la maturité et meurt » (p. 11).

1.3. Les principaux concepts du modèle

La cible commune : C'est la visée du groupe, ce pourquoi il existe.

Les relations entre les membres : Ce sont les liens qui s'établissent entre les membres interagissant en vue de l'atteinte de la cible commune.

Le concept d'énergie : Chaque personne dispose d'une énergie organismique (Saint-Arnaud, 1974), qui, par rapport au groupe à ses débuts, a le statut d'énergie résiduelle, non encore investie dans la croissance du groupe. Au moment de la naissance du groupe, l'énergie disponible de chacun pour l'entrée en action du groupe se décompose en énergie groupale de production, d'une part, et de solidarité d'autre part. Plus tard, en fonction des besoins d'autorégulation du groupe, une partie de l'énergie disponible se transforme en énergie d'entretien. L'énergie résiduelle est celle que les membres du groupe n'injectent pas dans le groupe. Le niveau d'énergie résiduelle diffère d'une personne à l'autre. Un manque d'investissement énergétique dans le groupe, soit un niveau élevé d'énergie résiduelle, peut en compromettre l'évolution.

La naissance du groupe : Le groupe naît de la perception d'une cible commune par les personnes rassemblées et de l'établissement de relations entre elles, qui déclenchent les deux processus primaires caractérisant la croissance du groupe.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

La croissance du groupe repose sur deux processus primaires et sur un processus secondaire.

– **Le processus primaire de production,** alimenté par l'énergie de production, se met en marche à partir de l'interaction des membres avec la cible commune. Il a donc trait à la définition, à la poursuite et à l'atteinte de la cible commune. **La participation** est le phénomène par lequel s'actualise le processus de production, ce terme étant réservé à « l'étude des interactions entre chaque membre et la cible commune » (p. 31).

– **Le processus primaire de solidarité** s'actualise à partir des relations entre les membres. Il « permet au système de maintenir des liens tels que les membres évitent de se dissocier les uns des autres et partagent la responsabilité du groupe » (p. 71). La **communication** est le phénomène par lequel s'actualise le processus de solidarité.

– **Le processus secondaire d'autorégulation** ne découle pas de la conversion spontanée et naturelle de l'énergie disponible en énergie d'entretien. « Bien que le système-groupe ait une tendance naturelle à la production et à la solidarité, il n'a pas à priori les mécanismes d'auto-régulation » (p. 41) lui permettant de faire face aux obstacles que peuvent rencontrer les processus primaires de production et de solidarité. Il doit donc convertir une part de l'énergie disponible en énergie d'entretien, laquelle alimentera « toutes les activités de groupe qui consistent à repérer et à lever les obstacles qui entravent la progression normale des processus primaires » (p. 42).

La maturité du groupe découle de l'intégration des trois processus de base décrits à l'enseigne de la croissance du groupe. Plus « le groupe progresse et se développe […] plus les indices de maturité se manifestent ; la maturité est toujours partielle et rarement définitive » (p. 49). Le principal indice de la maturité du groupe est la **capacité de consensus** du groupe sur des aspects importants de sa croissance, vue comme « une propriété du système-groupe qui suppose d'une part la maturité de chacun des processus de base et d'autre part la coordination et l'intégration de ces trois processus par rapport à un objet concret » (p. 61).

L'axe de participation. Dans leurs interactions avec la cible commune, les membres du groupe se situent chacun sur un axe de participation, à l'une des cinq positions établies par Saint-Arnaud (1978), qui varient d'instant en instant en fonction de l'engagement de chacun par rapport à la cible commune. Les cinq positions sont les suivantes : le centre, l'émetteur, le récepteur, le satellite et l'absent.

La communication se concrétise au moyen du **cercle d'interactions,** cette notion désignant « les liens positifs qui se créent entre les personnes réunies dans la poursuite d'un objectif commun, à mesure qu'elles communiquent entre elles » (p. 105).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Les rôles reconnus dans le modèle comme étant les plus importants sont « ceux qui concernent le partage du pouvoir à l'intérieur du groupe [soit] celui de l'expert, celui de l'autorité et celui de l'animateur » (p. 86).

Le leadership « est défini en fonction des cercles d'interactions : c'est l'ensemble des comportements d'un membre, ou de plusieurs membres, qui a pour effet de susciter chez d'autres membres l'entrée ou la sortie d'un cercle d'interactions » (p. 117). Le leadership peut être positif ou négatif selon que le membre l'exerçant facilite ou entrave l'entrée d'autres membres dans un cercle d'interaction.

2. Méthode utilisée par Saint-Arnaud (1978) pour construire son modèle

Le modèle du groupe optimal est né au cours des années 1970 à partir du besoin ressenti par les psychologues enseignant au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke, dans le programme de psychologie des relations humaines, de disposer d'instruments tant pratiques que théoriques pour guider l'intervention auprès des groupes restreints. Le Laboratoire de recherche sur le groupe optimal (LRGO), sous la gouverne de Saint-Arnaud, s'est d'abord centré sur des méthodes d'analyse des processus groupaux et sur l'élaboration d'hypothèses découlant de l'expérience en intervention auprès des groupes restreints des membres du LRGO et des personnes gravitant autour d'eux. La création du modèle du groupe optimal couronne l'ensemble de ces travaux.

3. Critique du modèle

Le modèle, que l'on ne peut dissocier des instruments d'analyse qui l'accompagnent, se veut avant tout un instrument à l'usage de tous ceux et celles qui interviennent au sein de groupes déjà constitués ou mis en place à des fins spécifiques. Il a pour visée explicite de permettre à tout groupe l'atteinte optimale de ses objectifs. En ce sens, il est à la fois un modèle idéal et un modèle pragmatique, par les instruments mentionnés plus haut. C'est aussi un modèle qui, sans être interactionniste au sens sociologique du terme, situe les processus interactifs au cœur du développement du groupe. Ces processus ont essentiellement trait aux dimensions instrumentale et affective de la vie groupale, y compris les processus liés à l'autorégulation du groupe. Les termes de participation et de communication, appliqués l'un aux interactions à caractère instrumental et l'autre aux interactions affectives positives, sont déviés de leur sens usuel. Les dimensions culturelles, y inclus l'émergence des normes et des rôles, leur diversification et leur complexité, ne sont pas pris en compte par le modèle, alors que les phénomènes relatifs à l'influence, au pouvoir et au leadership ne sont

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

traités qu'incidemment, sans être inclus dans la structure générale du modèle. Enfin, la dimension structurale est absente du modèle, ce qui est conforme aux postulats de la psychologie perceptuelle.

Le modèle du groupe optimal de Saint-Arnaud (1978) est fort d'un lien très cohérent avec sa théorie de la personnalité (1974), laquelle s'enracine dans ce que Maslow (1968) avait baptisé la troisième force en psychologie – les deux autres étant le béhaviorisme et la psychanalyse – et qui inclut les courants psychologiques perceptuel, expérientiel, humaniste, de même que l'approche lewinienne, pour ne nommer que ceux-là. Ces courants sont au cœur des approches qui ont traversé les pratiques portées par le mouvement des relations humaines, tant au Québec que partout en Amérique du Nord. Il s'agit donc d'un modèle prenant exclusivement appui sur les traditions psychologiques de l'époque. Ainsi néglige-t-il les dimensions sociologiques essentielles à la compréhension des groupes restreints, qui ne peuvent évoluer que dans un milieu social donné, en interaction tant avec l'environnement immédiat dont ils tirent l'ensemble de leurs ressources qu'avec l'environnement social plus vaste, d'où émanent leurs orientations normatives et les représentations symboliques qui contribuent à leur construction.

Un seul autre modèle structuré, outre celui que nous présentons dans cet ouvrage, a vu le jour au Québec. C'est celui de Saint-Yves (1973) qui postule que « la structure d'un groupe peut s'étager sur quatre niveaux » (p. 23), ces niveaux correspondant à l'émergence séquentielle des quatre dynamismes qui contribuent au développement du groupe, soit les dynamismes des proximités, des appartenances, des solidarités et des confiances. À chacun des quatre niveaux interdépendants correspondent certains phénomènes et processus groupaux : le contact physique, l'aveu psychologique et le leadership pour le niveau des proximités ; les valeurs groupales, les normes groupales et les rôles de groupe pour le niveau des appartenances ; la créativité de groupe, la communication de groupe et la participation de groupe pour le niveau des solidarités ; et le consensus de groupe pour le niveau des confiances. Le passage du niveau des appartenances au niveau des solidarités est précédé par l'émergence de ce que Saint-Yves (1973) appelle la « dépression du groupe » (p. 51), s'inscrivant ainsi dans la lignée des travaux de Dabrowski *et al.* (1972). Le modèle présente des dimensions intéressantes, relativement entre autres à l'intégration progressive des

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

divers dynamismes et à l'interdépendance des niveaux. Il intègre aussi la plupart des phénomènes et processus groupaux, l'ouvrage de Saint-Yves (1973) offrant aussi un glossaire des termes utilisés. On peut toutefois reprocher à l'auteur un manque d'approfondissement des phénomènes et processus présentés et une certaine redondance dans la présentation de son modèle[29].

Sans prétendre élaborer un modèle théorique, Briand (1995) s'interroge sur la pertinence de certains des postulats qui lui semblent sous-tendre les modèles issus de l'approche humaniste, en particulier dans leur application au fonctionnement des comités qui prévalent dans le monde des organisations publiques et parapubliques. Il relève ainsi 11 postulats, issus de travaux anciens (1950 à 1960), mais auxquels beaucoup d'intervenants se référaient toujours à la fin du siècle dernier et qui ont sans doute encore cours aujourd'hui, auxquels il oppose 11 postulats substitutifs, issus d'une recherche qualitative reposant sur des entrevues en profondeur avec des membres de comités tels les conseils d'administration d'institutions parapubliques. La composition de ces comités vise à assurer « une représentation adéquate des intérêts des consommateurs, des groupes socio-économiques de même que des dirigeants et des employés de l'établissement » (Briand, 1995, p. 157). C'est dire que les membres de ces comités, comme de bien d'autres en milieu organisationnel, sont mandatés par les groupes qui les ont délégués, afin de défendre leurs intérêts. On ne s'étonnera pas de constater ici l'existence de jeux de pouvoir, de négociations, d'alliances et de coalitions, fondés sur les divergences et les convergences entre les intérêts dont sont porteurs les membres de ces comités.

Le tableau 4.2, construit à partir de l'article de Briand (1995)[30], regroupe les postulats et postulats substitutifs établis par l'auteur.

29. **Bien d'autres écrits sur le groupe restreint** ont circulé au Québec, sous forme de livres, d'articles ou de textes d'accompagnement aux multiples sessions de formation aux phénomènes et processus de groupe offerts dans les boîtes privées ou en milieu universitaire ou visant à faciliter la pratique de l'intervention en groupe (pour en citer quelques-uns : Allaire, 1992 ; Aubry et Saint-Arnaud, 1963 ; Berteau, 2006 ; Côté, 1994a ; Deschênes, 1995 ; Dionne et Ouellet, 1981 ; Leclerc, 1999 ; Mongeau et Tremblay, 1994 ; Richard, 1995). Il va sans dire que les perspectives théoriques, les niveaux d'analyse et d'approfondissement, les thèmes abordés varient énormément d'un ouvrage à l'autre.

30. **Nous remercions l'auteur de nous avoir autorisée à produire ce tableau,** reprenant textuellement ses libellés.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 4.2

Postulats sous-tendant les modèles du groupe issus de l'approche humaniste, selon Briand (1995), et postulats substitutifs relatifs aux comités

Thème	Postulats issus des courants humanistes (1950-1960)	Postulats substitutifs (Briand, 1995)
L'approche théorique	**1. Primauté de l'approche psychologique et de celle reliée aux processus.** *Les variables psychologiques et celles reliées aux processus de groupe sont au cœur des modèles traditionnels d'explication du fonctionnement du groupe.*	**1. Primauté de l'approche systémique.** *Les modèles de fonctionnement de groupe exagèrent l'importance des variables psychologiques (leadership, soutien, communication) et minimisent celle des variables non psychologiques (technologiques, organisationnelles, contextuelles).*
La conception de la tâche	**2. Présomption de la tâche unitaire du groupe.** *Les études traditionnelles tiennent pour acquis que le groupe ne réalise qu'une tâche unique et homogène.*	**2. Un comité effectue des tâches multiples et divergentes.** *Le travail en comité suppose la réalisation de multiples tâches et la poursuite d'objectifs différents, et ce à plusieurs niveaux.*
Le rôle de la cohésion	**3. Pas d'efficacité groupale sans cohésion.** *Pour être efficace, un groupe doit nécessairement être uni.*	**3. Les intérêts particuliers contre la cohésion.** *L'efficacité du participant en comité exige souvent la rupture de la cohésion; la défense des intérêts en jeu peut primer sur la volonté de travail collectif et sur l'attraction qui s'exerce entre les membres.*
La question des normes	**4. Pas d'efficacité groupale sans consensus sur les normes.** *Pour être efficaces, les membres d'un groupe doivent s'entendre de plein gré sur certaines normes.*	**4. Dans un comité, les normes sont négociables et négociées.** *Dans un comité, la négociation des normes elles-mêmes représente un enjeu perpétuel.*

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*, Simone Landry. ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 4.2 (*suite*)

Thème	Postulats issus des courants humanistes (1950-1960)	Postulats substitutifs (Briand, 1995)
La nature des interactions des membres	**5. Les transactions en situation de groupe revêtent un caractère interpersonnel.** *Dans les modèles de développement du groupe, le processus de groupe consiste essentiellement en l'interaction face à face de tous les membres.*	**5. En comité, les transactions débordent le cadre du groupe.** *Le fonctionnement d'un comité peut être considéré dans une perspective non seulement intragroupale, mais intergroupale.*
Le groupe et son environnement	**6. Primauté à la gestion des activités intragroupales.** *Le leader de groupe a tendance à privilégier, dans sa gestion, les activités intragroupales qui suscitent la confiance entre les membres.*	**6. Gestion des activités internes et parallèles au comité.** *Le leader d'un comité, qui est conscient des multiples appartenances des membres, privilégie dans sa gestion des activités extérieures au « groupe réuni ».*
Les stratégies gagnantes	**7. La confiance intermembre est source de gain à coup sûr.** *Les modèles de consolidation d'équipe ont pour principal objectif l'augmentation du niveau de confiance des membres du groupe.*	**7. Les risques de jouer la confiance.** *Puisque le comité est exposé aux règles du jeu organisationnel (à savoir l'esprit de coopération et l'esprit de compétition, l'ouverture d'esprit et les jeux politiques, la participation et l'autocratie), la confiance, le soutien et la coopération entre les membres sont parfois contre-indiqués comme stratégies.*
La gestion des conflits	**8. Dans les groupes, les conflits sont à éliminer.** *Un groupe dont les membres n'ont pas de conflits interpersonnels ou en ont peu fonctionne de façon optimale, et les conflits sont des erreurs de fonctionnement qu'il faut corriger.*	**8. Conflits, alliances et collaborations constituent le quotidien des comités.** *Le comité fonctionne habituellement sur une base conflictuelle, mais on peut y rencontrer des alliances et de la collaboration.*

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*, Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Thème	Postulats issus des courants humanistes (1950-1960)	Postulats substitutifs (Briand, 1995)
Le processus décisionnel	**9. Participation et rationalité sont garantes de l'efficacité des comités.** *La participation des membres à l'élaboration des objectifs et l'utilisation d'un cheminement normatif dans le processus décisionnel facilitent l'atteinte des objectifs du groupe.*	**9. Les rationalités multiples du processus de prise de décision.** *Les membres du comité poursuivent des objectifs liés prioritairement à leur appartenance externe. Ainsi, tout est permis (même le bris de l'harmonie), dans la mesure où la stratégie permet de promouvoir leurs intérêts ou ceux de leurs mandataires.*
La pression vers la conformité	**10. Dans un groupe, la pression vers la conformité est puissante.** *La pression sociale qui s'exerce sur les membres du groupe mène à la cohésion et à la conformité.*	**10. Conformité, peu de puissance.** *Le caractère de représentativité par rapport à la composition du comité peut mener non pas à une conformité, mais à un faible engagement à l'égard des autres membres ; il est susceptible d'entraîner également l'individu à rejeter le point de vue des autres, à moins de se situer dans le cadre de jeux d'influence grâce auxquels le membre fait valoir ses idées.*
L'existence du groupe	**11. Le groupe n'existe que dans son champ psychologique.** *Un groupe n'existe que lorsqu'un certain nombre de personnes entrent en relation les unes avec les autres en fonction d'un objectif commun et pour une période de temps généralement déterminée par une réunion.*	**11. Le comité existe dès sa constitution.** *Dès qu'il y a identification (par nomination ou par élection) à une entité (comité), un processus s'enclenche et influe sur son fonctionnement. Ainsi, le fait de pouvoir être identifié (tant par soi que par les autres) à un regroupement de personnes peut être considéré comme un préalable suffisant à la naissance d'un comité.*

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Dans une perspective de modélisation, l'intérêt de la vision des comités que propose Briand (1995) nous semble se situer au niveau de l'adéquation entre les modèles que proposent les théoriciens et la réalité de certains types de groupe, dans le cas qui nous occupe, les conseils d'administration et comités s'y apparentant. Les modèles créés dans la mouvance du mouvement des relations humaines, au Québec comme aux États-Unis ou ailleurs, ont souvent péché par une certaine vision angélique des processus groupaux, l'occultation systématique des enjeux liés au pouvoir, des jeux de pouvoir aussi, tant dans la prise de décision que dans la structuration du groupe, faisant partie de cette zone aveugle de la modélisation. Briand (1995) nous plonge dans un bain de pragmatisme dont toute entreprise de modélisation doit tenir compte.

4.9. Quelques critères pour l'élaboration d'un modèle du groupe restreint

Marshall Scott Poole (1990) est sans doute, avec Lawrence R. Frey et Dennis S. Gouran (Frey *et al*. (1999), l'un des représentants les plus prestigieux du champ disciplinaire de la communication groupale, qui s'est développé dans la mouvance de l'accession de la communication au statut de discipline universitaire. En 1990, il publie un article fort intéressant, où il interroge la démarche de théorisation dans le domaine de la communication groupale, produisant du même coup une synthèse personnelle des efforts de théorisation en ce domaine. Il énonce alors trois caractéristiques susceptibles de rendre un modèle théorique capable de stimuler l'intérêt d'un nombre suffisant de chercheurs et chercheuses pour que puisse se former autour de cette théorie une communauté de recherche – outre les critères de généralité, d'économie et de puissance heuristique. Les caractéristiques que propose Poole (1990) sont les suivantes :

> Premièrement, la théorie stimule-t-elle notre imagination ? […] Deuxièmement, la théorie éclaire-t-elle des zones troubles et permet-elle de résoudre des énigmes ? […] Troisièmement, la théorie se préoccupe-t-elle d'enjeux significatifs et importants ? (p. 237).

La première caractéristique a trait à l'enthousiasme et à l'effervescence que peut susciter la théorie dans la communauté scientifique qu'elle concerne, de même qu'aux apprentissages qu'elle permet à ceux et celles qui en font usage. La deuxième coïncide

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

avec l'idée qu'une bonne théorie, tout en ouvrant de nouveaux horizons, doit prendre en considération les questions obscures et difficiles de même que les résultats de recherche contradictoires qu'il faut chercher à comprendre. Enfin, la troisième caractéristique signale qu'une bonne théorie, si elle doit permettre aux chercheurs de résoudre les problèmes qu'eux-mêmes jugent importants, doit aussi répondre aux préoccupations des gens ordinaires[31].

Ces trois caractéristiques nous paraissent singulièrement pertinentes pour la modélisation du groupe restreint, que cette modélisation vise à guider la recherche, l'action, l'animation ou l'intervention. Pour ceux et celles qui œuvrent quotidiennement avec et au sein de groupes restreints, il importe de disposer de modèles théoriques permettant de comprendre ce qui se passe dans les groupes où ils agissent, de prévoir leur évolution, d'interpréter les situations difficiles. Il importe aussi que ces modèles stimulent leur imagination, les poussant à aller plus loin dans la compréhension des phénomènes, à dépasser leurs propres limites, les habilitant à transférer leur savoir aux membres des groupes avec lesquels ils travaillent et à leur communiquer leur enthousiasme.

Ce sont là, bien sûr, des caractéristiques plutôt générales, auxquelles nous souhaitons ajouter, au terme de ce chapitre, quelques critères plus spécifiques.

Le premier de ces critères concerne le niveau de généralité du modèle. Idéalement, un modèle du groupe restreint devrait pouvoir s'appliquer, *mutatis mutandis,* à tous les groupes restreints correspondant à la définition à laquelle nous sommes arrivée au chapitre précédent. Par conséquent, un groupe de travailleurs en usine, un comité de programmation dans une université, le conseil d'administration d'une banque ou d'un organisme parapublic, une équipe de hockey, un club de bridge, un groupe d'étudiants et d'étudiantes effectuant un travail commun, un groupe d'entraide, de soutien ou de thérapie, auront des caractéristiques spécifiques dont le modèle devra être en mesure de tenir compte, sans pour autant en être modifié.

Le deuxième critère découle du premier : il a trait à la souplesse du modèle. Le modèle devra être assez souple pour intégrer éventuellement de nouveaux éléments qui pourraient se dégager non seulement de la recherche, mais aussi de la pratique. Par exemple,

31. Nous paraphrasons ici librement Poole (1990, p. 237).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

un modèle qui, comme celui de Homans (1950), voit le leadership groupal comme nécessairement autoritaire pèche par manque de souplesse. Un autre modèle, comme celui de Bennis et Shepard (1956), qui considère les séquences du développement du groupe restreint comme étant les mêmes d'un groupe à l'autre souffre aussi de rigidité. L'intériorisation de tels éléments de rigidité peut amener la personne qui intervient au niveau des groupes à ne pas percevoir le leadership exercé démocratiquement ou encore à plaquer sur tous les groupes auprès desquels elle intervient la séquence prévue par le modèle.

Un autre critère vise l'étendue des phénomènes dont le modèle doit rendre compte et leur intégration. Idéalement, un modèle du groupe restreint devrait inclure tous les phénomènes que l'on rencontre dans les groupes – ce qui constitue un énorme défi ! – tout en les situant de façon intégrée les uns par rapport aux autres. Parmi les modèles présentés dans ce chapitre, on a pu constater que nombre d'entre eux ne prennent en compte que deux des trois dimensions qui selon nous participent à la construction et à la structuration du groupe, soit les dimensions instrumentale et socioémotive ; la dimension du pouvoir est la plupart du temps occultée dans ces modèles, ou traitée uniquement en relation avec les réactions des membres face au rôle du moniteur. D'autres modèles, comme celui de Pagès (1968) et les modèles psychanalytiques (Anzieu, 1981 ; Kaës, 1976), accordent une place prépondérante aux phénomènes affectifs et psychiques, ne voyant les dimensions instrumentales et structurales que comme des défenses psychiques.

Un quatrième critère a trait aux quatre niveaux d'analyse des processus groupaux auxquels le modèle doit s'intéresser. Il y a tout d'abord le niveau de l'individu dans le groupe, de ses perceptions, motivations, émotions, sentiments, colorés par ses caractéristiques psychologiques et démographiques. Ce niveau, dans ses composantes intrapsychiques, n'est pas directement accessible à l'observateur, sauf par ce que peuvent en livrer tant l'expression verbale de chacun des membres du groupe que les signes non verbaux qu'ils émettent. Vient ensuite le niveau interpersonnel, celui des interactions entre les membres, du jeu des affinités et des influences réciproques, des comportements de collaboration et de compétition, lesquels peuvent faire l'objet d'observations directes et indirectes. L'existence du troisième niveau, celui de la groupalité – ou de l'« entitativité », pour utiliser le terme inventé par Campbell (1958), traduit par De Visscher (1991, 2001) – parce qu'il ne se constate

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

qu'indirectement, par l'interprétation d'indices qui peuvent être difficiles à décoder, soulève parfois des réticences. Affirmer que le groupe n'est pas « une simple abstraction mais une entité sociale réelle perceptible du dehors comme du dedans [de sorte que l'] on peut s'attendre à une raisonnable « entitativité », à la perception d'une groupalité soit par les ou des membres soit par des personnes extérieures au groupe » (De Visscher, 1991, p. 170), voilà qui, aux yeux de certains, peut paraître quelque peu extravagant. Et pourtant, il s'agit là d'un niveau d'analyse essentiel, celui des structures groupales et des autres propriétés émergentes du groupe, qui fondent son existence en tant que système concret. Enfin, le dernier niveau a trait à ce que Arrow *et al.* (2000) conçoivent comme l'insertion du groupe en ses contextes, c'est-à-dire son enchâssement dynamique dans un environnement multiforme. Tout modèle qui se veut complet doit prendre en compte les quatre niveaux d'analyse, qui ne sont pas sans s'interpénétrer : la groupalité naît en effet de l'interaction entre les membres ; le groupe se structure à partir des actions et réactions de chacune des personnes en faisant partie, qui y apporte sa marque personnelle et ineffable ; l'interaction avec l'environnement et l'intergroupalité sont aussi médiatisées, plus ou moins formellement, par chacun des membres du groupe.

Tout modèle du groupe restreint doit permettre de comprendre la dynamique évolutive du groupe et proposer une certaine séquence dans le développement des structures groupales. Un modèle statique qui ne ferait que décrire les phénomènes sans les situer dans le temps, ou qui prétendrait permettre la mesure de certains processus par la rencontre unique d'un groupe construit en laboratoire, ne répondrait pas à ce critère.

Le dernier critère est relié au niveau de langage du modèle. Si un certain langage spécialisé peut s'avérer nécessaire pour rendre compte de concepts particuliers, il nous paraît important d'éviter l'usage systématique d'un jargon plus souvent pseudo-savant que vraiment scientifique. La règle d'économie devrait ici prévaloir, commandant l'usage de la terminologie du langage courant chaque fois que cela est possible, en ayant soin de préciser le sens des termes retenus quand ils en ont plus d'un – ce qui est souvent le cas –, et l'explication claire des termes spécialisées, lorsque leur utilisation est nécessaire.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

C'est en nous fondant sur l'ensemble de ces critères que nous avons élaboré, au cours des quelque trente dernières années (Landry, 1977b, 1988, 1989, 1998b), le modèle du groupe restreint présenté dans la deuxième partie de cet ouvrage.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

PARTIE 2

LE MODÈLE DES TROIS ZONES DYNAMIQUES

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

CHAPITRE 5

Articulations conceptuelles et fondements psychologiques du modèle

La recherche d'un modèle est le fondement
de toute investigation scientifique.
Là où il y a modèle,il y a sens.

WATZLAWICK *et al.,* 1972, p. 31.

5.1. Vue d'ensemble du modèle

Le modèle du groupe restreint dont ce chapitre amorce la présentation se veut un modèle pragmatique, au sens courant du terme et non en son sens philosophique. Son élaboration se fonde, d'une part, sur une longue pratique d'observation, d'intervention et de formation dans les groupes restreints et, d'autre part, sur une attention soutenue aux travaux de recherche sur le groupe restreint depuis les années 1950 (Landry, 1971, 1988). Tout en nous basant sur l'ensemble de ces travaux, de même que sur les ouvrages théoriques évoqués dans la première partie de cet ouvrage, nous avons

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

trouvé dans les travaux menés à l'Université du Minnesota par l'équipe d'Ernest G. Bormann (1975)[1] d'intéressantes convergences avec nos propres observations empiriques, en particulier en ce qui a trait au processus d'émergence du leadership et à la dimension symbolique de la communication groupale s'exprimant au moyen des métaphores groupales.

Le modèle des trois zones dynamiques prend comme point de départ la définition du groupe restreint développée dans le chapitre 3 et qui se lit comme suit :

> Un groupe restreint est un système psychosocial composé de trois à environ vingt personnes qui, en coprésence, agissent et interagissent ensemble, leur action étant sous-tendue par le partage d'une visée plus ou moins précise qui leur est commune.

Le postulat de base du modèle est celui de l'existence de trois zones dynamiques dans tout groupe restreint, les zone du travail, de l'affection et du pouvoir[2]. Comme on l'a vu au chapitre précédent, plusieurs des modèles du groupe restreint reconnaissent l'existence de deux dimensions groupales, soit la dimension instrumentale et la dimension socioémotive. Quelques modèles, dont celui de Bennis et Shepard (1959), évoquent un cheminement séquentiel où les problèmes liés au pouvoir doivent être résolus avant que le groupe n'aborde les questions relationnelles, liées à l'intimité. Ces modèles n'envisagent la question du pouvoir que sous l'angle de la soumission au pouvoir du moniteur ou de sa contestation. Certains modèles, comme celui de Pagès (1968) sont exclusivement centrés sur la relation affective, au détriment même de la dimension instrumentale, que la démarche proposée par la technique du *T-group* vise, il est vrai, à éliminer, de manière à permettre l'émergence des seuls phénomènes affectifs.

---

1. Ces travaux avaient éveillé notre attention et notre enthousiasme entre autres parce que les groupes étudiés par Bormann (1975) étaient des groupes réels, qui faisaient l'apprentissage de la discussion et de la prise de décision en groupe en dehors de la présence de tout professeur ou moniteur. Les phénomènes et processus au sein de ces groupes ont donc pu émerger sans l'influence immédiate d'une figure d'autorité institué, les membres de chacun des groupes restreints mis en place devant eux-mêmes décider des thèmes à explorer et des moyens à prendre pour atteindre l'objectif de la réalisation d'un essai sur le thème choisi.
2. Rappelons que Stoetzel (1963) parle déjà de trois structures présentes dans tout groupe humain, soit la structure fonctionnelle, la structure affective et la structure d'autorité (p. 201).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

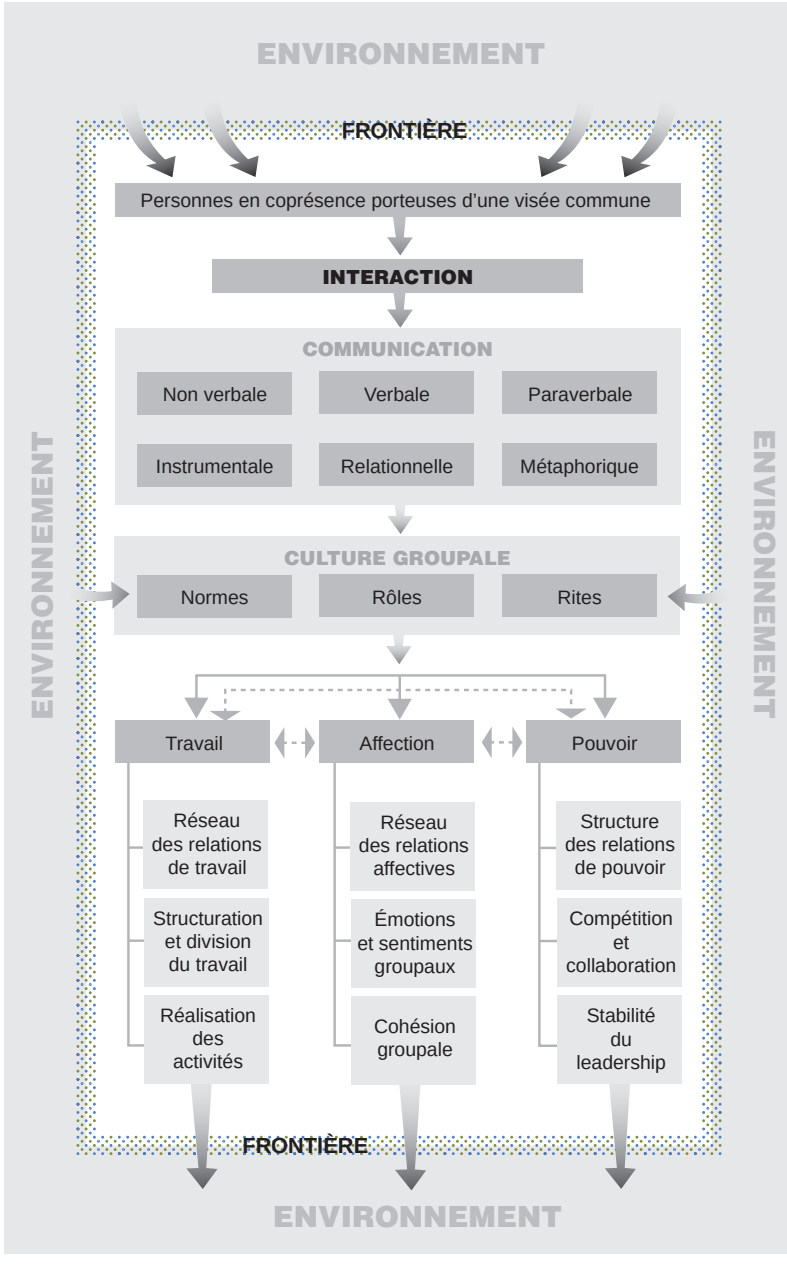
L'occultation des phénomènes liés au pouvoir dans la plupart des modèles connus nous semble tirer son origine de deux sources distinctes. Historiquement, en particulier entre les deux grandes guerres et immédiatement après la seconde, le pouvoir dans les groupes restreints[3] a été perçu comme étant concentré dans la personne du leader du groupe ; la recherche s'est donc essentiellement centrée sur les caractéristiques personnelles et situationnelles pouvant permettre d'optimiser les qualités du leader, les interactions entre l'ensemble des membres relatives à la dynamique du pouvoir n'étant pas prises en compte (Landry, 1971, l988). Par ailleurs, divers courants idéologiques ayant marqué la deuxième moitié du XX^e^ siècle, le mouvement des relations humaines et le mouvement féministe par exemple, se sont singularisés par une vision négative du pouvoir, entraînant à la fois la négation des phénomènes associés à ses manifestations au sein des groupes et la réprobation à l'endroit de ceux et celles qui, sciemment ou non, pouvaient tenter d'en assumer l'exercice. Leadership et influence en sont donc venus à être perçus comme devant idéalement être distribués – plus ou moins également – entre les membres du groupe, l'accent étant mis sur les composantes affectives des relations interpersonnelles dans les groupes. Tout conflit était dès lors interprété comme un conflit affectif ou un conflit de personnalité, les luttes de pouvoir se trouvant ainsi occultées.

Notre modèle intègre la dimension du pouvoir au même titre que celles du travail et de l'affection. L'évolution de tout groupe restreint se joue dans ces trois zones dynamiques, comme le montre la figure 5.1., chacune d'entre elles comportant ses enjeux propres. Pour la zone du travail, les enjeux ont trait à la mise en place d'un réseau de relations de travail satisfaisant, qui se traduit par une structuration et une division du travail adéquates aux yeux des membres, menant à la réalisation des activités qui permettront l'atteinte de la visée commune ; pour la zone de l'affection, il s'agit de l'établissement du réseau des relations affectives entre les membres, de même que de l'émergence d'émotions et de sentiments groupaux, le caractère plus positif que négatif de ces liens, émotions et sentiments permettant à une véritable cohésion groupale de s'installer ; pour la zone du pouvoir, les enjeux portent sur l'émergence et la consolidation, par les jeux interactifs de la compétition et de la collaboration, d'une structure de pouvoir et d'un leadership relativement stables et acceptés par le groupe.

3. La recherche aux États-Unis, en ce domaine comme en bien d'autres, a été largement subventionnée par le département de la Défense.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Figure 5.1
Articulation conceptuelle du modèle des trois zones dynamiques du groupe restreint



© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Le modèle décrit les phases de l'évolution du groupe dans ces trois zones, les scénarios différents qui peuvent s'y produire, les obstacles et blocages qui peuvent empêcher le groupe d'atteindre sa maturité. Il intègre les dimensions normatives de la vie groupale, qu'il s'agisse des normes communes qui vont se développer dans tout groupe ou des normes régissant l'émergence des rôles, de même que le développement d'une culture groupale, tributaire de la culture générale du milieu où évolue le groupe. Il prend aussi en compte les formes d'interaction que revêt la communication groupale et en particulier le langage symbolique des métaphores groupales (Bormann, 1975, 1996).

5.2. Quelques caractéristiques essentielles

Outre les éléments conceptuels présentés dans la section précédente et qui apparaissent dans la figure 5.1, nous nous attarderons ici tout d'abord sur les interactions constantes entre le groupe restreint et son environnement, puis sur la structuration par émergence du groupe, pour ensuite aborder brièvement la question de l'interdépendance entre les trois zones dynamiques.

5.2.1. Le groupe et son environnement

Les points d'entrée entre le groupe et son environnement sont multiples, en plus d'être à la fois concrets et symboliques. Le pointillé marquant la frontière entre le groupe et son environnement dans la figure 5.1 illustre la porosité de cette frontière. Si l'appartenance concrète au groupe est la plupart du temps clairement définie – on est membre du groupe ou on ne l'est pas –, dessinant une frontière que les non-membres ne sauraient franchir à moins d'y être invités, les liens avec l'environnement ne se rompent pas avec la formation du groupe. Au contraire, ils ne font alors que débuter. Les membres sont en effet issus de cet environnement et chacune, chacun d'entre eux est en même temps le véhicule par lequel est assurée la présence constante de l'environnement dans le groupe. Les informations de tous ordres qui y sont traitées ou qui y transitent émanent des autres groupes auxquels appartiennent les membres, de l'organisation plus vaste ou du milieu social où s'insère le groupe, de même que de tous les médias auxquels ont accès les membres du groupe. Les ressources, matérielles ou non, dont le groupe a besoin pour réaliser ses mandats, proviennent de l'environnement. Les modèles et patterns de comportement des

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

membres, qui vont participer à la structuration des rôles au sein du groupe, le système normatif de chacun et chacune d'entre eux, qui va contribuer à la construction du système normatif du groupe, tirent aussi leur origine de l'environnement, par la médiation du processus de socialisation de chacun, dans ses groupes d'appartenance passés et présents.

L'interaction entre le groupe et l'environnement n'est pas à sens unique. Ce qui se construit dans le groupe, matériellement et symboliquement, retourne aussi à l'environnement. Les membres entrent et sortent du groupe pendant toute sa durée, se trouvant constamment transformés par l'interaction groupale. Leurs façons d'interagir en ces autres lieux d'appartenance où ils et elles évoluent sont aussi modifiées par ce qu'ils vivent au sein du groupe. La construction sociale du réel exogroupal se façonne en même temps que se structure le groupe. L'ensemble de ces phénomènes se déroulant à la frontière des groupes ont amené certaines théoriciennes issues du champ disciplinaire de la communication groupale à développer l'approche du « *bona fide group* » (Putnam et Stohl, 1996 ; Stohl et Putnam, 2003), où les frontières groupales ne sont plus considérées comme des « structures réifiées qui séparent les groupes de leur environnement ou d'autres groupes, [mais sont plutôt] socialement construites à travers les interactions » (p. 149). Elles sont également vues comme étant extrêmement fluides, cette perspective entraînant la contestation de la notion de groupalité de même que la vision selon laquelle les frontières définissent l'identité groupale.

L'exemple de Marlène, dans le récit 5.1., permet de saisir la multiplicité des liens, directs et indirects, qu'un groupe restreint peut entretenir avec son environnement. À travers la dyade qu'elle forme avec son conjoint, comme à travers les réseaux auxquels elle appartient, de multiples informations sur la nouvelle firme où elle vient de s'insérer seront transmises à d'autres groupes et contribueront à leur transformation.

On voit par cet exemple que la frontière d'un groupe ne peut être étanche. Par ailleurs, si pour certains groupes de loisirs, par exemple, la visée commune peut demeurer endogène, pour la plupart des groupes, elle découle très souvent d'un mandat qui leur est extérieur et donne alors lieu à des retombées concrètes dans l'environnement.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

RÉCIT ILLUSTRATIF 5.1

LES INTERACTIONS ENTRE UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL ET SON ENVIRONNEMENT PAR L'INTERMÉDIAIRE DE L'UNE DE SES MEMBRES

Marlène vient d'obtenir son diplôme d'ingénieure en informatique. Elle a aussitôt été embauchée par une jeune firme qui produit des logiciels hautement spécialisés. Dès sa première journée de travail, elle confronte les façons de faire et le savoir acquis à l'université avec les pratiques de ses nouveaux collègues. De retour à la maison, elle parle abondamment avec Charles, son conjoint, également informaticien, de ses nouveaux apprentissages. Elle lui fait aussi part de ses premières impressions sur chacun des membres de sa nouvelle équipe, évoque avec enthousiasme le climat de travail qui semble régner au sein de la boîte. Charles intègre les informations et impressions de Marlène, il compare son propre milieu de travail, plutôt terne, à celui de Marlène et se demande s'il serait possible d'y changer quelque chose.

5.2.2. Les structures émergentes du groupe restreint

D'un point de vue constructiviste, tout groupe entre dès sa création dans un processus de structuration qui se poursuit tout au long de son existence. Les sous-stuctures qui s'élaborent au sein du groupe contribuent à la construction jamais achevée, toujours en mouvement, de la structure totale, faite de l'intrication de ces diverses sous-structures. Les idées de Giddens (1987), reprises par Poole *et al.* (1996), de même que celles de Berger et Luckmann (1966), éclairent la façon dont se construit la structure groupale, qui se produit et se reproduit sans cesse par le biais de l'interaction entre les membres. Ce processus de production et de reproduction donne naissance à des sous-structures relativement stables, qui peuvent toutefois changer, du fait qu'elles se créent et se recréent sans cesse dans l'interaction. Cette conception de la structure groupale et de ses sous-structures permet, comme l'ont bien vu Poole *et al.* (1996) et comme l'avait aussi compris Lewin (1965), de prendre en compte à la fois la stabilité structurale et la possibilité du changement structural. La structure groupale n'est ainsi jamais définitivement arrêtée, non plus que ses sous-structures.

C'est à travers ses sous-structures, plus immédiatement accessibles, que l'on peut étudier la structure groupale, laquelle ne peut être appréhendée dans sa totalité, compte tenu de sa complexité. Ainsi, les sous-structures groupales les plus importantes à nos yeux

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

sont celles qui ont trait à ses trois zones dynamiques, soit pour la zone du travail, la structure fonctionnelle de la division des tâches, qui donne naissance au réseau des relations de travail ; pour la zone de l'affection, le réseau des relations affectives ; et pour la zone du pouvoir, la structure hiérarchique des relations de pouvoir. Ces trois sous-structures ne sont pas indépendantes l'une de l'autre. Ainsi, la place et le rôle de chacun des membres du groupe dans la zone du travail sont liés à ceux qu'il occupe tant dans la zone de l'affection que dans celle du pouvoir et réciproquement. La structure des fonctions groupales n'existe pas en dehors des personnes qui assument ces fonctions : nous nous écartons ici de la vision structuro-fonctionnaliste du groupe restreint de Parsons *et al.* (1953). Il n'y a pas non plus, selon nous, de structure préexistante ou sous-jacente au groupe qu'il s'agirait de découvrir, comme le veut le structuralisme lévi-straussien (Akoun, voir Akoun et Ansart, 1999 ; Lévi-Strauss, 1958).

C'est de l'interaction groupale qu'émergent les structures qui vont contribuer à la construction du groupe. Le réseau des communications par lequel sont véhiculées les interactions entre les membres se distingue du réseau sociométrique du groupe, entre autres par sa mouvance de tous les instants. La façon dont se façonnent les interactions dans leur déroulement temporel ou diachronique fournit de précieux indices sur les sous-structures en émergence dans les trois zones dynamiques. De plus, les règles et normes émergentes dans le groupe ont aussi une incidence sur les formes structurelles du groupe et sur les places qu'occuperont les membres au sein de ces sous-structures. On parlera volontiers du système normatif du groupe pour évoquer l'ensemble de ces règles et normes qui s'élaborent au fur et à mesure que le groupe se développe.

5.2.3. L'interdépendance entre les trois zones dynamiques

Les interactions dans un couple, dans un groupe restreint ou non, entre inconnus dans les lieux publics, véhiculent toujours beaucoup plus que la signification immédiate des paroles prononcées, des propos échangées. Toute communication instrumentale est en même temps porteuse, par la médiation des indices non verbaux et paraverbaux – la gestuelle, le ton de la voix, etc. –, d'une connotation affective qui exprime au-delà du contenu explicite les composantes relationnelles de cette même communication (Cormier, 2006 ; Watzlawick *et al.*, 1972). Les trois composantes – travail, affection et pouvoir – sont donc constamment présentes

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

dans les interactions dyadiques et groupales. Elles seront toutefois plus ou moins centrées sur l'une ou l'autre de ces dimensions selon les étapes de l'évolution du groupe et les enjeux auxquels il est confronté. L'exemple du récit 5.2 montre comment Roger, avec une intervention portant sur le mandat du comité mis sur pied par le P.-D.G. et la façon de le réaliser, par le ton de sa voix et son allure maussade, tente d'influencer ses collègues. Ces derniers sont d'abord perplexes : la teneur affective du message de Roger les déstabilise. C'est à lui que répond directement Lucie, après avoir désamorcé par son sourire la montée potentielle d'hostilité des deux autres, pour ensuite revenir sur le contenu instrumental de l'intervention de Roger, rejetant du même coup sa tentative d'influence. Marcel et Laurent appuient l'intervention de Lucie. Laurent apporte ensuite une proposition d'orientation de l'action susceptible de répondre aux besoins de chacun, tout en respectant le mandat du groupe. Cet exemple illustre comment, tout en véhiculant un contenu instrumental, les interactions au sein d'un groupe sont en même temps porteuses de significations affectives et de tentatives d'influence. Il permet aussi de constater combien ces trois dimensions interactives sont étroitement liées.

RÉCIT ILLUSTRATIF 5.2

INTERACTIONS INSTRUMENTALES (TRAVAIL) ET RELATIONNELLES (AFFECTION ET POUVOIR) DANS UN PETIT COMITÉ

Dès la première rencontre du groupe des quelques chefs de service d'une petite entreprise, chargé par le P.-D.G. de trouver des solutions à la grogne qui s'est installée récemment chez certains employés, Roger, le chef du service de la comptabilité, annonce d'une voix sèche, en regardant sa montre d'un air maussade : « Je vous prie, Marcel, Lucie et Laurent, d'apporter rapidement vos suggestions, car je n'ai qu'une demi-heure à consacrer à ce comité. » Le silence tombe sur le petit groupe, bientôt rompu par Lucie, responsable de la production. Elle regarde Marcel et Laurent avec un sourire et une petite moue amusée : « Relaxe, Roger ! dit-elle. Jean-Pierre nous a donné un mandat délicat. Il faut que nous prenions le temps d'analyser la situation avant de proposer des solutions. Ça ne peut pas se faire en une demi-heure. » Marcel et Laurent opinent, et tous trois regardent Roger, non sans une certaine aménité, car ils savent qu'il traverse actuellement une période difficile. « Et puis, ajoute Laurent, nous pouvons toujours déblayer le terrain à trois, si cela te convient, et nous réunir de nouveau plus tard pour partager nos conclusions avec toi et chercher des solutions. »

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Les trois zones dynamiques sont elles aussi inextricablement liées, dans un rapport d'interdépendance nécessaire. Les rapports de pouvoir dans le groupe ont une incidence sur la tâche et sur les rapports affectifs et réciproquement. Dans l'exemple ci-dessus, si Lucie, Marcel et Laurent avaient pris la mouche devant la provocation de Marcel, ou encore avaient accepté sa définition de la situation et consenti à tenter de régler toute la question en une demi-heure, la suite de l'évolution du groupe eût été fort différente, tant en ce qui a trait à la dimension instrumentale qu'en ce qui concerne les liens affectifs et les rapports de pouvoir entre les membres.

La structure du pouvoir dans un groupe est fortement tributaire de la structure que définit la division du travail, compte tenu de la valorisation plus ou moins grande des tâches à accomplir et du statut associé au rôle qu'assumera chacun des membres. Le réseau des relations affectives n'est pas non plus sans lien avec les deux autres sous-structures. Lucie, dans le récit 5.2, est chef du service de la production, sans doute plus important que le service de la comptabilité, ce qui lui confère un statut lui permettant d'influencer Roger et peut-être aussi les deux autres chefs de service, tout en rétablissant un climat plus serein.

5.3. Les besoins psychologiques à la base du modèle

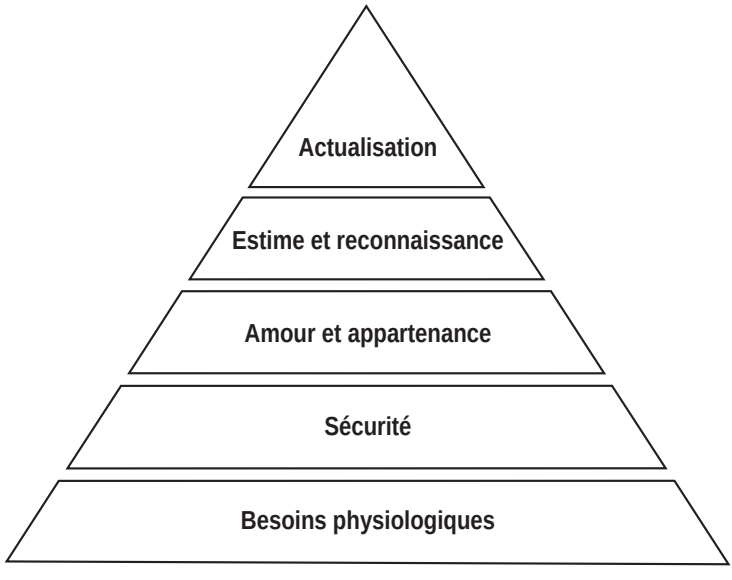
Si notre modèle intègre les trois dimensions du travail, de l'affection et du pouvoir, les motifs qui sous-tendent cette vision du groupe restreint ne sont pas uniquement liés à nos pratiques d'intervention et de recherche mais aussi à notre conception des besoins psychologiques et de la façon dont les être humains tentent d'y répondre dans les structures psychosociales au sein desquelles ils s'insèrent. Comme le souligne Ansart (voir Akoun et Ansart, 1999), « toute culture modèle les besoins humains et leur mode de satisfaction » (p. 50) et les structures psychosociales informeront la réponse à ces besoins en fonction des normes et des habitus présents dans une culture donnée.

Il existe un certain nombre de modèles psychologiques présentant une articulation des besoins humains, lesquels, avec les pulsions, constituent la base motivationnelle de tous nos comportements. La pyramide des besoins de Maslow (1954), que reproduit la figure 5.2, postule l'existence de cinq niveaux de besoins chez les êtres humains. Au premier niveau se trouvent les besoins physiologiques de base que sont le boire, le manger et la sexualité.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Au niveau suivant se trouve le besoin de sécurité, qu'il s'agisse de sécurité physique – protection contre les intempéries, les prédateurs, les agressions physiques, etc. – ou de sécurité psychologique – protection contre les agressions psychologiques, etc. Les deux niveaux suivants ont trait aux besoins sociaux, soit d'une part le besoin d'aimer et d'être aimé, y compris le besoin d'appartenance ou d'inclusion, et d'autre part le besoin d'estime et de reconnaissance de sa propre valeur par les autres. Au cinquième niveau apparaît le besoin d'actualisation de soi, de réalisation personnelle, qui est en fait, pour les psychologues de la troisième voie, la tendance profonde qui motive le comportement humain. Pour Maslow (1954), la satisfaction de ces besoins est séquentielle : les besoins physiologiques doivent être satisfaits pour qu'émerge le besoin de sécurité, ces deux premiers niveaux devant être satisfaits pour que les besoins sociaux soient ressentis.

Figure 5.2
La pyramide des besoins de Maslow (1954)



Cette classification des besoins n'est pas sans mérites. On peut toutefois contester la hiérarchisation proposée par Maslow (1954), tout particulièrement à la lumière des travaux de Bowlby (1971, 1973), de Spitz (1945) ainsi que des travaux plus récents dont rend compte Servan-Schreiber (2003). Le besoin d'amour, qui se traduit

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

par les caresses et l'enveloppement du nourrisson est aussi prégnant à la naissance que le besoin d'être nourri et celui d'être protégé. On peut même penser que tout l'être du nouveau-né tend vers l'actualisation, c'est-à-dire vers son développement en tant qu'être humain, et ce, même si son incomplétude initiale le rend totalement dépendant de ceux et celles qui prennent soin de lui. Les besoins d'estime et de reconnaissance émergent aussi très tôt dans le développement de l'enfant, sans doute dès le moment où il commence à être en mesure d'explorer et de manipuler les objets qui se trouvent dans son environnement. De plus, force nous est de constater avec Maddi (1968) que de nombreux créateurs et créatrices ont vécu dans des conditions de privation extrêmement difficiles, pour ce qui est de leurs besoins les plus primaires, produisant pourtant chef-d'œuvre sur chef-d'œuvre. On ne peut donc souscrire à la vision séquentielle de Maslow (1954). Les besoins humains sont en synergie constante et l'on peut différer la satisfaction d'un besoin physiologique – et même l'atrophier, que l'on songe aux troubles de l'alimentation – pour poursuivre, par exemple, un projet répondant à un besoin de reconnaissance. Notre vision serait ici plutôt gestaltiste (Perls *et al.*, 1951) : un besoin émergent en viendra à supplanter le besoin auquel on est en train de répondre lorsque sa prégnance dans le champ perceptuel aura acquis une force suffisante pour réorienter l'action dans le sens du besoin émergent, comme on le voit dans le récit 5.3. On comprend aussi que la fonction cognitive, par l'analyse rationnelle de la situation, peut jouer un rôle dans le choix que l'on fait de répondre ou non, *hic et nunc*, à un besoin émergent.

RÉCIT ILLUSTRATIF 5.3

LA SATISFACTION DES BESOINS : ÉMERGENCE ET SYNERGIE

Jacques et Lorraine sont propriétaires d'une pépinière artisanale. Le mois de mai est l'époque de la mise en pots des jeunes arbres et arbustes, de l'aménagement de la serre et de la cour où sont offerts leurs produits. Ils éprouvent une grande satisfaction à ainsi préparer leur territoire pour l'accueil des premiers clients et beaucoup de fierté devant le spectacle qu'offrent arbres, arbustes et plantes vivaces au terme de leur travail. Ils peuvent ainsi travailler pendant de longues heures et, si la faim se fait sentir, ils sauront différer pour un temps leur besoin de se sustenter. Le soir venu, ils se serreront l'un contre l'autre avant de s'endormir, conscients de ne répondre que partiellement à leurs besoins respectifs d'amour et de lien sexuel, dont ils choisissent de différer la satisfaction en raison de la tâche qui les attend le lendemain.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Un autre psychologue américain, Schutz (1958, 1966), propose une classification des besoins interpersonnels, à partir de laquelle il a créé un instrument visant à mesurer l'importance relative de chacun de ces besoins pour les membres de groupes restreints. Pour Schutz (1958, 1966), les besoins interpersonnels sont au nombre de trois : le besoin d'inclusion, qui porte sur l'établissement de liens d'appartenance, le besoin de contrôle, qui concerne les relations de pouvoir, et le besoin d'affection, qui a trait à l'amour et à l'affection. Par rapport à la prégnance de chacun de ces besoins, on peut se situer sur un continuum, dont les extrêmes sont pathologiques.

Ainsi, pour le besoin d'inclusion, le pôle de l'hyposocial regroupe les personnes introverties qui évitent de s'associer aux autres et d'attirer l'attention sur elles-mêmes, et sont plutôt en retrait en situation groupale, alors que l'hypersocial, extraverti, ne peut supporter la solitude, cherche à forcer l'attention des autres sur lui-même et participe beaucoup, avec un certain exhibitionnisme, à l'interaction groupale. La personne qui est tout simplement sociale est aussi à l'aise seule qu'avec d'autres, sa participation groupale sera forte ou faible en fonction des circonstances et non des pressions internes d'un besoin exacerbé.

Relativement au besoin de contrôle, les trois postures sont celles de l'abdicrate, de l'autocrate et du démocrate. L'abdicrate aura plutôt tendance à se soumettre aux autres, renonçant à son propre pouvoir pour se replier sur des positions où il n'a pas à assumer la responsabilité de la prise en charge de l'action du groupe ou de ses décisions. L'autocrate, animé par la crainte d'être dominé, cherche lui-même à dominer, à mettre en place une structure de pouvoir dont il occupera le sommet. Le démocrate peut, selon la situation, assumer ou non le pouvoir et les responsabilités qui l'accompagnent, sans avoir le besoin compulsif de l'éviter ou de l'avoir à tout prix. On reconnaît ici, vus sous un autre angle, les comportements de dépendance, de contre-dépendance et d'indépendance présents dans le modèle de Bennis et Shepard (1956).

Pour ce qui est du besoin d'affection, ici encore, la terminologie de Schutz (1958, 1966) se rapproche de celle de Bennis et Shepard (1956). Les hypopersonnels sont ceux qui évitent tout lien personnel étroit avec les autres et tentent de maintenir une distance leur permettant de s'engager émotivement le moins possible dans toute relation. Les hyperpersonnels cherchent au contraire à établir

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

très vite des liens très intimes, directement ou indirectement. Pour les personnes qui sont personnelles, la relation affective sera plus ou moins proche, plus ou moins intime, selon la situation.

Un modèle séquentiel de l'évolution du groupe restreint prend racine dans la typologie de Schutz (1958, 1966). Le besoin d'inclusion occupe la place centrale à la naissance du groupe, pour céder le pas ensuite aux enjeux relatifs au besoin de contrôle, la troisième phase étant centrée sur les questions émotivo-affectives. Le processus peut d'ailleurs se répéter : les enjeux découlant des trois besoins fondamentaux peuvent émerger de nouveau au sein du groupe, où ils donnent alors lieu à un traitement plus en profondeur (Napier et Gershenfeld, 1999).

Une troisième classification des besoins a vu le jour au Québec, sous la plume d'Yves Saint-Arnaud (1974). À partir du postulat de base de la psychologie perceptuelle, celui de la tendance innée à l'actualisation, Saint-Arnaud (1974) reconnaît, outre les besoins physiques, trois besoins psychologiques fondamentaux, soit le besoin d'aimer et d'être aimé, le besoin de produire et le besoin de comprendre. Saint-Arnaud (1974) intègre explicitement à son modèle une dimension que l'on peut qualifier d'instrumentale, avec l'identification du besoin de produire, qui s'exprime dans les activités de création ou de jeu, en fait dans toutes les activités liées au travail, aux arts, aux loisirs. Le besoin de comprendre, quant à lui, découle de la recherche fondamentale du sens de la vie, qui s'exprime chez le tout jeune enfant par son insatiable curiosité face à lui-même et face au monde.

L'intégration de ces diverses classifications nous a amenée à développer notre propre typologie des besoins psychologiques des êtres humains. Comme la plupart des psychologues de la troisième vague depuis Rogers (1968), nous postulons la présence d'une tendance innée à l'actualisation, qui pousse toute personne à rechercher chez les autres et dans son environnement les éléments pouvant lui permettre de s'accomplir en tant qu'être humain, ou encore d'exister, au sens où l'entend Todorov (1995), c'est-à-dire en tant qu'être humain en coexistence avec les autres êtres humains. En ce sens, les besoins humains par lesquels se traduit cette tendance à l'actualisation sont aussi sociaux, la dimension sociale étant non seulement importante mais nécessaire à l'être humain à tous les stades de son existence.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 5.1
Une typologie des besoins psychologiques

Besoin fondamental	Besoins partiels inclus dans le besoin fondamental	Caractéristiques essentielles
Action	Adaptation à et de l'environnement Travail sous toutes ses formes Production Création Jeu	Besoin lié au développement de la vie. Besoin à la fois individuel et social, l'action pouvant être menée en solitaire ou en collaboration avec d'autres.
Affection	Amour et amitié Intimité Inclusion Appartenance Estime Reconnaissance	Besoin le plus étroitement associé aux émotions, à l'affect, indispensables à la vie. Besoin social par excellence, qui ne peut se vivre que dans et par la relation.
Contrôle	Emprise sur son environnement Contrôle sur les ressources Contrôle sur les personnes Sécurité Liberté	Besoin étroitement lié à la survie. Besoin à la fois individuel et social, donnant naissance au « pouvoir de » et au « pouvoir sur ».
Sens	Compréhension Connaissance Croyance	Besoin lié à la condition humaine. Besoin à la fois individuel et collectif.

Comme le montre le tableau 5.1, les besoins psychologiques fondamentaux sont au nombre de quatre : le besoin d'action, le besoin d'affection, le besoin de contrôle et le besoin de sens.

Nous avons choisi le terme d'action pour caractériser le besoin qu'ont les humains de faire, de produire, de créer, d'agir sur leur environnement afin de s'y adapter et de l'adapter à l'ensemble de leurs besoins, de travailler, dans l'acception la plus générale du terme, de jouer aussi. C'est par l'action que se développent les individus et les collectivités humaines, quelles que soient les directions que prend ce développement. L'action est au cœur de la vie, nous agissons constamment, même quand nous dormons et que notre inconscient nous engage dans le travail du rêve ! La sociologie du XX^{e} siècle voit aussi la personne comme un être agissant, comme un acteur (Ansart, voir Akoun et Ansart, 1999), de sorte que l'on peut à bon droit penser que le besoin d'agir fait partie des besoins

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

fondamentaux. Le besoin d'agir revêt à nos yeux une plus grande envergure que le besoin de produire de Saint-Arnaud (1974) qu'il englobe, toute action n'ayant pas pour aboutissement un produit ou une production. Maisonneuve (1980) a bien vu l'importance de la dimension de l'action, qu'il appelle, dans le contexte du groupe, « le souci de labeur et de progrès » et dont il dit que « tout effort traduit ce *souci d'agir et d'entreprendre* qui transparaît déjà dans le jeu de l'enfant et qui *constitue une motivation aussi fondamentale que celle d'aimer et d'être aimé* » (p. 85, les caractères italiques sont de l'auteur).

Les classifications des besoins psychologiques évoquées plus haut reconnaissent toutes l'importance du besoin d'affection, qui, à nos yeux, comprend l'essentiel des besoins relationnels. Aimer, être aimé, connaître des relations intimes, sentir notre inclusion dans nos groupes d'appartenance de même que le lien d'appartenance lui-même, recevoir estime et reconnaissance, voilà autant de facettes du besoin fondamental d'être en relation, que nous appelons besoin d'affection, présent dans ses formes archaïques dès les premiers temps de la vie intra-utérine, sous la forme de la symbiose totale. Le besoin fondamental d'affection se traduit donc entre autres par le désir de relations se situant sur un continuum quant à leur degré d'intimité, allant de la relation amoureuse et de la relation mère- ou père-enfant jusqu'à la relation simplement cordiale, en passant par l'intimité des relations familiales et amicales. Le vécu émotionnel est principalement associé au besoin d'affection et le choix du terme même d'affection pour nommer ce besoin fait ici écho à la notion psychologique d'affect.

Le besoin de contrôle, que Schutz (1958,1966) lui-même associe au pouvoir, à l'autorité, à l'influence, nous paraît également fondamental, entre autres pour la survie tant de l'individu que du groupe humain. Il s'agit du besoin de contrôler son environnement afin d'y puiser les ressources nécessaires à l'entretien de la vie, d'y vivre en sécurité et de s'y sentir libre. Les besoins de sécurité et de liberté peuvent s'illustrer à la fois par l'idée de la protection et de la défense du territoire, qu'il s'agisse de son territoire personnel ou du territoire national, et par celle du libre déplacement à l'intérieur comme à l'extérieur de ce territoire. Le besoin de contrôler son environnement, tout comme les besoins de sécurité et de liberté, se prolonge nécessairement en celui de contrôler les personnes qui en font partie ou qui le menacent. On pense ici au contrôle qui s'exerce entre proches, habitant ou non sous le même toit, au

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

contrôle parental sur les enfants, qui fait partie intégrante de la fonction éducatrice, au contrôle présent au sein des organisations. On conçoit aisément qu'un tel contrôle, lorsqu'il devient excessif, ne peut qu'entrer en conflit avec le besoin de liberté des personnes qui y sont soumises : le jeune homme ou la jeune femme qui quitte le foyer familial pour aller explorer le monde veut prendre librement le contrôle de sa propre vie, tout comme ceux-là qui, aux prix de mille dangers, fuient les régimes totalitaires empêchant l'exercice de toutes les libertés. Le besoin de contrôle, de même que tous les besoins qui lui sont associés, est étroitement lié au pouvoir, tant au pouvoir de se réaliser soi-même (« pouvoir-de ») qu'au pouvoir d'obtenir des autres ce dont nous avons besoin ou de les amener à faire ce que nous voulons qu'ils fassent (« pouvoir-sur ») (French, 1986), en vue de l'atteinte des buts que nous poursuivons dans la vie, dont le but le plus fondamental, l'actualisation de soi.

Le quatrième besoin fondamental est, selon nous, le besoin de sens, ce sens qui dépasse et inclut la compréhension du monde et des choses[4]. Nous avons besoin de comprendre et de connaître et notre curiosité nous pousse à explorer les multiples avenues qui s'ouvrent devant nous. Nous sommes sans cesse en quête de sens, que ce soit le sens des actions à entreprendre ou le sens de la vie. Les humains ont en effet « besoin de se dire où ils vont, d'où ils viennent, ce qu'ils font, pourquoi ils le font. Ils veulent donner un sens à leur vie, avoir des raisons de faire ou d'être, d'aimer ou de haïr » (Barus-Michel, 2002, p. 319). Cette quête de sens est à l'origine de la philosophie et de toutes les sciences, des systèmes de croyances, des religions, des idéologies. Le sens n'est toutefois pas en dehors de nous : nous le construisons sans cesse (Comte-Sponville, 2001) :

> Le sens n'est pas à chercher, ni à trouver, comme s'il existait déjà ailleurs, comme s'il nous attendait. Ce n'est pas un trésor ; c'est un travail. Il n'est pas tout fait : il est à faire (mais toujours en faisant autre chose), à inventer, à créer. C'est la fonction de l'art. C'est la fonction de la pensée. C'est la fonction de l'amour (p. 530).

4. Maslow (1962, voir Maddi, 1968) introduit lui-même une facette de ce besoin qui, assez curieusement, ne figure jamais dans la pyramide maintes fois reprise dans les ouvrages de vulgarisation. Il s'agit du besoin de compréhension cognitive (Maddi, 1968), qui rejoint aussi le besoin de comprendre de Saint-Arnaud (1974).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Nous répondons à notre besoin de sens à la fois par la réponse à nos autres besoins fondamentaux et par des actions directement liées à la quête de sens, toujours présente dans nos entreprises individuelles et collectives. Ainsi, il faut que la visée commune d'un groupe ait du sens aux yeux de ses membres pour qu'ils y adhèrent et s'engagent dans sa poursuite.

Les trois zones dynamiques du groupe restreint prennent leur ancrage dans les trois premiers besoins psychologiques fondamentaux. La zone du travail est celle de l'action du groupe, et c'est le besoin d'action de chacun des membres du groupe qui leur permet d'investir leur énergie dans la réalisation de la visée que poursuit le groupe. La zone de l'affection est celle où se déploient les liens affectifs entre les membres et où se vivent leurs émotions et les émotions groupales, satisfaisant ainsi leur besoin d'affection. Enfin, c'est dans la zone du pouvoir que s'actualise le besoin de contrôle pour chaque membre du groupe. Il va sans dire que l'intensité de ces besoins varie d'un individu à l'autre, de même que leur désir de trouver dans le groupe la réponse à ces besoins.

Il importe ici de souligner que la notion de besoin s'applique aux êtres humains et non aux groupes. Ce n'est que par analogie que l'on pourra parler des besoins d'un groupe ou d'une collectivité, mais il ne faut pas perdre de vue que le besoin est une notion à la fois physiologique et psychologique. Ce sont les individus membres du groupe qui ont des besoins, ces besoins pouvant être ressentis collectivement. Par ailleurs, la vision systémique qui est nôtre (Bunge, 1977, 1979 ; Landry, 1983) nous amène à considérer que les besoins d'action, d'affection et de contrôle, présents au niveau individuel, sont les bases à partir desquelles, au niveau groupal, vont émerger les propriétés structurelles du groupe dans ses trois zones dynamiques.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

CHAPITRE 6

La composition du groupe restreint

> Les groupes participatifs doivent devenir plus conscients des inégalités présentes en leur sein et de la façon de composer avec elles. Dans les groupes porteurs de l'idéal d'une influence égale de tous les membres sur les prises de décision, les inégalités soutenues peuvent avoir des effets désastreux. Pourtant, chaque individu apporte au groupe des niveaux différents d'expertise, de pouvoir d'attraction personnel, de compétence verbale, de confiance en soi, d'accès à l'information et d'intérêt pour la tâche.
>
> MANSBRIDGE, 1973, p. 261.

6.1. La question de la composition

La recherche sur le groupe restreint s'est beaucoup centrée sur la question de sa composition et de son influence tant sur les processus groupaux que sur la performance des groupes (Levine et Moreland, 1998). L'un des thèmes fréquemment abordés est celui des similarités et des différences entre les membres quant à leurs caractéristiques démographiques, leurs personnalités, leurs

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

habiletés, leurs opinions. Plusieurs recherches, dans des contextes différents, ont tenté de déceler les effets de l'homogénéité ou de l'hétérogénéité, en isolant l'une ou l'autre des caractéristiques énumérées ci-dessus, sans que les résultats de ces travaux permettent de conclusion univoque.

Tout groupe restreint peut inclure des personnes ayant un certain nombre de caractéristiques similaires, pour ce qui est des intérêts, par exemple, dans un groupe communautaire émergeant à partir d'une problématique particulière, ou en ce qui a trait à certaines habiletés, quand le groupe est formé au sein d'un corps de métier donné. Il nous semble toutefois que la diversité l'emporte dans la plupart des groupes sur la similitude. Les différences entre les membres peuvent être source de créativité ou de conflit, de richesse ou de pauvreté interactive, selon le degré d'ouverture du groupe et de tolérance à l'ambiguïté pouvant découler de ces différences.

Nous abordons dans ce chapitre les questions du choix, pour une personne donnée, d'appartenir ou non à tel ou tel groupe, de la force d'attraction du groupe, des caractéristiques démographiques des membres, de leurs caractéristiques personnelles. Nous examinons ensuite quelques-uns des effets possibles de l'homogénéité – relative – et de l'hétérogénéité des groupes, pour évoquer finalement les dimensions importantes dont il faut tenir compte dans le regard porté sur la composition des groupes, en fonction de leur visée commune.

6.2. L'appartenance au groupe, liberté ou contrainte ?

Jusqu'à quel point le choix d'appartenir à un groupe donné est-il vraiment libre ? Pour un grand nombre de groupes, larges ou restreints, l'appartenance découle davantage de la contrainte que de l'adhésion vraiment libre. Ainsi n'avons-nous pas choisi notre tout premier groupe d'appartenance, la famille : il nous a été imposé. La famille nous a pourtant portés, avec plus ou moins de bonheur, jusqu'à la fin de l'adolescence ou même plus loin. Les liens profonds qui se sont tissés au sein ce groupe initial – modèle même de ce que Cooley (1962/1909) appelait le groupe primaire, à cause de l'intimité qui caractérise ces liens – ne sont pourtant pas toujours les plus propices au développement harmonieux de l'enfant. Les

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

familles dysfonctionnelles sont une réalité trop fréquente. Depuis quelques décennies, cependant, on voit éclater ce noyau familial, que l'on a longtemps voulu indestructible, et se reconstituer les familles : une mère séparée, par exemple, avec ses deux filles, son nouveau conjoint et le fils de ce dernier formeront une nouvelle famille, un nouveau groupe d'appartenance pour les fillettes, qui feront en même temps partie d'un autre groupe, soit le groupe familial initial, à l'exclusion de la mère. La composition de ces deux groupes est fort différente. Le groupe maternel inclut désormais un autre homme adulte et un enfant que les deux autres ne connaissent pas au départ, élevé dans un environnement différent, alors que le groupe paternel se caractérise principalement, pour l'instant, par la perte d'un membre important, la mère. Ici, ce sont les parents, dans leurs choix d'avoir des enfants, puis de se séparer et de créer de nouveaux groupes familiaux, qui ont décidé de la formation des groupes impliqués et en ont déterminé la composition.

Les groupes restreints de l'enfance et de l'adolescence, pour leur part, se forment au sein des organismes de garde, des camps de jour ou des colonies de vacances, des institutions scolaires ou des organisations sportives, que ne choisissent habituellement pas les jeunes enfants. À l'adolescence, ils pourront parfois décider par eux-mêmes de se joindre à ces groupes tant informels qu'institués[1], ou encore y être incités, comme ils pourront aussi déplorer d'en être exclus. Leur choix reste toutefois limité à la fois par l'influence parentale et par l'émergence de tel ou tel groupe dans leur environnement scolaire ou dans leur voisinage.

Dans le monde du travail, nous ne choisissons pas les équipes au sein desquelles nous nous insérons et si notre participation peut être volontaire dans les groupes informels qui se forment ici comme dans les écoles que fréquentent les enfants, elle demeure liée à l'organisation où ils émergent. Les groupes communautaires, les groupes de loisirs, les groupes politiques, en somme les groupes qui prennent naissance au sein de la communauté pour répondre à certains besoins sont ceux auxquels nous nous intégrons le plus librement.

1. Pour la classification des petits groupes concrets, selon leur correspondance avec les caractéristiques définissant le groupe restreint, voir le tableau 3.2, au chapitre 3.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Nous n'avons guère de pouvoir sur la composition des groupes auxquels nous appartenons, même lorsque c'est par choix que nous joignons leurs rangs. Certaines études démontrent toutefois que lorsque l'on a choisi de devenir membre d'un groupe, on y arrive avec une plus grande ouverture d'esprit que lorsque l'on est contraint d'y participer, comme c'est le cas par exemple des groupes de thérapie dont certains délinquants doivent obligatoirement faire partie (Napier et Gershenfeld, 1999).

6.3. La force d'attraction du groupe

La motivation profonde à s'intégrer à un groupe ou à y demeurer repose sur la capacité du groupe à satisfaire nos besoins, qu'il s'agisse de nos besoins physiques de base ou de nos besoins psychologiques. Les premiers groupements des temps préhistoriques ont permis aux êtres humains de survivre en se regroupant pour assurer à leurs membres le boire, le manger et la protection contre les prédateurs. Les nourrissons et les enfants ont besoin de la famille pour leur assurer la satisfaction de ces besoins de base, de même que celle de leur besoin d'affection. Le milieu éducatif que constitue la famille leur permet aussi de satisfaire leurs besoins d'action, de contrôle et de sens, contribuant d'ailleurs à la socialisation des enfants quant aux façons de répondre à ces besoins, c'est-à-dire à la formation des habitus.

Pour Wilson et Hanna (1993), la capacité des groupes à répondre aux besoins de leurs membres potentiels détermine leur force d'attraction, laquelle joue sur cinq tableaux distincts, soit : la force d'attraction des membres du groupe comme tels, en fonction de leurs caractéristiques tant démographiques que psychologiques et de la similitude perçue entre ces caractéristiques et celles des membres potentiels, ou encore de leur désirabilité ; la force d'attraction des activités du groupe ; la force d'attraction de la visée commune du groupe, qui pourra déterminer un engagement profond au sein du groupe ; la force d'attraction du groupe lui-même à cause de son prestige dans l'environnement, ce facteur constituant une motivation externe à la personne, peu propice, selon les auteurs, à un engagement intense ; et enfin la force d'attraction du groupe en tant que moyen de répondre à des intérêts particuliers, tels les avantages pouvant découler de cette appartenance, laquelle peut entraîner des comportements déviants ou même des tentatives

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

de manipulation en vue d'amener le groupe à mieux servir ces intérêts. Si tous ces éléments sont présents, la motivation à devenir membre du groupe s'en trouvera renforcée.

RÉCIT ILLUSTRATIF 6.1

LA FORCE D'ATTRACTION D'UN EXÉCUTIF SYNDICAL

Bertrand est un professeur de cégep fortement impliqué tant dans son enseignement que dans l'organisation d'événements socioculturels qui mobilisent étudiants et étudiantes. La direction ne voit cependant pas toujours d'un bon œil la tenue de ces événements qui nécessitent des investissements monétaires jugés trop importants. Bertrand croit pouvoir faire progresser ses projets en s'engageant dans l'exécutif syndical, car la direction, sans doute par stratégie, s'est toujours montrée plus ouverte aux projets portés par des membres de cet exécutif. Les collègues qui en font actuellement partie sont d'ailleurs de vieux copains, un peu rigides à ses yeux, pour ce qui est de leur idéologie de gauche, mais tout de même sympathiques. La convention collective actuelle paraît fort convenable à Bertrand et il trouve que l'exécutif exagère un peu dans ses demandes, dans le cadre de son renouvellement; le processus de négociation les amènera sans doute à faire des concessions, du moins l'espère-t-il. Le syndicat a très bonne réputation auprès de l'ensemble des profs et faire partie de l'exécutif n'est pas sans apporter quelque prestige à ses membres. Bertrand s'y engage donc et on lui demande d'assumer le poste de secrétaire, un rôle qui ne l'attire guère. Au bout d'un an, alors que les autres membres de l'exécutif se dirigent vers un affrontement majeur avec la direction, il décide de démissionner, tant à cause de ses opinions sur la question que parce que l'affrontement ne peut que nuire à la réalisation de ses projets.

Dans cet exemple de l'exécutif syndical, c'est d'abord en fonction de ses intérêts personnels et du prestige du groupe que Bertrand songe à se joindre à l'exécutif syndical, sa sympathie pour les autres membres jouant également ici. Le découpage des activités du groupe fait en sorte que celles qui lui échoient ne lui plaisent guère, ce qui contribue à diminuer la force d'attraction du groupe. En outre, s'il partage la visée générale du syndicat, il est en désaccord avec la ligne dure, sans compromis, adoptée majoritairement par l'exécutif, et qui peut nuire à ses intérêts, la direction l'associant aux autres membres de l'exécutif et se montrant dès lors plus réticente à soutenir ses projets. Cet exemple illustre

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

le fait que si les cinq éléments proposés par Wilson et Hannah (1993) comme étant des facteurs d'attraction du groupe semblent bien jouer dans le choix d'adhérer ou non à un groupe, la visée commune, sous-tendue par une idéologie ou une vision commune du monde, constitue peut-être le plus important de ces facteurs. Comme le soulignent les auteurs :

> Les membres qui sont fortement engagés dans l'atteinte du but commun pourront consacrer beaucoup d'énergie au maintien des liens entre eux. Ils pourront même être capables de mettre de côté leurs divergences et animosités à cause de la valeur qu'ils accordent à l'atteinte des objectifs (p. 128).

La force d'attraction de tel ou tel groupe est donc basée à la fois sur nos besoins, nos intérêts, nos valeurs et nos orientations idéologiques. On peut espérer rencontrer, au sein de ce groupe, des personnes qui nous ressembleront, tout au moins en ce qui a trait à leur adhésion à la visée que poursuit le groupe, qu'il s'agisse de travail, de loisir, de sport, de défense d'intérêts communs ou de lutte pour une même cause. Les similitudes sont ici importantes, mais elles ne suffisent pas à garantir l'homogénéité du groupe, car il existe de nombreuses différences touchant l'ensemble des caractéristiques des membres, qui peuvent être à l'origine de certains conflits interpersonnels et structurels dans le groupe.

Le groupe peut d'ailleurs perdre sa force d'attraction pour diverses raisons. Napier et Gershenfeld (1999) relèvent une dizaine de motifs pouvant pousser les membres à quitter le groupe ou à le désinvestir. Certains de ces motifs s'appliquant plutôt à des groupes larges ou à des organisations, nous présentons, dans le tableau 6.1, les sept motifs que l'on peut déceler dans les groupes restreints. L'impasse dans laquelle se trouve le groupe lorsque, réunion après réunion, il n'arrive pas à résoudre des problèmes importants pour lui, peut susciter des sentiments d'incompétence chez les membres et ainsi diminuer la force d'attraction du groupe. On observe les mêmes conséquences lorsque les exigences dépassent les compétences ou habiletés des membres, portant ainsi atteinte à leur estime de soi. La présence de personnes très dominatrices ou jugées désagréables, que nous appelons, avec Bormann (1975), des « personnes centrales négatives », contribue aussi à rendre le groupe moins attrayant. Un groupe dont la visée commune est jugée peu pertinente ou même menaçante dans son environnement

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

n'aura pas non plus une très grande force d'attraction[2]. Une trop forte compétition intergroupes pourra aussi diminuer l'attrait du groupe, à moins qu'il ne soit perçu comme l'éventuel gagnant de la compétition. Si plusieurs groupes peuvent répondre à un même besoin, certains membres pourront quitter le groupe dont ils font partie pour joindre les rangs d'un autre groupe qu'ils estiment devoir mieux répondre à ce besoin. Enfin, lorsqu'une personne devient le bouc émissaire auquel on fait porter le poids de toutes les difficultés que connaît le groupe, elle voudra se désaffilier de ce groupe le plus rapidement possible.

Tableau 6.1

Motifs susceptibles d'amener le groupe à perdre sa force d'attraction, selon Napier et Gershenfeld (1999, p. 92)

- Désaccord quant à la façon de résoudre un problème donné.
- Exigences excessives ou déraisonnables du groupe à l'égard de ses membres.
- Présence de membres trop dominateurs ou ayant d'autres caractéristiques jugées désagréables.
- Évaluation négative du groupe dans l'environnement où il évolue.
- Compétition intergroupes.
- Perception qu'un autre groupe serait mieux en mesure de répondre aux besoins.
- Sentiment d'être le bouc émissaire du groupe.

6.4. Les caractéristiques démographiques des membres

Les sociétés occidentales se sont profondément diversifiées et complexifiées au cours des dernières décennies du XX^e^ siècle. Entre autres phénomènes, les mouvements migratoires, l'effondrement des barrières sociales, la mixité grandissante au sein des professions autrefois réservées aux hommes et la déségrégation ethnique et religieuse ont apporté des modifications importantes dans la

2. L'exemple des groupes mis sur pied dans certaines organisations pour recevoir les plaintes de harcèlement sexuel ou psychologique est pertinent à cet égard. Les collègues peuvent se méfier de ceux et celles qui acceptent de faire partie de tels groupes, lesquels auront dès lors du mal à recruter leurs membres.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

composition du bassin de personnes où se recrutent les membres de la plupart des groupes restreints émergents. Bien sûr, dans les régions éloignées des grands centres, tout comme, en milieu urbain, à l'intérieur de certains groupes ethniques plutôt refermés sur eux-mêmes, on trouvera encore des communautés sociologiquement homogènes. La mobilité géographique et sociale ne fera sans doute que s'accélérer dans les années à venir, de sorte que la composition des groupes qui forment le tissu social continuera elle aussi de se diversifier[3].

Le tableau 6.2 présente les principales variables démographiques à prendre en compte dans l'examen de la composition des groupes restreints. Ces variables sont importantes, d'abord en ce qu'elles déterminent en chacun de nous des caractéristiques et des référents culturels dont les manifestations varieront d'un individu à un autre, et ensuite parce que les perceptions et représentations sociales des autres membres contribueront à assigner à chacun, dès les débuts de l'interaction groupale, un statut que Meeker et Weitzel-O'Neill (1977) ont choisi de nommer le « statut externe » des membres, puisque justement, ce statut préexiste au groupe.

L'âge est une caractéristique plus ou moins importante selon que le groupe est formé de personnes ayant sensiblement le même âge ou non. Il constitue cependant une variable non négligeable en raison de sa construction sociale, c'est-à-dire de la valeur qui lui est socialement attribuée. Ainsi, dans les sociétés où la jeunesse est exaltée et la vieillesse perçue comme une déchéance, le statut externe ne sera pas le même selon le groupe d'âge auquel on appartient. L'âge pourra toutefois être valorisé différemment en fonction du type de groupe dans lequel on s'insère. Dans un groupe formé de parlementaires aguerris, une jeune députée nouvellement élue aura sans doute au départ une crédibilité moindre que celle de ses pairs plus âgés. Et dans une équipe de hockey, le joueur qui vient de fêter ses 35 ans sera bientôt considéré comme un candidat à la retraite…

3. Il va sans dire que certaines orientations idéologiques, fondées notamment sur les appartenances religieuses, certaines tensions interethniques, peuvent freiner cette évolution, entraînant le repli sur soi de certaines communautés, telles, par exemple, les communautés hassidiques qui vivent à Montréal et dans ses environs.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 6.2
Caractéristiques démographiques des membres

- Âge
- Sexe
- Origine géographique
- Origine ethnique
- Religion
- Classe sociale d'origine
- Classe sociale d'appartenance
- Niveau d'éducation
- Profession
- Niveau de richesse
- Statut social

Le sexe est une variable démographique déterminante, qui a toujours, d'entrée de jeu, un impact certain sur le statut des hommes et des femmes au sein des groupes restreints, comme des organisations et de la société en général. Un très grand nombre de chercheuses (voir Deaux et LaFrance, 1998 ; Landry, 1988, 1989, 1990a, b) se sont penchées sur la question du statut inférieur des femmes par rapport à celui des hommes et de son impact dans les groupes restreints. Dans les groupes mixtes, ce statut constitue encore aujourd'hui un obstacle à surmonter, mais non un obstacle insurmontable[4].

L'origine géographique et l'origine ethnique sont aussi des variables démographiques déterminantes. Que l'on vienne de la Colombie-Britannique ou du Saguenay, de la France ou du Chili, de l'Algérie ou du Pakistan, que l'on soit francophone, anglophone ou allophone, que l'on soit d'origine arabe ou indienne, nos référents culturels et les représentations sociales dont nous sommes porteurs ne seront pas les mêmes, non plus que les perceptions des autres à notre égard.

L'appartenance à un groupe religieux, souvent associée à l'ethnie – que l'on songe à l'islam ou au judaïsme –, est une autre caractéristique démographique qui contribue à la formation des

4. Nous analyserons cette question plus en profondeur au chapitre 11.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

valeurs et des idéologies et qui peut avoir un impact au sein du groupe. Cet impact sera d'autant plus grand que seront affirmées et militantes les croyances religieuses.

Si la classe sociale d'origine joue un rôle très important dans certaines sociétés très hiérarchisées, comme celles que l'on retrouve dans certains pays d'Europe et en particulier en France[5], les divisions de classe, outre le clivage de plus en plus profond entre riches et pauvres, sont plus floues dans les sociétés nord-américaines. Elles sont d'ailleurs partout en mutation, compte tenu des changements profonds qui traversent les sociétés occidentales. Il n'en reste pas moins que d'avoir été élevé en milieu bourgeois ou en milieu ouvrier détermine des façons d'être et de penser qui ne sont pas les mêmes et que ces habitus différents sont perceptibles au sein des groupes où l'on s'insère. De même, la classe sociale d'appartenance, à laquelle on a accédé ou vers laquelle on a régressé, souvent associée au niveau d'éducation, à la profession, au niveau de richesse, sont autant d'éléments qui peuvent différencier les membres entre eux.

L'ensemble de ces caractéristiques, et le décompte n'est sans doute pas exhaustif, contribue à la construction du statut social avec lequel chaque personne fait son entrée dans tout nouveau groupe. Immédiatement ou rapidement perceptible, le statut externe vécu et perçu par les membres aura une incidence sur les façons d'interagir de chacun et sur la façon dont seront reçues les interventions. L'homme blanc de profession libérale dans la force de l'âge, portant vêtements griffés, s'introduira dans le groupe avec une assurance dont les réactions des autres confirmeront la légitimité, alors que la jeune commis-comptable hispanique d'origine modeste, au sein du même groupe, devra déployer des efforts considérables pour obtenir la même écoute.

5. **La pensée sociologique de Bourdieu** (voir entre autres *La distinction*, 1979) l'a amené à la redéfinition de la notion d'« habitus » pour désigner l'ensemble des dispositions intériorisées donnant naissance aux pratiques propres à chaque classe sociale et aux styles de vie qui les caractérisent. Gaulejac (1987) a pour sa part développé la notion de « névrose de classe » pour qualifier la forme de névrose découlant du changement de classe sociale, soit par ascension ou par régression sociale.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

6.5. Les caractéristiques personnelles des membres

Les caractéristiques personnelles des membres incluent leurs attributs physiques et leur état de santé, leurs traits de caractère, y compris la structure de leurs besoins, leurs habiletés et compétences, leurs intérêts et leurs opinions.

Les attributs physiques des membres, tout comme l'âge et les traits de caractère ou de personnalité, sont souvent sociologiquement et culturellement marqués. Par exemple, les critères de beauté physique varient d'une culture à l'autre, d'un âge à l'autre, d'un sexe à l'autre. Selon que l'on est beau ou laid, en fonction de ces critères, le groupe sera plus ou moins ouvert à notre endroit, la beauté agissant un peu comme un passeport dans bien des situations sociales. Les difformités, infirmités et maladies aux manifestations visibles pourront provoquer des réactions de pitié ou de dégoût chez les bien portants, ce qui constitue une barrière parfois difficile à franchir, pouvant aller jusqu'à l'exclusion. Les défauts de langue, tout comme la faible maîtrise de la langue d'usage du groupe, auront aussi un impact, la parole étant l'outil par excellence de l'interaction.

Quant aux traits de caractère, nombreuses sont les typologies que psychiatres et psychologues, l'école freudienne en tête, ont élaboré à partir d'une variété de théories de la personnalité, menant à l'identification soit de types psychologiques, soit d'ensemble de traits de caractères pouvant se combiner de diverses façons.

Nous avons vu au chapitre précédent la typologie des besoins psychologiques développée par Schutz (1958, 1966). À partir des trois besoins pertinents à ses yeux pour la vie groupale, soit le besoin d'affection, le besoin de contrôle et le besoin d'inclusion, Schutz (1958, 1966) arrive à situer les membres des groupes auprès desquels il mène ses recherches sur un continuum relatif à l'intensité de ces besoins. Sa typologie des caractéristiques des membres découle de ce positionnement.

De nombreuses typologies sont issues de la tradition freudienne et peuvent constituer des instruments fort utiles pour comprendre les comportements des membres d'un groupe. L'ouvrage des psychiatres et psychothérapeutes français Lelord et André (2000) présente une nomenclature intégrant plusieurs des courants qui ont marqué le développement de la recherche, tant clinique que fondamentale, depuis les approches dimensionnelles de Cattell (1950) et d'Eysenck (1953), jusqu'à la classification psychiatrique du DSM IV (Livesly, 1996).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Notons au passage les réticences que suscite souvent la classification des personnes en fonction de leur personnalité, réticences particulièrement présentes chez les psychologues d'orientation humaniste, systémique ou interactionniste, pour lesquels les composantes relationnelles sont les déterminants premiers du comportement, les effets de la structure de la personnalité se trouvant ici minimisés, sinon niés. La classification des gens peut certes donner lieu à des exagérations, des déformations, des stéréotypies. Nous résistons tous à ces étiquetages et, pourtant, nous consacrons beaucoup d'énergie à l'analyse des comportements de ceux que nous fréquentons dans la vie de tous les jours comme dans l'ensemble des groupes dont nous faisons partie. Nous avons parfois du mal à comprendre les modes d'interaction très différents des nôtres, découlant à la fois de structures de personnalité différentes et de facteurs situationnels pouvant contribuer à l'exacerbation de certains comportements découlant de ces différences. L'ouvrage de Lelord et André (2000) fournit des illustrations et des exemples concrets pour chacun des types de personnalité présentés[6], de même que de brefs questionnaires permettant d'identifier ses propres traits de caractère, en relation avec ces types de personnalité, et des indications quant aux façons d'interagir avec les autres en fonction de leur personnalité[7].

Les travaux de John (1990), de John et Srivastava (1999) et de McCrae et Costa (1999) rendent compte d'une autre approche se situant dans la lignée des travaux de Cattell (1950) et d'Eysenck (1953) et visant à dégager les traits de personnalité – à l'exclusion des dimensions cognitives – que l'on retrouve, à des degrés divers, chez tous les êtres humains. Chacun de nous se situerait sur un continuum par rapport à chacun de ces cinq traits qui sont : l'extraversion et l'intraversion, la gentillesse et l'hostilité, la conscience

6. **La typologie présente les 10 types de personnalité** *difficile* suivants : les personnalités anxieuses, histrioniques (ou hystériques), obsessionnelles, narcissiques, schizoïdes, de type A, dépressives, dépendantes, passives-agressives et évitantes. Les auteurs précisent toutefois que cette énumération n'est pas exhaustive et proposent en fin d'ouvrage, plus succinctement, quelques autres types de personnalité.
7. **Il nous paraît toujours important, dans notre travail** de formation, de mettre les participants en garde contre les diagnostics et analyses sauvages. Il faut une longue expertise, fondée tant sur une formation universitaire adéquate que sur une solide expérience clinique, pour pouvoir poser des diagnostics sûrs.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

et l'inconscience, la stabilité émotive et l'instabilité névrotique, la curiosité et l'ouverture intellectuelle et la fermeture à toute nouvelle expérience[8].

Ce regard rapide sur la question des caractéristiques personnelles des membres éventuels de groupes restreints laisse entrevoir que l'homogénéité entre les membres du groupe, que nous abordons dans la section suivante, relève du mythe plutôt que de la réalité.

6.6. La question de l'homogénéité

Qui se ressemble s'assemble, dit un proverbe, alors qu'un autre affirme que *les contraires s'attirent!* Il y une part de vérité dans chacun de ces dictons issus de la sagesse populaire : on sait aujourd'hui que les affinités électives peuvent être fondées tant sur la complémentarité que sur la similitude et que les éléments contextuels, tels que la proximité ou le voisinage, l'appartenance à un même réseau, l'âge et le sexe, la classe sociale, pour n'évoquer que ces éléments (Maisonneuve, 1966), ont une incidence considérable sur le développement de liens amicaux ou à tout le moins cordiaux. On peut par ailleurs penser que la tendance première, lorsque nous entrons dans un nouveau groupe, sera de chercher parmi les personnes présentes celles avec lesquelles nous croyons d'emblée avoir des points communs, en nous fondant sur nos perceptions initiales.

Ces perceptions se porteront nécessairement sur les éléments les plus saillants et les plus visibles, les caractéristiques démographiques étant ici les plus prégnantes, encore que l'apparence physique soit certes immédiatement perceptible et que certains traits de caractère puissent se révéler dès le début de l'interaction groupale.

Le groupe *Multi-gelati* (récit 6.2) est dominé par les trois jeunes hommes qui contribuent fortement à la création d'une sous-culture groupale bruyante, spontanéiste, agressive, compétitive. Le clivage entre les jeunes hommes et les femmes contribue pendant

8. Les termes anglais ici traduits librement sont les suivants : *extraversion vs introversion; agreeableness vs antagonism; conscientiousness vs lack of direction; neuroticism vs emotional stability; openness vs closedness to experience* (John et Srivastava, 1999). Un site Internet propose par ailleurs le *Big Five Personality Test* : un questionnaire en langue anglaise à compléter en ligne permet de s'autoévaluer sur chacune des dimensions et de connaître son rang percentile par rapport à l'ensemble des personnes ayant répondu au questionnaire (<http://www.outofservice.com/bigfive>).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

un certain temps à masquer les différences culturelles entre les femmes, de même que les différences liées aux valeurs divergentes et à la maturité, comme le souligne Anna. Les variables démographiques jouent ici un rôle fort important qui sera déterminant dans l'histoire de ce groupe.

Les facteurs pouvant contribuer à l'homogénéité groupale, selon Levine et Moreland (1998) sont de deux ordres. La centration sur des activités semblables, telles qu'elles se retrouvent dans un même voisinage, un même lieu de travail, des environnements ou événements récréatifs similaires, refléterait une certaine similitude entre les personnes évoluant dans ces contextes, entraînant l'homogénéité des groupes s'y formant. La similitude nous paraît ici découler des caractéristiques démographiques et l'on peut donc penser que c'est d'homogénéité démographique que parlent ces théoriciens, en même temps que de la similitude des intérêts des membres potentiels de ces groupes.

RÉCIT ILLUSTRATIF 6.2

MULTI-GELATI[9], UN GROUPE HÉTÉROGÈNE

Dans le cadre d'un cours intensif sur les phénomènes de groupe, une trentaine d'étudiants et d'étudiantes sont amenées à former quelques groupes restreints qui auront à réaliser divers exercices, la visée commune étant ici l'apprentissage des processus groupaux. L'un de ces groupes, qui a choisi de s'appeler *Multi-gelati*, est composé de trois jeunes hommes de 24, 27 et 32 ans, joueurs ou amateurs de hockey et d'autres sports de compétition, et de six femmes dont l'âge varie entre 30 et 41 ans, leur moyenne d'âge étant de 37 ans, soit dix ans de plus que celle des jeunes hommes. Une seule de ces femmes est d'origine québécoise, une deuxième est Italienne de seconde génération, les autres sont Haïtienne, Cubaine, Chilienne et Zaïroise. Dès le départ, les jeunes hommes forment un sous-groupe très cohésif, ils influencent fortement le choix du nom du groupe et cooptent entre eux un leader qu'ils voient comme le leader du groupe ; ils ont aussi des comportements plutôt machos, aux dires de plusieurs des femmes du groupe. La plupart d'entre elles ont du mal à entrer dans

9. Plusieurs des récits qui seront désormais présentés proviennent de groupes formés dans le cadre de nos enseignements sur le groupe restreint, alliant théorie et pratique. La pédagogie de ces enseignements est décrite à l'annexe 1. Les noms que les groupes se sont donnés ont été modifiés et un pseudonyme remplace le prénom réel de chacun des membres ; nous avons aussi changé les origines culturelles de certains membres.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

le tourbillon interactif que créent les jeunes hommes et plusieurs demeurent relativement passives. Leurs journaux de bord traduisent bien les difficultés que peut entraîner une telle diversité : « *Je trouve qu'on forme un groupe qui dès le début a été appelé à mal fonctionner, dû aux différences des cultures, sexes et âges* » (Teresa). « *Il y a une trop grande disparité entre les membres, surtout au niveau des VALEURS et de la MATURITÉ* » (Anna).

Le deuxième facteur évoqué a trait à l'acculturation de chaque nouveau membre au groupe dans lequel il s'insère, l'acculturation réussie entraînant un plus grand engagement, alors que le désengagement et éventuellement le retrait du groupe découleront d'une acculturation manquée. L'homogénéité normative, c'est-à-dire l'adhésion aux normes qui existent ou se développent dans le groupe, nous semble ici être le facteur important, et non la similitude entre le membre potentiel et les autres membres du groupe.

En dernière analyse, les différences trop marquées, surtout si la tolérance à l'égard de ces différences est faible ou inexistante au sein du groupe, contribueront à faire de l'hétérogénéité inhérente à la plupart des groupes, pour ce qui est des variables démographiques les plus fréquentes mais aussi en ce qui a trait aux caractéristiques personnelles, une dimension plus ou moins centrale dans la dynamique du groupe. Ainsi, dans le groupe *Multi-gelati*, la diversité culturelle, l'écart entre les âges, les différences entre les sexes et l'homogénéité démographique et normative du sous-groupe des jeunes hommes, accompagnée d'une certaine intolérance face à la diversité, ont-ils dominé toute l'évolution du groupe.

La plus ou moins grande visibilité des caractéristiques tant démographiques que personnelles des membres de même que la pertinence de ces caractéristiques eu égard à la visée commune du groupe auront une incidence sur son évolution et sur sa capacité de réaliser ses objectifs. Ces dimensions échappent la plupart du temps au contrôle des personnes qui travaillent ou interviennent auprès des groupes restreints, leur prise en compte pouvant toutefois mener à des exclusions éthiquement regrettables.

En définitive, on peut se demander si la question de l'homogénéité mérite d'être posée. Il nous semble en effet que tout groupe, y compris le groupe primaire qu'est la famille, est nécessairement plus ou moins hétérogène et que d'apprendre à composer avec cette

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

hétérogénéité est un défi fort intéressant pour quiconque veut miser sur la richesse et la diversité que peuvent apporter au groupe des personnes aux caractéristiques démographiques ou personnelles différentes.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

CHAPITRE 7

Le processus communicationnel au cœur de la vie groupale

> La communication n'est pas naturelle au sens où le sont, par exemple, certaines formations rocheuses ou les voies que suivent les planètes autour du soleil dans notre système solaire. La communication est artificielle (c.-à-d. créée par des êtres humains), sociale et conventionnelle.
>
> BORMANN, 1996, p. 84.

> Toute action, tout silence, est communication. Ce que signifie cette affirmation dans la vie quotidienne, c'est que nous ne sommes conscients que d'une infime part de nos communications avec les autres.
>
> NAPIER et GERSHENFELD, 1999, p. 21.

7.1. La communication, un processus global

Si l'information a acquis depuis quelques décennies le statut de concept essentiel tant en cybernétique que dans l'ensemble des sciences du vivant, la communication reste le processus fondamental

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

au moyen duquel les êtres humains entrent en relation les uns avec les autres. La communication est un processus global, car la personne tout entière y est engagée par le biais de ses cinq sens d'abord – et c'est là une caractéristique que nous partageons avec les autres espèces animales – puis au moyen du langage, propre à l'être humain, qui permet d'entrer en relation avec l'autre, de s'inscrire dans une continuité historique et de contribuer à la construction d'une telle réalité. Avec le nourrisson ou l'enfant encore au stade préverbal, on est en mesure d'observer cette globalité du processus communicationnel, là où tous les échanges passent obligatoirement par le regard, l'ouïe, la kinesthésie et le toucher, l'olfactif et le gustatif. La gestuelle et le paraverbal règnent ici en maîtres – et continuent de le faire même après l'acquisition du langage, ce que l'on a trop tendance à oublier. Le processus communicationnel est donc au cœur de la vie humaine elle-même, qui ne peut se développer sans lui. Il est aussi au cœur de la vie groupale.

Les chercheurs et théoriciens issus de la mouvance du champ disciplinaire de la communication groupale, tels Bormann (1975, 1983, 1996), Frey *et al.* (1999), Hirokawa et Poole (1996), pour ne citer que ceux-là, étudient les groupes restreints essentiellement sous l'angle de la communication ; d'autres, tels Amado et Guittet (1997) ou Barker *et al.* (2001), considèrent eux aussi la communication comme la dimension centrale à étudier pour comprendre les phénomènes et processus groupaux. Il va sans dire que ces phénomènes et processus se vivent par la communication, ou plus précisément, à travers les interactions entre les membres, verbales et non verbales.

Nous nous attarderons, dans ce chapitre, sur la présentation générale du modèle de la communication auquel nous souscrivons, qui se fonde sur les perspectives théoriques de l'école de Palo Alto (Watzlawick *et al.*, 1972), de même que sur les travaux de Cormier (2006)[1]. La notion d'interaction sera abordée dans la

1. L'ouvrage de Solange Cormier (2006), intitulé *La communication et la gestion*, dont la première édition fut publiée en 1995, est tout entier consacré à la communication interpersonnelle dans les organisations. Outre les aspects théoriques qui sont traités en début d'ouvrage, le livre contient une importante section sur les habiletés communicationnelles et une autre sur les styles personnels de communication. Connaître son style personnel de communication et les réactions qu'il suscite peut certes être d'une grande utilité pour interagir et intervenir dans les groupes restreints. Et le développement des habiletés de base que sont l'écoute, le questionnement et le feed-back contribuera aussi à une meilleure communication au sein des groupes.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

section suivante, de même que son utilisation dans les travaux de recherche sur les groupes restreints, y compris les nôtres. Nous évoquerons ensuite les deux volets de la communication groupale traditionnellement retenus par les psychosociologues, soit le volet instrumental et le volet consommatoire. La question des différences entre hommes et femmes dans l'interaction groupale sera ensuite discutée. Puis nous présenterons un phénomène communicationnel fort important pour comprendre la dynamique groupale : celui des métaphores groupales. La métacommunication fera l'objet de la section suivante, ce chapitre se terminant par un rapide coup d'œil sur la question des réseaux de communication dans les groupes restreints.

7.2. La communication dans une perspective pragmatique, systémique et constructiviste

Dans cette section, nous nous attardons d'abord au modèle général de l'école de Palo Alto, pour ensuite préciser notre vision systémique et constructiviste de la communication groupale.

7.2.1. La syntaxe, la sémantique et la pragmatique selon l'école de Palo Alto

Le modèle le plus souvent cité par les théoriciens du groupe pour illustrer le processus communicationnel repose sur trois sources interreliées. En premier lieu, le modèle des cinq questions de Lasswell (1948, voir Amado et Guittet, 1997) : « Qui ? Dit quoi ? Par quel moyen ? À qui ? Avec quel effet ? » (p. 3-4), qui préfigure le modèle

ÉMETTEUR → ENCODAGE → MESSAGE → DÉCODAGE → RÉCEPTEUR

de Shannon et Weaver (1975/1949), auquel Weiner (1954) ajoutera les notions de bruits au sein du canal où transite le message et de feed-back du récepteur à l'émetteur, quant à la bonne réception du message. Comme le démontre bien Cormier (2006), ce modèle linéaire « axé sur la transmission et la réception de l'information s'avère [...] insuffisant pour rendre compte de la complexité de la communication interpersonnelle et surtout de son caractère interactif » (p. 28).

C'est à l'école de Palo Alto que l'on doit le développement d'une approche de la communication qui permet de prendre en compte cette complexité, de même que la non-linéarité de la communication (Watzlawick *et al.*, 1972). Tout acte communicationnel s'inscrit à

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

la fois dans un contexte donné et dans une dynamique relationnelle ; il véhicule non seulement des informations, mais aussi tout un ensemble de significations traduisant l'état de la relation entre les personnes en interaction et ayant une incidence sur leurs comportements. Watzlawick *et al.* (1972) envisagent donc l'étude de la communication humaine comme pouvant se subdiviser en trois domaines distincts, soit premièrement la *syntaxe*, qui correspond à la dimension de la transmission de l'information et à laquelle s'applique spécifiquement le modèle de Shannon et Weaver (1975/1949), deuxièmement la *sémantique*, qui a trait au sens ou à la signification des propos échangés, et enfin la *pragmatique*, qui porte sur les effets de la communication sur le comportement. C'est sur ce dernier aspect que se penchent principalement les auteurs, pour lesquels communication et comportement sont presque synonymes :

> Car les données de la pragmatique ne sont pas simplement les mots, leurs configurations et leurs sens, données qui sont celles de la syntaxe et de la sémantique, mais aussi leurs concomitants non-verbaux [*sic*] et le langage du corps. Bien plus, nous voudrions intégrer aux actes qui relèvent du comportement individuel les signes qui sont de l'ordre de la communication et qui sont inhérents au contexte où se produit cette communication. Selon cette conception de la pragmatique, tout comportement, et pas seulement le discours, est communication, et toute communication [...] affecte le comportement (Watzlawick *et al.*, 1972, p. 16).

Plus la relation – dyadique ou groupale – est chargée d'histoire, plus riche est le sens des paroles échangées et de tous les signes paraverbaux qui les accompagnent, y compris les éléments de contexte. Cette dimension sémantique influencera nécessairement la pragmatique immédiate de la communication.

La première partie du récit 7.1 décrit le contexte relationnel historique dans lequel se déroule l'interaction entre Lorraine et Pierre, après le départ de Luce. Un observateur qui ne connaîtrait pas ce contexte pourrait fort bien penser que la fête qui s'organise soit inclut Fabienne et Laurent, soit les exclut parce qu'ils ne font pas partie du cercle des intimes de Luce. L'interaction entre Lorraine et Pierre, accompagnée de quelques regards aux autres membres du groupe mais sans manifestation visuelle ou gestuelle à l'endroit de Fabienne ou de Laurent, marque l'exclusion du couple de la fête. Sans qu'un seul mot ait été prononcé à cet effet, l'un et l'autre savent

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

qu'ils n'y sont pas invités. En ce qui a trait à la syntaxe, l'échange d'information n'aura porté que sur l'organisation matérielle de la fête. Pour ce qui est de la sémantique, tout le comportement non verbal a véhiculé le message de l'exclusion, lequel ne prend son sens qu'en fonction du contexte historique des relations passées et présentes entre les membres du groupe ici réunis. Enfin, quant à la dimension pragmatique, l'échange verbal entre Lorraine et Pierre, tant par ce qui est dit que par ce qui ne l'est pas, détermine les comportements de toutes les personnes en présence. Dans l'immédiat, cet échange incite Fabienne et Laurent à quitter le groupe, créant peut-être aussi un certain malaise pour les autres personnes présentes. Enfin, son contenu explicite a pour effet de préparer chacun des autres à participer à la fête.

RÉCIT ILLUSTRATIF 7.1

UNE EXCLUSION TACITE AU SEIN DU GROUPE DU BISTRO L'AUVERGNAT

Juliette, Lorraine, Françoise et Philippe sont des amis de longue date, qui forment un clan solide, capable de s'ouvrir à d'autres personnes, tout en conservant une frontière groupale bien marquée. Luce et Pierre sont liés au clan depuis quelques mois. Fabienne et Laurent sont un couple de formation récente qui fréquente les mêmes lieux que le clan, entre autres le bistro L'Auvergnat ; des liens cordiaux, mais non intimes, se sont développés au fil des ans entre Fabienne et les trois autres femmes. Laurent a naguère fréquenté Lorraine et a été inclus dans le groupe à l'époque de cette liaison, où les amis ont loué tous ensemble, pendant leurs vacances, une maison en France. Après la rupture, Laurent est resté très lié au groupe. Mais il a remarqué que depuis qu'il vit avec Fabienne, les échanges sont graduellement devenus plutôt superficiels avec les membres du groupe.

Tous se retrouvent un soir d'été à la terrasse du bistro. Luce quitte la première et Lorraine se met dès lors à parler d'une soirée de fête, à l'occasion de l'anniversaire de Luce. Devant Fabienne et Laurent, elle suggère à Pierre que la fête ait lieu chez elle, que chacun apporte un plat ; Pierre opte plutôt pour sa propre demeure. Le regard de Lorraine soutient celui de Pierre pendant cet échange, se posant toutefois sporadiquement sur Juliette, Françoise ou Philippe, mais jamais sur Fabienne ou Laurent. Fabienne reste silencieuse pendant que Laurent mène une conversation parallèle avec Juliette. Lorraine et Pierre poursuivent leur planification. Après quelque temps, Fabienne et Laurent échangent un regard, ce dernier demande leur addition, ils saluent amicalement et s'en vont.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

7.2.2. Une vision systémique et constructiviste de la communication groupale

La communication, et plus particulièrement la communication groupale, peut être envisagée sous un angle systémique, en ceci que tout acte communicationnel au sein d'un groupe s'inscrit dans un ensemble interactif, évoluant dans un contexte et dans une temporalité donnée[2]. Dans le cas du groupe restreint, les éléments du système communicationnel sont les mêmes que ceux du système-groupe : ce sont les personnes qui interagissent les unes avec les autres, c'est-à-dire qui sont en relation. La relation est ici centrale, comme dans toute situation communicationnelle, car il appartient aux personnes en interaction d'arriver ensemble à une définition des positions de chacune dans le système interactif.

C'est dire que dans tout acte communicationnel se trouve un double enjeu : celui du contenu de la communication et celui de la relation, ce dernier ayant dans les faits préséance sur le premier, car le contenu de la communication ne peut être décodé correctement que dans la mesure où il y a entente sur la définition de la relation :

> Dans toute interaction, des définitions de la relation sont implicitement offertes, acceptées, rejetées ou modifiées par les personnes en présence. […] Plusieurs échanges servent, non pas à régler le sujet de la discussion en cours, mais à définir la relation entre les […] partenaires (Cormier, 2006, p. 35).

Deux dimensions de la relation revêtent ici un caractère central, l'affection et le pouvoir. La relation se définit, d'une part, par les sentiments éprouvés à l'endroit des autres membres du groupe et par ceux qu'ils éprouvent à notre endroit, de même que par les émotions vécues dans le cadre de ces relations et, d'autre part, par la place éventuellement occupée par chacun dans la hiérarchie de pouvoir du groupe, de sorte que les premiers échanges dans le groupe sont, quel qu'en soit le contenu, des échanges sur la relation.

Sans reprendre ici toutes les propriétés des systèmes, rappelons quelques-unes d'entre elles, telles que les présentent Watzlawick *et al.* (1972), qu'il nous paraît pertinent d'évoquer pour mieux

2. Il n'est sans doute pas inutile de rappeler ici la définition que donne Rosnay (1975) d'un système : « *Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but* » (p. 91, les caractères italiques sont de l'auteur.)

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

comprendre les caractéristiques systémiques de la communication groupale. La totalité, qui s'oppose à la sommativité, est l'une de ces caractéristiques. Pour Watzlawick *et al.* (1972), « les séquences de communication doivent être considérées comme inséparables les unes des autres » (p. 125), c'est-à-dire comme formant un tout, différent de la somme de ses parties. On peut concevoir la structuration de ce tout sous l'angle du constructivisme : la totalité communicationnelle est ainsi en devenir constant, puisqu'elle se construit dans l'interaction soutenue entre les membres du groupe, développant du même coup son historicité, et ce, jusqu'à la dissolution du groupe.

La rétroaction ou feed-back, dans l'acception cybernétique de ces termes, est l'une des notions les plus fondamentales de la vision systémique, celle qui infirme les postulats de la causalité linéaire, tout en ouvrant la porte à la perspective constructiviste. La rétroaction, c'est l'information sur l'effet d'une interaction ou d'une séquence d'interactions sur les personnes engagées dans cette interaction ou sur le groupe en tant que groupe. Cette information permet une régulation constante, dans le sens du maintien du comportement communicationnel ou de sa modification, en fonction de l'effet obtenu eu égard au but que poursuit le système. La rétroaction peut être positive ou négative. La rétroaction négative…

> […] caractérise l'homéostasie (ou état stable) et […] joue donc un rôle important dans la réalisation et le maintien de relations stables. Par contre, la rétroaction positive conduit au changement, en un sens à la perte de la stabilité ou de l'équilibre (Watzlawick et al., 1972, p. 25).

La rétroaction, négative et positive, est un phénomène constant, généralement non conscient, dans tout comportement humain. En supposant que le but poursuivi par le groupe du récit 7.1 est le maintien de la relation entre l'ensemble des personnes présentes et la poursuite d'échanges agréables, si aucun feed-back explicite n'est donné à Lorraine sur son comportement, le fait que Pierre poursuive l'interaction et que les autres se taisent peut être considéré comme une rétroaction positive lui laissant entendre que son comportement est adéquat[3]. Le départ de Fabienne et Laurent peut dès lors

3. Comme le souligne Cormier (2006) : « En cybernétique, le feed-back positif signifie une information qui ne renvoie pas de signaux correctifs au système ; dès lors, le système continue son processus d'auto-accélération, augmentant ainsi l'ampleur des déviations à l'égard du but prédéterminé » (p. 115).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

être vu sous l'angle de la perte de la stabilité ou de l'équilibre du système et constitue aussi, à condition qu'il soit ainsi décodé, une rétroaction, négative celle-là, face à l'échange verbal entre Lorraine et Pierre. Par ailleurs, si Pierre ou une autre des personnes présentes avait dit à Lorraine dès le début de son intervention : « Écoute, on parlera de cela une autre fois », cette rétroaction négative, informant Lorraine des effets possiblement indésirables de son comportement, aurait pu avoir pour effet le maintien de la stabilité du système.

Notons qu'en relations humaines, la notion de feed-back a acquis un sens un peu différent. Le feed-back est vu ici comme une intervention verbale visant à informer une personne des effets de son comportement. On dira le feed-back positif ou négatif[4] selon que le comportement sur lequel il porte est évalué positivement ou négativement, et non en fonction de son impact sur la régulation du système. La maman qui dit « bravo » à son bébé lorsqu'il réussit à se mettre debout pour la première fois lui donne un feed-back positif visant à l'encourager à répéter le comportement. Lorsqu'elle lui dit « non » au moment où il s'approche de la cuisinière, il s'agit d'un feed-back négatif, visant à modifier le comportement de l'enfant. Les différents types de feed-back, dans cette perspective, sont largement décrits dans les ouvrages issus de l'école des relations humaines. Évoquons seulement les feed-back descriptif, expérientiel, inférentiel, et soulignons que tout feed-back contient une part d'évaluation du comportement de l'autre (Cormier, 2006).

7.3. La notion d'interaction dans la recherche sur le groupe restreint

La notion d'interaction est partout présente dans la recherche sur le groupe restreint, de même que dans l'intervention. Pour Homans (1950), comme nous l'avons vu au chapitre 4, elle a trait à tout ce qui implique un contact, un échange, une association entre deux ou plusieurs personnes. Mucchielli (1968b), vulgarisateur d'un grand nombre de processus psychosociologiques, voit l'interaction d'abord comme un échange « entre membres du groupe, ou entre un membre et le groupe entier » (p. 67) et, dans une deuxième acception, comme l'unité de mesure de la participation. Ancelin Schützenberger (1971), dans son *Vocabulaire des techniques de groupe*, définit ainsi l'interaction :

4. Cormier (2006), parle plutôt de « feed-back critique » (p. 120-123).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

> Action mutuelle ou communication entre les membres d'un groupe, d'un sous-groupe, d'une population quelconque, agissant sur le comportement, la physiologie des individus – directe ou indirecte. Action et relation interpersonnelle entre deux ou plusieurs personnes, influence mutuelle, échanges verbaux ou non-verbaux (p. 91).

Enfin, pour Watzlawick *et al.* (1972), l'unité de communication est le message, alors que l'interaction a trait à une « série de messages échangés entre des individus » (p. 47).

Dans la perspective constructiviste qui est la leur, Poole et Baldwyn (1996) évoquent la centralité de l'interaction dans le développement des représentations relatives à la tâche au sein des groupes de prise de décision et dans la construction des règles visant à maintenir la cohérence du discours, allant jusqu'à affirmer que « l'un des buts de l'interaction est le développement de représentations partagées » (p. 226) au sein du groupe. Les représentations, mais aussi les valeurs, les normes, les rôles, se construisent dans et par l'interaction. La notion d'échange communicationnel, toujours présente dans les définitions de l'interaction, se trouve encore enrichie par l'apport de la perspective constructiviste.

D'un point de vue plus pragmatique, on peut considérer le concept d'interaction comme une façon de concrétiser le processus communicationnel interpersonnel ou groupal, de lui reconnaître sa spécificité, de même que sa centralité. Et si l'interaction est au cœur de tous les processus groupaux, son étude devient essentielle à leur compréhension. La construction de grilles d'observation des interventions verbales – et non verbales – dans les groupes restreints, prenant en compte leur dimension interactive, tant à des fins de recherche qu'à des fins de formation ou d'intervention émerge presque naturellement de ce constat, comme l'ont vu de nombreux chercheurs vers le milieu du siècle dernier (Ancelin Schützenberger, 1972 ; Bales, 1950 ; Benne et Sheats, 1948 ; Borgatta, 1963 ; Bradford *et al.*, 1953 ; Weick, 1968).

Dans la grille d'analyse des interactions la plus connue et la plus utilisée en recherche, celle de Bales (1950, 1965a, b), l'interaction se découpe en unités d'intervention se distribuant en 12 catégories, comme nous l'avons vu au chapitre 4. La dimension interactive dans la grille de Bales (1950) est prise en compte par l'observateur qui non seulement classe chaque intervention dans sa catégorie,

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

mais note aussi son auteur et son destinataire, ce qui permet à la fois la comptabilisation des interventions de chacun des membres et des réactions qu'elles suscitent.

Si la grille de Bales (1950) a permis de cerner les dimensions instrumentale et socioaffective de ce processus, les interactions se situant dans la zone du pouvoir ne sont pas ici directement prises en compte. C'est ce qui nous a amenée à créer

> [...] une grille d'observation permettant de quantifier les stratégies d'influence et de constater les différences entre les membres d'un groupe quant à la quantité et à la nature de ces stratégies, de constater s'il y a quelque différence dans le temps à cet égard et de prendre acte des patterns interactifs à l'œuvre dans le groupe (Landry, 1988, p. 89).

Cette *Grille d'observation des stratégies d'influence dans les groupes restreints*, présentée à l'annexe 4, comporte quatre catégories de comportements, soit la *forme du discours,* les *réactions*, les *stratégies* proprement dites, l'*orientation de l'action*. La dimension interactive se reflète dans près du tiers des stratégies que comprend la grille, pour lesquelles toutes les personnes prenant part à l'échange sont identifiées au moment du codage[5].

Comme les grilles d'observation systématique impliquent la codification linéaire des comportements verbaux, elles ne rendent guère possible la prise en compte de la dimension systémique et constructiviste de l'interaction. Elles permettent plutôt de traduire en fréquences les comportements notés à l'intérieur de chaque unité temporelle de codage pour en donner un portrait global, mais statique, pour chacun des membres du groupe. La dynamique interactive doit pour sa part être captée par des approches qualitatives permettant d'éclairer les données quantitatives produites par la grille, comme l'avait d'ailleurs bien vu Bormann (1975) :

> De soigneuses études de cas, menées sur une période de plusieurs mois, nous ont permis une compréhension de la communication et des processus groupaux souvent plus complète et plus utile qu'une importante partie des données quantitatives produites au moyen de divers systèmes de classification (p. 163).

5. Nous reviendrons sur cette grille et sur les résultats que nous avons obtenus grâce à elle dans le chapitre 11, qui porte sur la dynamique groupale dans la zone du pouvoir.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

La recherche sur l'interaction groupale doit donc faire appel à la combinaison de diverses méthodes, à la fois quantitatives et qualitatives, ponctuelles et longitudinales, pour arriver à cerner dans toute sa profondeur la centralité de l'interaction dans l'émergence des phénomènes et processus groupaux (Landry, 1988, 1989 ; Landry et Saint-Charles, 1995).

7.4. Les deux volets traditionnels de la communication groupale

Outre le modèle de Palo Alto où la communication revêt deux dimensions, soit celle du contenu et celle de la relation, d'autres façons de voir la communication groupale sont traditionnellement présentes dans les ouvrages sur le groupe restreint. Pour certains (Amado et Guittet, 1997 ; Anzieu et Martin, 1994 ; Bormann, 1975), le volet principal de la communication groupale est le volet instrumental, soit celui de la communication orientée vers un but ; le modèle initial de Shannon et Weaver (1975/1949), avec ses modifications successives (Weiner, 1954 ; Bormann, 1975), s'appliquait essentiellement à ce volet, lequel, dans le langage courant de l'intervention, en est venu à signifier la communication relative au travail du groupe, à son organisation et à sa structuration en vue de l'atteinte de sa visée commune.

Le deuxième volet est celui de la communication *consommatoire*, qu'Amado et Guittet (1997) définissent comme reposant sur « tous les échanges liés à l'expression d'un état émotionnel » (p. 6). Il s'agit donc essentiellement d'une forme de communication que l'on pourrait qualifier d'expérientielle, qui porte sur l'expression des émotions, des sentiments. Elle est consommatoire par opposition à la communication instrumentale, en ce sens qu'elle n'a, en apparence, d'autre but qu'elle-même. Bormann (1975) pousse plus loin l'analyse de ce style de communication qui, à ses yeux, caractérise les pratiques communicationnelles issues de la psychologie humaniste, du mouvement des relations humaines et de la psychothérapie de groupe, marquées au sceau de la congruence, de la confiance, de l'ouverture et de l'authenticité.

On peut considérer aujourd'hui, à la lumière des travaux de Bateson (1972) et de l'école de Palo Alto, que les dimensions proposées par Watzlawick *et al.* (1972) – contenu et relation –, qui peuvent sembler recouper les dimensions instrumentales et consommatoires,

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

décrivent avec plus de précision le phénomène communicationnel, en ce sens que tout message verbal, s'il véhicule un contenu plus ou moins instrumental, en fonction de la visée poursuivie par les personnes en interaction, au niveau dyadique comme au niveau groupal, transmet également, au moyen de tous les éléments non verbaux et paraverbaux qui accompagnent le contenu explicite, un message analogique[6] sur la relation. S'il demeure toutefois utile de parler de communication instrumentale, dès lors qu'il s'agit d'échanges portant sur l'action ou le travail du groupe, il nous paraît plus adéquat de parler de communication expérientielle ou encore des dimensions relationnelles de la communication, quand il s'agit de la dynamique affective du groupe ou de la dynamique des rapports de pouvoir.

7.5. Les hommes et les femmes dans l'interaction groupale

Pour l'ensemble des dimensions de la communication groupale, soit le contenu et les aspects relationnels, si les principes de base sont les mêmes pour les hommes et les femmes, il existe toutefois un style communicationnel propre à chacun des sexes, selon les recherches en analyse conversationnelle de Tannen (1990) et de nombreuses autres sociolinguistes. Sans répertorier ou analyser ici ces travaux, il convient de préciser que ces différences ont trait essentiellement au fait que les hommes interprètent habituellement les situations conversationnelles, y compris les situations groupales, comme étant des situations de compétition, ce qui les amène à voir les autres comme des adversaires. Ils s'engagent donc plus facilement dans l'interaction sur un mode symétrique, en tant qu'individus situés dans un ordre social hiérarchique, où l'on est soit un cran au-dessus, soit un cran en-dessous de l'autre (*one up* ou *one down*). Les femmes, pour leur part, voient plutôt les personnes comme étant intégrées dans un réseau de relations. L'interaction et la conversation sont pour elles une forme de négociation pour se rapprocher, se donner du soutien, se conforter contre le possible rejet des autres. Le parler des hommes est donc plutôt compétitif,

6. Pour Bateson (1972), le paralangage et la communication kinesthésique s'appuient sur un codage analogique alors que le langage verbal s'appuie plutôt sur un codage digital. « Il semble, écrit-il, que le discours de la communication non verbale a précisément trait aux questions relationnelles – amour, haine, respect, peur, dépendance, etc. – entre soi et son vis-à-vis ou entre soi et son environnement » (p. 412-413).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

celui des femmes plutôt coopératif. Le tableau 7.1 présente quelques-unes des manifestations concrètes des styles communicationnels des hommes et des femmes[7].

Tableau 7.1
Manifestations concrètes des styles communicationnels des hommes et des femmes

- **Parler poliment (F)**
- **Interrompre et chevaucher (F et H)**

  Femmes : parlent les unes par-dessus les autres, complètent les phrases les unes des autres, ne se sentent pas nécessairement interrompues, mais enchaînent leur propre discours à celui de l'autre. Les chevauchements et interruptions vont donc se situer dans un style coopératif. Les conversations simultanées sont très fréquentes.

  Hommes : décodent les chevauchements et interruptions comme des tentatives pour leur enlever la parole et la prendre soi-même (*Tu m'interromps, là,* diront-ils), donc comme des moyens de domination. Le présupposé du parler masculin : une seule personne parle à la fois.

- **Parler indirectement (F)**

  Femme : *Il n'y a plus de lait ni de beurre, il faudrait aller en chercher…*

  Homme : *Peux-tu aller chercher du lait et du beurre ?*

  Le parler indirect est évalué négativement parce que la norme sociale est la norme masculine, soit la norme de la demande directe, associée au masculin. Mais, si une femme est directe, elle risque d'être perçue comme trop directe, c'est-à-dire agressive, autoritaire.

- **Faire suivre une affirmation par une question *(tag questions)*** (F)

  Femme : *Le premier ministre a fait un très bon discours, n'est-ce pas ?*

  Homme : *Le premier ministre a fait un très bon discours.*

7. Ce tableau a été présenté dans le cadre d'un atelier organisé par la Table Femmes et développement régional du Conseil régional de développement de l'Outaouais, ayant pour titre « Femmes d'action : communication et pouvoir, pouvoir de la communication », donné le 12 février 2003 ; il est partiellement inspiré de Tannen (1990).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 7.1 (*suite*)

- **Atténuer ses affirmations ou interventions en se rendant vulnérable, en se dévalorisant** (F)

  Femme : *Je ne suis pas une experte sur la question, mais... Je n'ai pas eu le temps de lire tout le rapport, mais...*

  Homme : Ne parle pas de son expertise, n'annonce pas qu'il n'a pas lu tout le rapport, mais donne directement son opinion : *J'ai pris connaissance du rapport et...*

- **Présenter ses idées sous forme interrogative ou en les atténuant** (F)

  Femme : *Est-ce que ce n'est pas un peu exagéré de voir autant de différences entre le parler féminin et le parler masculin ?*

  Homme : *Je trouve que c'est exagéré de voir autant de différences entre le parler féminin et le parler masculin.*

- **Parler le plus brièvement possible (en public)** (F)
- **Parler tout bas ou prendre un ton de voix plus élevé que son ton naturel** (F)

La dichotomie n'est toutefois pas absolue. Les femmes aussi veulent améliorer leur statut et réussir, mais elles sont moins systématiquement centrées sur ces objectifs : la visée relationnelle reste habituellement très présente pour elles et la poursuite des objectifs de réussite va se faire tout aussi bien au moyen des liens, des relations. Les hommes veulent aussi créer des liens et avoir des relations satisfaisantes, mais ils sont plus centrés sur l'amélioration de leur statut et sur leur réussite, dans une dynamique d'opposition aux autres.

Deaux et LaFrance (1998) font état de recherches en psychologie sociale sur les différences langagières entre les hommes et les femmes, certains de ces travaux venant nuancer les conclusions de Tannen (1990), sans toutefois les contredire. La variable explicative la plus déterminante serait ici liée à l'asymétrie entre hommes et femmes en ce qui a trait au statut et au pouvoir : les femmes en situation de pouvoir en viennent à utiliser un langage plus direct. De plus, lorsque le rôle assumé par une personne, homme ou femme, vise à faciliter l'interaction, comme c'est le cas dans l'animation d'un groupe par exemple, le comportement linguistique de cette personne est plus proche de celui des femmes que de celui des hommes, alors qu'en situation de compétition et de volonté de réussite, hommes et femmes auront recours à un langage plus

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

direct. Ces travaux et bien d'autres illustrent le fait que le statut d'infériorité des femmes par rapport aux hommes, avec les conséquences qui en découlent, est une construction sociale aux ancrages millénaires (Bourdieu, 1998 ; French, 1986 ; Reed, 1981).

7.6. Dramatisations et métaphores groupales

Il est un autre volet fort important de la communication groupale, celui de la communication symbolique, qui se traduit dans le groupe restreint, mais aussi dans d'autres contextes, par ce que Bales (1950) a appelé des dramatisations. Aux yeux de Bormann (1975), à travers la découverte des dramatisations et des métaphores groupales, Bales (1950) aurait résolu une partie de l'énigme de la construction de la cohésion groupale par la communication. Plus encore, poursuivant ses travaux de recherche et de théorisation, Bormann (1983,1996) élabore un modèle théorique de la communication groupale qu'il nomme la théorie de la convergence symbolique (*symbolic convergence theory*) et qu'il considère comme une théorie générale de la communication, comparable, rien de moins, à la théorie de l'évolution de Darwin ! Il décrit succinctement son modèle théorique comme suit :

> Dans sa première partie, la théorie traite de la découverte et de l'organisation de formes et de patterns communicationnels récurrents, révélant la présence et l'évolution d'une conscience groupale partagée. La seconde partie décrit les tendances dynamiques au sein des systèmes communicationnels qui expliquent pourquoi la conscience groupale émerge, se maintient, périclite et disparaît, de même que les effets d'une telle conscience groupale, en termes de significations, de motivations et de communication au sein du groupe. Le processus communicationnel de base, analogue au principe de la sélection naturelle dans [la théorie de] l'évolution est celui de la dynamique du partage de métaphores groupales par les membres. […] La troisième partie porte sur les facteurs pouvant expliquer les raisons pour lesquelles les gens partagent de telles métaphores (p. 88-89).

Sans souscrire à la vision théorique globale de Bormann (1983, 1996), nous estimons avec lui que la découverte des métaphores groupales, grâce à l'observation directe des groupes restreints en action, fournit tant aux intervenants qu'aux membres de groupes restreints un instrument qualitatif de grande valeur pour comprendre la dynamique des groupes et la culture groupale.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Nous avons choisi l'expression métaphore groupale pour traduire les termes *group fantasy*, retenus par Bormann (1975, 1983, 1996) à la suite de Bales (1950), car le groupe, lorsqu'il entre dans le processus d'une telle métaphore, évoque symboliquement les événements qu'il est en train de vivre, en construisant un autre événement, lointain ou fictif, en tout cas sans lien explicite avec ce qui se passe dans l'ici et maintenant du groupe.

Il importe de bien différencier la dramatisation de la métaphore groupale. Tout apport sans lien avec le vécu actuel du groupe – blagues, évocation d'événements ou d'incidents réels ou fictifs, de voyages, de films, de romans, d'expériences de toutes sortes – peut être considéré au départ comme une dramatisation. C'est le sort que fait le groupe à cet apport apparemment étranger à la vie groupale qui transforme une dramatisation en métaphore groupale. Les conditions pour qu'une dramatisation se transforme en métaphore groupale et puisse donc s'interpréter comme une sorte de miroir symbolique de ce qui se vit dans le groupe au moment où se construit la métaphore, selon Bormann (1975), sont les suivantes.

1. Une personne amorce l'interaction autour d'un thème autre que l'activité dans laquelle le groupe est engagé ;
2. Le thème est repris par un autre membre, puis par un autre, si bien que presque tous les membres du groupe finissent par participer à la chaîne interactive, y ajoutent leur grain de sel, tous étant attentifs et actifs dans la construction de la métaphore ;
3. La métaphore acquiert ainsi une vie propre, caractérisée par des interactions qui s'enchaînent, se chevauchent, sont répétées au besoin, le sens de la symbolique guidant cette construction échappant habituellement aux membres du groupe ;
4. Il règne dans le groupe un climat d'attention, d'excitation, de fou rire, d'enthousiasme ou encore de dégoût, de désolation, d'horreur, selon le contenu de la métaphore ; personne n'est indifférent à ce qui se passe, même si tous les membres ne sont pas également impliqués ;
5. Le sens de la métaphore peut rester à un niveau inconscient pour le groupe et lui échapper totalement, au point où il pourra rejeter toute interprétation de la métaphore ainsi produite.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

RÉCIT ILLUSTRATIF 7.2

LA MÉTAPHORE DE LA MÈRE DE L'HUMANITÉ SOUFFRANTE

La lutte pour le leadership, qui s'est déroulée entre Paul et Maryse, a été plutôt féroce dans le groupe appelé *Lotokar*[8]. Paul a en quelque sorte abdiqué devant Maryse avant la cinquième rencontre du groupe, en la prévenant de son absence ce jour-là. Elle a alors pris les choses en main et orienté l'action du groupe au cours de cette rencontre, établissant ainsi son leadership, implicitement reconnu par la plupart des membres du groupe. Maryse se présente à la sixième rencontre avec des photos prises à l'occasion de son anniversaire. Elle apparaît sur ces photos avec ses enfants, leur père – dont elle précise qu'il n'est plus son mari – d'autres personnes, dont deux femmes. Les questions fusent, les autres femmes du groupe, Brigitte, Anne, Lise et Véronique s'interrogeant sur l'identité des personnes que l'on voit sur les photos. Paul est attentif et Rémi observe. Brigitte demande si deux de ces femmes sont les sœurs de Maryse, car elle et Lise trouvent entre elles une ressemblance. « Femmes frustrées, c'est ça notre ressemblance, frustrées et transformées de victimes en bourreaux ! » s'écrie Maryse dans un éclat de rire. Paul lui dit alors qu'elle devrait aller en philosophie, avec les idées qu'elle professe et Maryse rétorque qu'il ne s'agit pas de philosophie, qu'il y a beaucoup de vécu derrière ses paroles. Les échanges se poursuivent sur le thème des femmes sacrifiées, au milieu des rires de tout le groupe et Maryse dit de façon faussement sentencieuse : « Je vous apporte la bonne nouvelle ! » « Tu es l'agnelle », dit Véronique en riant toujours et Maryse répond : « Oh ! Je sais, je me prends pour la mère de l'humanité souffrante ! » « La victime ? » demande Paul. « Tu me prends pour une victime ? rétorque-t-elle, je ne t'ai jamais mordu, toi, hein ? » « Non, fait Paul en riant, mais tu te dis la mère de l'humanité souffrante… la mère de toutes ces pauvres âmes souffrantes ? » « Sais-tu, répond Maryse, que ça commence à se dessiner dans ce sens-là ; c'est pour ça que je m'en vais sur une île déserte. » Les rires fusent encore. « Ce sont de grosses responsabilités… » dit Paul. « Oh ! oui », répond Maryse en riant toujours. « Aller sur une île déserte ? » demande Brigitte. « Non, dit Paul, être la mère… ! » « Ce sont de bien grosses responsabilités, poursuit Maryse, et je cherche une autre mère, une relève… Parce que, ça suffit. » Anne et Véronique amorcent alors une autre conversation. La semaine suivante, Maryse s'absente et le groupe tourne en rond pendant toute la rencontre, sans que la tâche ne progresse.

8. Le groupe *Lotokar* est l'un de ceux que nous avons étudiés en profondeur dans le cadre de notre thèse de doctorat (Landry, 1988). Nous avons ici légèrement modifié le *verbatim* de la métaphore groupale rapporté et analysé dans cette thèse (p. 192-193, 198).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Les femmes du groupe *Lotokar* auraient pu regarder les photos de l'anniversaire de Maryse avec quelques commentaires anodins, les deux hommes du groupe ne s'étant pas au départ intéressés à la chose : il se serait alors agi d'une simple dramatisation, au sens où Bales (1950) et Bormann (1975) la décrivent. C'est l'intervention de Brigitte, bientôt suivie de Lise, qui déclenche la chaîne interactive où Maryse, qui vient d'être implicitement confirmée dans son leadership, évoque sous le couvert de la blague toute la problématique de la victimisation des femmes et de la difficulté d'être la mère de toute cette humanité souffrante. La métaphore se développe dans la précision du statut de victimes des femmes et une certaine agressivité à l'endroit de Paul, un homme, est exprimée par Maryse, toujours sous le couvert de la blague. C'est ce même Paul, le candidat défait au leadership[9], qui affirme ensuite les grandes responsabilités qu'implique le statut de mère de l'humanité souffrante, que confirme Maryse, la leader choisie par le groupe, allant jusqu'à dire qu'elle veut s'enfuir sur une île déserte et qu'elle cherche quelqu'un pour prendre la relève…

L'ensemble des conditions pour que l'on puisse parler d'une métaphore groupale sont ici réunies. Et dès lors que sa signification aurait pu se manifester ouvertement, compte tenu de la proximité de plus en plus grande de la symbolisation avec la situation actuelle vécue dans le groupe, la métaphore s'est brusquement interrompue, comme ce fut souvent le cas dans les groupes de Bormann (1975).

Cette métaphore avait d'ailleurs totalement échappé aux membres du groupe, personne n'en faisant explicitement mention dans son journal de bord. C'est au moment du visionnement de la bande vidéo de cette rencontre que nous avons vu et entendu cet échange. Il nous semble donc, à la lumière de cet exemple, mais aussi de nombreux autres dont nous avons été témoin, que si la culture et les traditions du groupe, son histoire et sa mémoire collective se construisent, entre autres, au moyen des métaphores groupales, la réelle convergence symbolique de ces constructions métaphoriques, pouvant ouvrir sur des représentations partagées, ne

9. **Paul avait affirmé, dès les premières rencontres du groupe, qu'il avait un** « leadership naturel », mais était disposé dans ce groupe à laisser quelqu'un d'autre prendre le leadership. Cette affirmation avait fortement indisposé Maryse et Anne et avait marqué le départ de la lutte pour le leadership entre lui et Maryse. Nous verrons au chapitre 11 comment cette métaphore peut s'interpréter, en fonction de la dynamique du pouvoir dans ce groupe.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

mène pas nécessairement, tant s'en faut, à une conscience groupale partagée, comme le veut la théorie de la convergence symbolique de Bormann (1983, 1996).

La plupart du temps, au contraire, les métaphores groupales ne sont pas interprétées et si elles peuvent tout de même contribuer au développement de la communauté groupale, de son « entitativité », pour utiliser le terme plutôt rébarbatif créé par Campbell (1958), c'est **plutôt la métacommunication** consciente qui peut faciliter l'émergence d'une véritable cohésion groupale.

La vision de McClure (1998) quant à la fonction de la métaphore groupale nous paraît plus large et plus juste que celle de Bormann (1996). À ses yeux, la métaphore vise plutôt à permettre au groupe d'aborder indirectement les situations menaçantes ou anxiogènes, de les traiter symboliquement plutôt que de les affronter explicitement.

> Le langage métaphorique permet au groupe de passer du niveau manifeste ou conscient pour se situer au niveau latent ou inconscient où peut s'effectuer la perlaboration[10] des problèmes et anxiétés partagés. Ce mouvement d'un niveau à l'autre permet au groupe d'évacuer l'affect de la discussion et d'utiliser le langage figuratif du « comme si ». Le potentiel de langage métaphorique dans un groupe augmente avec le niveau d'anxiété. Il devient une soupape de sûreté pour l'expression groupale. La métaphore est utilisée par les membres du groupe pour échanger sur des difficultés situationnelles, manifester la résistance du groupe, confronter ses leaders, révéler les identités individuelles, favoriser les prises de conscience, donner une orientation au groupe pour son avenir (McClure, 1998, p. 148).

Si la convergence symbolique est nécessairement présente dans toute métaphore groupale, elle l'est sur un mode analogique plutôt que sur un mode digital. Les interprétations que l'on peut en donner ne sont dès lors ni univoques, ni immédiatement accessibles et peuvent susciter de fortes résistances au sein du groupe, si tant est que la métaphore vise justement à masquer l'anxiété. Le récit 7.3 présente deux cas de figure, le premier présentant une métaphore ayant trait à la résistance du groupe, le deuxième

10. **Ce terme est la traduction française du terme psychanalytique** anglais *working-through* (Laplanche et Pontalis, 1968). Il s'agit ici du travail de compréhension psychique de ses processus qu'effectue le groupe au moyen de la métaphore.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

évoquant symboliquement la situation « pourrie » dans laquelle se trouve un autre groupe. Les *Tantines* se sentent menacées par l'obligation d'analyser la dynamique groupale au moyen de l'examen de leurs interactions et garderont ces réticences jusqu'à la fin de l'expérience groupale. Tant la métaphore elle-même que le refus de son interprétation par plusieurs d'entre elles sont des indices de cette fermeture et de la volonté du groupe de demeurer au strict niveau de la tâche à accomplir. Quant aux *Têtes de choux*, la métaphore des petits vers et de la pourriture dans les aliments sains a permis à la majorité des membres de ce groupe de prendre acte de l'impossibilité de sortir de l'impasse sans éradiquer le mal, c'est-à-dire sans en arriver à l'exclusion de Colette. Ici, la convergence symbolique est expérimentée et reconnue. La rencontre suivante, en l'absence de Colette, mais avant qu'elle ne quitte le groupe, est d'ailleurs marquée par une autre métaphore, à connotation sexuelle celle-là, illustrant au dire de Marie-Élaine « *le plaisir, le bien-être, la légèreté, le soulagement* ». Le groupe a su ici s'ouvrir à l'analyse de ses métaphores, la métacommunication consciente permettant à la majorité de ses membres de développer une lecture commune des événements groupaux et d'agir en conséquence de cette compréhension partagée.

RÉCIT ILLUSTRATIF 7.3

LA MÉTAPHORE DES BAINS ET CELLE DES PETITS VERS BLANCS

1. Un groupe composé surtout de femmes approchant la quarantaine, les *Tantines*, tient dans un restaurant une réunion où elles doivent, pour la première fois, examiner leur processus groupal, c'est-à-dire commencer à nommer ce qui se passe dans leur groupe et à reconnaître les phénomènes présents, à partir de l'analyse de leurs interactions. Elles sont très réticentes et craintives, tout en sachant qu'elles ne peuvent s'esquiver, puisque la professeure est présente pour les aider dans cette amorce de métacommunication consciente. Alors que le repas est servi, l'une d'elle commence à parler de la baignoire à remous qu'elle vient d'acheter. Elle en souligne le coût exorbitant. Une autre enchaîne en parlant des bains flottants, du coût élevé d'une séance, du côté inquiétant de cette technique d'immersion dans une eau très salée, alors que l'on est enfermé dans une sorte de piscine individuelle de forme ovoïde. Toutes manifestent une certaine anxiété à l'égard de la technique elle-même et de son coût. L'une des femmes parle alors de la tech-

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

nique du *rebirth*, alors en vogue, qui peut aussi se pratiquer dans l'eau. Ici encore, les femmes expriment un certain effroi mêlé de fascination. Lorsque le travail avec la professeure s'entame, plusieurs rejettent son interprétation de la métaphore comme expression symbolique de la menace et du coût psychique du métaregard sur la vie groupale, qui implique de « plonger dans le bain ».

2. Le groupe les *Têtes de choux* est dominé par une personne centrale[11], Colette, dont l'expertise est nettement supérieure à celle des autres membres du groupe et reconnue par eux. Ce groupe a choisi de faire la présentation d'un modèle difficile, celui de Pagès. Depuis le début des rencontres, Colette fustige les autres membres du groupe à la moindre occasion, manifeste beaucoup de mépris à leur endroit, freine chacune de leurs initiatives pour arriver à réaliser le travail et s'enferme dans un retrait boudeur quand on ne la suit pas. Elle n'accepte pas le leadership de Jacques, pourtant explicitement reconnu par les autres membres du groupe. Pendant la septième réunion du groupe, Colette s'absente longuement en compagnie de Carole, pour aller faire des photocopies dont le groupe a besoin pour poursuivre son travail. On cause à bâtons rompus. Michèle croque une pomme et raconte comment elle a un jour trouvé un ver dans un fruit. Geneviève enchaîne en disant qu'en mangeant un jour une « barre tendre », il en était sorti des petits vers blancs. Les exemples de petits vers ou de pourriture soudain apparus dans un aliment apparemment sain se poursuivent jusqu'à ce que le groupe décide de prendre une pause. L'observatrice du groupe demande à Jacques s'il se rend compte de ce qui vient de se passer. Les membres engagés dans la métaphore en prennent conscience et Marie-Élaine écrit dans son journal de bord : « *À la réunion précédente* […] *nous avions parlé de nourriture pourrie dont des vers s'échappent. Nous étions alors conscients que la situation se décomposait, que la situation pourrissait et que quelque chose d'écœurant en sortirai*t. » Colette et le reste du groupe en vinrent à se séparer, au terme de la dixième rencontre, observée par la professeure. Il a fallu rejeter le fruit pourri pour que le groupe puisse mener son travail à terme.

11. **Nous n'utilisons pas ici la notion de personne centrale** dans le sens psychanalytique où Redl (1968/1942), son créateur, l'emploie. Nous nous référons plutôt à l'usage qu'en fait Bormann (1975), pour qui la personne centrale se démarque des autres membres du groupe par certains attributs et modes d'interaction, qui peuvent être positifs ou négatifs. La personne centrale négative, très influente, aura sur le groupe un effet de déstabilisation soutenue.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

7.7. La métacommunication

On parle de métacommunication chaque fois que l'on peut interpréter l'interaction en cours comme étant un échange sur la communication elle-même, sur la relation entre les personnes en interaction ou sur le contexte dans lequel se déroule la communication. La métacommunication a pour fonction d'en arriver à une définition commune du sens de l'échange, de la relation, du contexte, c'est-à-dire d'interpréter le contenu de l'échange non seulement en fonction de sa valeur dénotative, mais en tenant compte de son poids connotatif (Bateson, 1972). En termes plus simples, c'est de la distinction entre le contenu de la communication et sa dimension relationnelle que nous parlons ici. Et nous avons vu que la dimension relationnelle est toujours présente dans toute interaction, qu'elle soit implicite ou explicite, ce qui pourrait laisser entendre que nous métacommuniquons toujours ! D'une certaine façon, tel est le cas. L'école de Palo Alto (Watzlawick *et al.*, 1972) a contribué à la vulgarisation du concept développé par Bateson (1972, 1979) et repris plus tard par McClure (1998), pour qui la métacommunication a trait au niveau latent de l'interaction, lequel se situe « en dehors de la conscience des membres du groupe et s'exprime souvent au moyen de métaphores » (McClure, 1998, p. 93). L'auteur poursuit de la façon suivante :

> Ceci est le niveau de la métacommunication. Il fournit des informations sur la façon dont les interactions du niveau manifeste doivent être comprises et définit la relation des membres et de leurs interactions avec le groupe en tant que groupe (p. 93).

Dans le langage courant de l'intervention et de la psychothérapie, on en est toutefois venu à établir une sorte d'équivalence entre métacommunication et métaregard. Lorsque les membres d'une dyade ou d'un groupe parlent directement et explicitement de ce qui se passe entre eux, ils portent sciemment un métaregard sur leur relation. On pourrait donc considérer le métaregard comme une métacommunication consciente. Le métaregard est en effet toujours conscient, alors que la métacommunication ne l'est pas nécessairement. S'il est vrai que « l'aptitude à métacommuniquer de façon satisfaisante [est] la condition *sine qua non* d'une bonne communication » (Watzlawick *et al.*, 1972, p. 51), on peut aussi penser que cette aptitude n'est pas qu'innée. Comme pour toutes les autres aptitudes, elle se développe dans un contexte favorable où

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

elle est soutenue, la compréhension de son importance s'intensifiant avec la pratique d'une métacommunication consciente. Il ne faut toutefois pas oublier que même la métacommunication consciente peut constituer un piège, lorsque certains veulent à tout prix clarifier et nommer tout ce qui se passe au regard des relations, ou encore lorsque s'établit au sein du groupe une norme de préséance aux dimensions relationnelles sur les dimensions instrumentales de la vie groupale, pouvant aller jusqu'à la négligence de la visée que poursuit le groupe.

De façon générale, la métacommunication consciente est donc l'instrument d'autorégulation du groupe en tant que système. Dans la plupart des groupes restreints, c'est lorsque surgissent des tensions fortes, que nous appelons tensions secondaires, ayant trait aux difficultés que peut connaître le groupe dans l'une ou l'autre de ses trois zones dynamiques, que la métacommunication consciente devient nécessaire.

7.8. Les réseaux de communication dans les groupes restreints

Comme plusieurs autres questions qui ont fait l'objet de travaux de recherche au moment de l'émergence et de la montée en popularité des phénomènes et processus groupaux comme objets de recherche, le thème des réseaux de communication dans les groupes restreints a donné lieu à tout un corpus d'études en laboratoire, à partir des expériences princeps de Bavelas (1950), corpus qui a soulevé un tel enthousiasme dans la communauté des psychologues sociaux intéressés par la question que l'on a du mal à trouver un ouvrage sur le groupe restreint ou sur la psychologie sociale où ne sont pas représentés les réseaux en chaîne, en cercle ou en rayon, que nous ne reproduirons pas ici[12]. Car si les résultats de ces travaux en laboratoire ne sont pas absolument sans intérêt, on en a considérablement exagéré la portée, en ne tenant aucun compte, dans leur interprétation, des faits suivants :

12. On trouvera ces expériences rapportées, résumées ou vulgarisées, représentations de ces réseaux à l'appui, dans les ouvrages suivants : Amado et Guittet (1997, p. 59-65) ; Anzieu et Martin (1994, p. 200-206) ; Barker *et al.* (2001, p. 59-60) ; Cartwright et Zander (1968, p. 503-526) ; Forsyth (1990, p. 129-133) ; Gergen et Gergen (1984, p. 414-416) ; Hare *et al.* (1965, p. 400-426) ; Leclerc (1999, p. 178-180) ; Mucchielli (1968a, p. 53-55, 1976, p. 56-61) ; Smith (1970, p. 75-96).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

- les groupes formés aux fins de ces expérimentations ne sont réunis que pour la durée de l'expérience, soit environ une heure ou moins ;
- la tâche commune qui leur est confiée, dans les premières expériences (Bavelas, 1950 ; Leavitt, 1965), est de l'ordre du jeu (choix de cartes à jouer pour former une main de poker gagnante ou assemblage de morceaux de cartons de formes diverses pour former des carrés) et n'exige pas d'engagement profond de la part de leurs membres ;
- les membres ne sont pas en coprésence et communiquent à partir de postes de travail fermés mais interconnectés, au moyen de messages relatifs à la tâche, qu'ils glissent dans une ouverture leur donnant accès à certains membres du groupe, ces accès étant limités en fonction du type de réseau à l'étude ;
- tous les indices non-verbaux et paraverbaux sont exclus des interactions, de même que tout élément contextuel.

Les résultats obtenus dans ces groupes expérimentaux, s'ils peuvent avoir une certaine pertinence pour l'étude des réseaux de communication dans les grands groupes ou dans les organisations, ne permettent pas les généralisations auxquelles ils ont donné lieu tant chez les chercheurs à l'origine de ces recherches que chez les vulgarisateurs qui les ont inclus dans leurs ouvrages généraux. Glanzer et Glaser (1965) soulignent le fait que la situation du laboratoire est très loin de la réalité des groupes restreints naturels eu égard à au moins trois des caractéristiques des devis expérimentaux, soit, selon les divers devis : l'interdiction de certains canaux de communication aux membres de ces groupes de laboratoire ; l'ignorance de la position des autres membres dans le réseau ; le fait que, chaque membre détenant une partie de l'information nécessaire à la solution du problème, l'élimination d'un membre rend impossible la réussite du groupe. Aucune de ces conditions n'est présente dans les groupes restreints naturels. On peut donc s'interroger sur la validité des conclusions tirées de ces expériences, entre autres par Mucchielli (1976) :

> [...] insistons sur le fait que la structure du réseau a une influence plus grande qu'on ne le croit sur le comportement, le moral, la rapidité, l'efficacité du groupe. La position d'un individu dans le réseau, sa place relative, déterminent ses conduites, son degré de participation,

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

> son niveau de satisfaction par l'effet propre des caractéristiques topographiques (pour ainsi dire) du poste (p. 61).

Cette citation montre bien l'amplification que l'on donne parfois à certains résultats de recherche découlant de devis expérimentaux sans lien avec la réalité du terrain.

Enfin, soulignons que pour Bormann (1975), deux éléments seulement sont à retenir de ces expériences, qui puissent avoir quelque pertinence pour les groupes restreints : 1) le feed-back dans les groupes expérimentaux augmente l'efficacité dans la réussite de la tâche ; 2) les normes restreignant la circulation de l'information ont tendance à réduire la productivité du groupe.

Dans leur article de 1965, Glanzer et Glaser, après avoir passé en revue l'ensemble des travaux menés jusque-là sur les réseaux de communication dans les groupes restreints concluent à l'absence de tout modèle théorique pertinent permettant de mettre de l'ordre dans l'amas de données recueillies.

> La difficulté à construire un tel système [théorique] peut découler du fait que soit les situations expérimentales, soit les concepts qui les sous-tendent sont inadéquats. On a tenté de remédier à ces deux possibles lacunes. Le succès de ces tentatives sera déterminant quant à savoir si la présente revue est un prologue ou une épitaphe (p. 425).

L'imposante quatrième édition du *Handbook of Social Psychology* (Gilbert *et al.*, 1998) mentionne à peine ces travaux (Taylor, 1998) et le thème des réseaux de communication dans les groupes restreints y est presque absent. Il semble bien que l'hypothèse de l'épitaphe soit celle qu'il faut retenir. Les réseaux de communication sont bien présents dans les groupes restreints, mais ils ne revêtent pas les formes rigides que les chercheurs ont voulu leur donner et se développent en fonction de l'ensemble des processus groupaux et de la culture qui se construit au sein de chaque groupe.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

CHAPITRE 8

La culture groupale

Le concept de *culture* est l'un des plus employés en anthropologie, en ethnologie et en sociologie, mais il ne peut être utilisé qu'avec précaution tant il est riche d'ambiguïtés et de confusions.

ANSART, dans Akoun et Ansart, 1999, p. 125.

Il est visible que non seulement les groupes possèdent leur culture propre, comportant des différenciations préétablies, des normes et des valeurs, des rites, mais encore qu'ils se raccordent à une société plus vaste, et qu'ils s'engrènent dans des rouages plus généraux.

STOETZEL, 1963, p. 204.

8.1. Peut-on parler de culture groupale ?

La polysémie du concept de culture, fort justement soulignée par Ansart (dans Akoun et Ansart, 1999), nous impose de bien préciser le sens que nous donnons à ce terme quand nous l'appliquons au groupe. Ainsi, nous appuierons-nous pour élaborer notre définition

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

de la culture groupale, d'une part, sur les travaux de l'un des sociologues québécois les plus importants, Guy Rocher (1969), et, d'autre part, sur la définition de la culture organisationnelle à laquelle en sont arrivés Allaire et Firsirotu (1988). Car on l'aura compris, nous estimons non seulement légitime, mais aussi fort utile, d'englober sous le terme de culture groupale les phénomènes liés à l'émergence des normes, des rôles, des rites et autres manifestations symboliques, qui sont parties intégrantes de la vie des groupes.

Dans la première section de ce chapitre, nous explicitons les concepts de culture et de sous-culture, en illustrant cette dernière notion par les caractéristiques de la sous-culture des femmes, notre définition de la culture groupale clôturant le tout. Les normes et les rôles groupaux font l'objet des deuxième et troisième sections, alors que la quatrième est consacrée au processus d'émergence et de construction de ces normes et rôles. Le conformisme et la déviance sont ensuite abordés. L'emprise groupale, ainsi avons-nous choisi de renommer en français le phénomène du *groupthink* de Janis (1972), fait l'objet de la section suivante. Pour terminer, nous traitons de la question du changement dans le système normatif groupal, tant en ce qui a trait aux normes qu'aux rôles.

8.1.1. La notion de culture

La définition que donne Rocher (1969) de la notion de culture est la suivante :

> *Un ensemble de manières de penser et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent, d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte* (p. 88, en italique dans le texte).

Puisqu'elle concerne les manières de penser et d'agir, la culture, en cette acception sociologique, touche donc à l'ensemble des comportements et pratiques sociales, dans leur ancrage géotemporel. Les manières d'être dont il est ici question peuvent être profondément enracinées dans l'histoire de la collectivité où elles se sont forgées et sont ainsi plus ou moins conscientes, plus ou moins formelles, plus ou moins ritualisées, voire mythifiées. Les lois, les réglementations, les rites, les protocoles et les cérémonies se situent au pôle le plus contraignant de la formalisation et de la ritualisation, alors que les règles implicites de la bienséance et de la politesse, par exemple, sont généralement intériorisées sans être nécessairement codifiées.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Si ces manières de penser et d'agir sont apprises et partagées au sein de la collectivité, elles y sont aussi transformées, produites et reproduites, certaines d'entre elles pouvant tomber en désuétude, d'autres, se maintenir même devenues anachroniques. Elles forment toutefois un ensemble généralement cohérent par lequel se construit la collectivité en cause. La culture d'une telle collectivité est donc elle aussi construite, dans l'interaction entre ses membres.

C'est d'une manière « à la fois objective et symbolique » nous dit Rocher (1969, p. 88) que se constitue cette collectivité : les normes et valeurs culturelles revêtent en effet une réalité objective aux yeux de ses membres et sont perçues comme aussi évidentes que les réalités concrètes, leur caractère appris n'étant pas nécessairement appréhendé. Elles sont aussi vécues au niveau symbolique, c'est-à-dire au niveau des représentations sociales, car la signification symbolique des conduites est partagée, plus ou moins clairement, par l'ensemble de la collectivité.

Les normes et valeurs, qui font partie de la culture, donnent sens et cohérence aux pratiques d'une collectivité donnée ; elles s'organisent en un système qui constitue l'idéologie dominante au sein de cette culture, l'idéologie se définissant, selon Rocher (1969), comme suit :

> *Un système d'idées et de jugements, explicite et généralement organisé, qui sert à décrire, expliquer, interpréter ou justifier la situation d'un groupe ou d'une collectivité et qui, s'inspirant largement de valeurs, propose une orientation précise à l'action historique de ce groupe ou de cette collectivité* (p. 100-101, en italique dans le texte)[1].

L'idéologie est donc au cœur de toute culture, bien qu'ici encore, l'idéologie dominante, lorsqu'elle est partagée et consensuelle, déterminant tant les représentations que les actions et aspirations d'une collectivité donnée, puisse sembler inexistante aux yeux de ses membres, les valeurs partagées étant ainsi considérées comme des vérités.

1. **Cette définition** est à mettre en parallèle avec celle d'Ansart (dans Akoun et Ansart, 1999) : « Système de significations, de représentations et de valeurs propre à un groupe social, concernant l'organisation et les normes, les légitimant ou les contestant, et participant à la régulation des attitudes et des comportements » (p. 265).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

RÉCIT ILLUSTRATIF 8.1

CULTURE ET IDÉOLOGIE DOMINANTES À L'ÉPICERIE

À la caisse d'une épicerie montréalaise, dans un milieu multiethnique, un Québécois de souche se présente avec ses quelques denrées. La jeune caissière indienne, portant le point rouge au front et un sourire figé et timide, enregistre chacun des articles dans sa caisse, annonce d'une voix faible le total, reçoit l'argent du client, lui rend la monnaie et la facture, sans lever les yeux une seule fois sur l'homme. Celui-ci lui souhaite une bonne fin de journée. Elle ne répond pas et ne le regarde pas. Le rouge monte au front du client qui, d'une voix colérique, agresse ainsi la jeune femme : « Personne t'a montré à vivre, toi ? » La caissière lui jette un regard rapide et murmure : « *What* ? » Sur un ton à peine moins agressif, l'homme lui dit : « Tu comprends pas le français ? », à quoi elle répond toujours très bas : « Un peu. » L'homme sort. Avec le même sourire un peu figé, la caissière accueille d'un très léger signe de tête la cliente suivante.

Pour l'homme du récit 8.1, les codes culturels indiens qui régissent le comportement que doit avoir une femme en présence d'un homme, en raison de son statut de femme et sans doute aussi de la caste à laquelle elle appartient, sont l'expression d'un manque de savoir-vivre. La définition du savoir-vivre à laquelle il se réfère inconsciemment a valeur de vérité. Pour lui, *montrer à vivre* à quelqu'un, c'est lui apprendre les codes culturels de la société dans laquelle il vit, considérés ici comme universels. Les normes de politesse et d'affabilité dont devrait faire preuve une caissière, ou toute autre personne affectée au service du public, s'intègrent aux valeurs de l'idéologie dominante. Leur transgression, ici totalement involontaire, compte tenu de l'appartenance de la caissière à une culture très différente de la culture québécoise, provoque la colère du client et l'autorise lui-même à transgresser les normes élémentaires de politesse dont devrait faire preuve un client avec une caissière… Comme l'énonce fort bien Stoetzel (1963) :

> Nous n'avons nulle conscience des facteurs culturels dans nos comportements, et notamment dans nos comportements perceptifs, parce que nous sommes plongés dans notre propre culture. L'idée que nous sommes l'homme, et que notre monde est Le monde, vient de ce que nous n'en sortons pas (p. 98).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

L'ignorance dans laquelle se trouvent la plupart des gens quant à leur participation à l'idéologie dominante les amène à ne voir d'idéologie que là où les valeurs professées s'écartent du système de valeurs dominant. On parlera dès lors d'idéologie de droite ou de gauche, de néolibéralisme ou de radicalisme, l'idéologie plus centriste n'étant pas perçue comme une idéologie. Citons de nouveau Rocher (1969) :

> Pour nous, l'idéologie, telle que nous l'avons définie peut être radicale ou conservatrice, extrémiste ou modérée, totalitaire ou libérale, elle peut proposer des changements ou le maintien du statu quo ; son contenu et l'orientation qu'elle propose n'affectent en rien sa nature, telle que nous avons tenté de la définir et de l'expliciter (p. 102).

Si tant est que l'idéologie est un « "noyau" solide et ferme au milieu de la pulpe plus lâche, moins serrée de la culture » (Rocher, 1969, p. 102), elle se retrouve dès lors dans la culture organisationnelle et dans la culture groupale, comme dans l'ensemble des sous-cultures que l'on retrouve au sein de la société.

8.1.2. Les sous-cultures

Si l'on peut parler de culture dominante au sein d'une société donnée, c'est qu'il existe d'autres cultures, qui participent à des degrés divers à la culture dominante et contribuent à son évolution constante. Le terme de sous-culture, que l'on n'utilisera pas nécessairement pour parler de ces cultures, lui préférant le terme général, s'applique donc à différents groupes larges au sein d'une société donnée. Il peut s'agir par exemple d'un groupe ethnique ayant importé de son pays d'origine certaines pratiques culturelles qui lui sont propres : on peut penser que la jeune femme indienne du récit 8.1 évolue dans un environnement où sa culture d'origine est toujours à l'honneur et qu'elle ne s'est que partiellement acculturée à la culture dominante.

Certaines institutions sont également productrices de sous-cultures : on peut ainsi discerner sans trop de peine les caractères spécifiques de sous-cultures comme celle du milieu universitaire ou celle de la fonction publique, de même que celles de grandes entreprises multinationales, encore que les innombrables fusions auxquelles on assiste depuis une dizaine d'années peuvent faire disparaître certaines des spécificités de ces sous-cultures.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Enfin, les personnes appartenant à certaines catégories sociales sont aussi susceptibles de développer des traits culturels particuliers, découlant de leur situation et de leur position dans la société. On évoquera par exemple la culture ou la sous-culture des jeunes, ou encore celle des femmes.

Nous utiliserons d'ailleurs cet exemple de la sous-culture des femmes[2] pour examiner certains des aspects que peut revêtir une sous-culture par rapport à la culture dominante, laquelle est généralement construite et définie par les hommes dans la vaste majorité des sociétés existantes[3]. La sous-culture des femmes, tout en participant à la culture dominante, se fonde sur une vision du monde proprement féminine, avec son idéologie, ses valeurs, ses mythes, cette vision du monde étant, comme toute autre, socialement construite. Dans toute société où l'on trouve une division sexuelle des rôles, inculquée à ses membres depuis l'enfance par le processus de socialisation, c'est-à-dire dans toutes les sociétés de la planète, se développe une sous-culture des femmes comportant, à des degrés divers, les éléments suivants.

- Des éléments provenant de l'idéologie dominante telles certaines des normes et valeurs que partagent la plupart des membres de cette société. Ainsi, la plupart des membres de la société québécoise, hommes ou femmes, adhèrent à certaines valeurs quant aux droits fondamentaux des êtres humains, tels qu'ils sont définis dans la *Charte des droits et libertés de la personne du Québec*. Autre exemple : la plupart des membres de notre société, hommes ou femmes, croient toujours que la sphère du travail domestique relève des femmes, leurs conjoints pouvant les *aider* dans l'accomplissement des tâches découlant de cette responsabilité, mais sans l'assumer eux-mêmes.

2. **Cet exemple n'est certes pas gratuit. Nous verrons plus loin que, comme dans** l'ensemble des pratiques sociales, les différences entre hommes et femmes, pour la plupart socialement construites, jouent un rôle important dans la dynamique des groupes, en particulier dans la zone du pouvoir.
3. **Les paragraphes qui suivent sont issus, avec de légères modifications, du texte** d'une conférence non publiée intitulée « Culture organisationnelle, culture des femmes et groupes populaires », donnée dans le cadre de l'Université populaire d'été du Centre de formation populaire (CFP) en août 1994. Un développement plus complet se trouve dans un texte de 1990, intitulé « De l'insertion des femmes dans les hautes sphères des organisations » (Landry, 1990a).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

- Des éléments découlant de la valorisation du rôle qui leur a été assigné dans la société, qui n'est pas sans lien avec leur fonction reproductrice, par exemple la valorisation première des soins à apporter aux enfants, qu'elles vont souvent situer au-dessus des exigences de leur travail rémunéré. Cette valorisation va d'ailleurs se généraliser à d'autres fonctions et rôles, ce qui explique le grand nombre de femmes que l'on retrouve dans les professions dont la visée est d'aider les autres : infirmières, éducatrices, psychologues, physiothérapeutes, ergothérapeutes, travailleuses sociales, etc.
- Des éléments issus des compétences qu'elles ont développées et de la valorisation de ces compétences, par exemple en ce qui a trait à l'expression des émotions, à l'intérêt pour le maternage, au souci de créer un environnement agréable autour d'elles.
- Des éléments émanant de leur position de dominées dans la société, qui vont les amener à considérer, plus ou moins consciemment, comme légitime le statut supérieur des hommes et illégitime pour une femme d'aspirer à un tel statut, cette perception pouvant aussi les amener à avoir une faible estime de soi et à dévaloriser ou minimiser leur propre travail (Meeker et Weitzel-O'Neill (1977). Les différences entre le langage des femmes et celui des hommes de même que les différences dans leurs façons de communiquer relèvent aussi de leurs positions respectives (Tannen, 1990).
- Des éléments se développant à partir de leur résistance à cette domination, au fur et à mesure qu'elles en prennent conscience.

Bourdieu (1998) évoque certains aspects de la culture dominante qui s'intègrent à la sous-culture des femmes :

> Bref, à travers l'expérience d'un ordre social « sexuellement » ordonné et les rappels à l'ordre explicites qui leur sont adressés par leurs parents, leurs professeurs et leurs condisciples, eux-mêmes dotés de principes de vision acquis dans des expériences semblables du monde, les filles incorporent, sous forme de schèmes de perception et d'appréciation difficilement accessibles à la conscience, les principes de la vision dominante qui les portent à trouver normal, ou même naturel, l'ordre social tel qu'il est et à devancer en quelque sorte leur destin, refusant

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

> les filières ou les carrières d'où elles sont en tout cas exclues, s'empressant vers celles où elles sont en tout cas destinées (p. 102).

Il va sans dire que dans une société de plus en plus égalitaire quant à la place et au rôle des femmes, la culture dominante finit par intégrer certains des éléments de la sous-culture des femmes, l'écart entre les deux pouvant aller en s'amenuisant. Toutefois, le processus de socialisation des premières années de la vie, renforcé par la pression des institutions sociales issues de la culture dominante, laisse des traces indélébiles et il faut sans doute plus d'une génération pour qu'un changement en profondeur puisse s'effectuer dans la culture dominante[4].

Les sous-cultures n'ont pas toutes la même constance ni la même prégnance que la sous-culture des femmes. La sous-culture des jeunes, par exemple, connaît de multiples ramifications, ses manifestations peuvent varier d'un espace géographique à un autre, d'une génération à l'autre. La mode des *raves* en Amérique, qui a fait rage pendant une décennie, semble un peu moins forte, alors que sévit la mode du *piercing* ombilical ou autre et celle des pantalons serrés sur un *string* parfois visible… La sous-culture gaie et lesbienne a évolué au cours des dernières années, s'ancrant fermement dans certains quartiers urbains et s'affirmant partout avec une plus grande visibilité qu'autrefois. Les sous-cultures ethniques – chinoise, indienne, maghrébine, haïtienne, italienne –, enracinées dans des cultures nationales fortes, se maintiendront dans la mesure où des regroupements géographiques et des institutions locales contribueront à les garder vivantes, leur emprise pouvant toutefois s'affaiblir pour ce qui est des jeunes générations, exposées dès l'enfance à la culture dominante.

4. Deaux et LaFrance (1998) présentent, dans la dernière édition du *Handbook of Social Psychology*, une synthèse intéressante de la recherche et de la théorisation sur la problématique des rapports de sexes et des différences sexuelles aux États-Unis. Cette synthèse s'articule à partir d'un modèle interactif intégrant la dimension contextuelle : le contexte dans lequel se vivent les rapports sexués, au niveau individuel, groupal, organisationnel et social peut contribuer à renforcer ou à décristalliser les manifestations de la domination masculine, que l'on a longtemps analysée sous l'angle du déterminisme social.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

8.1.3. La culture groupale, une définition

Sans doute peut-on considérer tant la culture organisationnelle, ou culture d'entreprise, que la culture groupale comme des sous-cultures se façonnant au sein de l'organisation ou du groupe, puisque de nombreux éléments de la culture dominante s'y retrouvent. C'est par commodité sans doute que l'on parle ici de culture plutôt que de sous-culture, mais il faut bien garder à l'esprit que ces cultures ne sont pas autonomes, qu'elles ne naissent pas en vase clos mais se développent au sein d'une société donnée, tout comme les entreprises et groupes eux-mêmes s'y structurent.

C'est en nous inspirant de la définition que donnent Allaire et Firsirotu (1988) de la culture organisationnelle que nous avons forgé notre définition de la culture groupale, que voici :

> La culture groupale peut être considérée comme un système collectif de significations symboliques réunissant les aspects expressifs, affectifs et normatifs du groupe restreint. Elle comprend l'idéologie, les valeurs, les normes, les rites et les métaphores qui marquent les façons d'interagir au sein du groupe et contribuent à la construction des représentations que se font les membres de leur groupe.

La culture groupale est influencée à la fois par l'environnement immédiat du groupe, organisationnel ou social, par les sous-cultures dont sont issus ses membres et par la culture dominante de la société au sein de laquelle il évolue. Elle se développe sous l'action des personnes dominantes au sein du groupe, c'est-à-dire de celles qui occupent les statuts supérieurs, sous l'action aussi des événements marquants dans l'histoire du groupe et de l'interaction dynamique entre le groupe et son environnement.

Chaque groupe aura ainsi son propre style, sa propre couleur, découlant du jeu interactif entre les membres, de leurs personnalités, de la façon dont se développe son cadre normatif. Ainsi, d'après les observations de Bormann (1975), que les nôtres confirment, certains groupes seront indisciplinés et tapageurs, d'autres calmes et réservés. Tel groupe fuira devant les difficultés et cherchera des boucs émissaires, tel autre affrontera directement les crises et conflits. L'un sera chaleureux, émotif, préoccupé du bien-être de ses membres, un autre sera froid et rationnel, orienté exclusivement vers la réalisation de la tâche. Les caractéristiques que nous évoquons ici, lorsqu'elles se seront développées, seront relativement

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

stables, un peu comme le sont les traits de personnalité[5]. La stabilité relative de ces traits découle du fait qu'ils sont liés à l'émergence des normes groupales, qui, une fois instaurées, acquièrent une certaine permanence. Par ailleurs, il ne faut pas confondre ces traits généraux avec les climats passagers qui traversent le groupe tout au long de son histoire. Un groupe sage et rationnel pourra connaître une phase euphorique, vécue sur un mode mineur, que les membres d'un groupe bouillonnant et rieur trouveraient fort discrète. Le climat d'euphorie n'en sera pas moins présent, sans que soit nié le style particulier du groupe.

Les métaphores groupales, les rites et rituels caractérisent aussi la culture propre de chaque groupe, s'inscrivent dans son histoire et contribuent à l'élaboration des représentations que se font les membres de leur groupe. Comme le mentionne Picard (2002) :

> Au niveau de leur signification, les rituels revêtent un sens symbolique d'affirmation et de défense d'une culture et de l'ordre social qui lui est relié ; en tant que tels, ils permettent de circonscrire un groupe (formé par ceux qui les pratiquent) et de le distinguer des autres groupes sociaux (p. 257).

8.2. Les normes sociales et les normes groupales

La définition de la notion de normes que propose Maisonneuve (1975) donne un portrait juste de ce qu'elles sont :

> [Les normes sont des] règles et schèmes de conduite très largement suivis dans une société ou un groupe donnés, dont la non-observance entraîne généralement des sanctions diffuses ou explicites et auxquelles la plupart des membres accordent une valeur dans le cadre d'une micro- ou d'une macro-culture (p. 59).

Cette définition présente les normes comme un ensemble plutôt statique de « règlements, codes, rites, coutumes, modes, signaux variés, affectant tous les domaines de la conduite humaine » (p. 60), sans que soit explicitement pris en compte le fait que tant

5. Ces « styles » ici intuitivement esquissés ne sont pas sans évoquer les styles personnels de communication que décrit Cormier (2006) et sur lesquels nous reviendrons plus loin. Mais on peut d'ores et déjà se demander si un groupe composé d'une forte proportion de personnes au style expressif, par exemple, ne développera pas un style groupal indiscipliné et tapageur…

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

les normes sociales que les normes groupales sont construites dans l'interaction. Sans doute les grandes mutations culturelles qui ont marqué en Europe les deux après-guerres du XX^e siècle et celles qui caractérisent l'époque actuelle sont-elles susceptibles d'amener le commun des mortels à s'interroger sur la stabilité des normes sociales. Les normes auxquelles adhéraient les Québécois de la première moitié du XX^e siècle, marquée par la prégnance des rites et prescriptions de la religion catholique et par un mode de gouvernement autoritaire, pouvaient paraître immuables jusqu'à ce que survienne la Révolution tranquille, où la déconstruction du système des croyances religieuses et le rejet de l'autoritarisme ont pu agir comme révélateurs de la malléabilité des normes sociales. Les années 1960 et 1970 dans la plupart des sociétés occidentales ont ainsi connu des bouleversements sociaux, entre autres à partir des campus universitaires français et américains – mai 1968 en France, contestation de la guerre du Vietnam aux États-Unis – qui ont sans doute contribué à l'éclosion, dans le champ de la sociologie, de nouvelles perspectives théoriques, le constructivisme de Berger et Luckmann (1966) se révélant à cet égard exemplaire.

Le caractère construit des normes groupales n'exclut pas l'influence d'un ensemble de sources externes dans leur élaboration, les plus importantes de ces sources étant, d'une part, les normes intériorisées de chacun des membres du groupe, issues tant de la culture dominante et des sous-cultures auxquelles ils appartiennent que de l'ensemble des groupes d'appartenance et de référence qui sont les leurs, et, d'autre part, les normes présentes dans la mouvance idéologique de l'environnement immédiat formant le terreau d'éclosion ou d'évolution du groupe en question.

8.2.1. Les normes groupales

Les normes groupales sont les règles implicites qui se construisent au sein du groupe, lui permettant la régulation de son fonctionnement interne et de ses relations avec l'environnement. La construction des normes groupales suppose la création d'un système de valeurs partagées au sein du groupe, se concrétisant peu à peu en un ensemble de pratiques dans les trois zones dynamiques du groupe restreint. Ainsi trouvera-t-on dans tout groupe, pour ce qui est de la zone du travail, un ensemble de normes relatives non seulement au genre d'activités auquel le groupe s'adonnera, mais aussi aux façons de les réaliser, ces normes pouvant être hautement codifiées dans une équipe industrielle de production et beaucoup plus implicites dans un groupe d'étudiants universitaires ayant à produire un

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

travail d'équipe. Le niveau d'expression des émotions, de même que les marques d'affection entre les membres ne seront pas les mêmes d'un groupe à l'autre, en fonction des normes qui auront émergé dans la zone de l'affection ; dans un groupe d'entraide pour femmes victimes de violence, par exemple, l'expression des émotions sera hautement valorisée, alors qu'elle sera plutôt mal vue dans les réunions d'un conseil d'administration. Dans la zone du pouvoir, des normes émergeront quant au partage du pouvoir, à la zone d'autorité d'un chef institué, au style de leadership privilégié, etc. Des normes relatives aux façons de communiquer dans le groupe, d'interagir avec les autres groupes se construisent aussi. Toute l'interaction au sein du groupe et avec son environnement est ainsi régie par des normes plus souvent implicites qu'explicites. L'acculturation d'un nouveau membre passe donc habituellement par une période d'observation au cours de laquelle il apprend plus ou moins consciemment les règles et schèmes de conduite à l'œuvre au sein du groupe. Un nouveau membre qui s'impose et parle d'abondance dès son entrée dans le groupe, sans avoir pris le temps d'évaluer ses façons de faire, risque d'être fort mal perçu, à moins que son statut externe ne l'autorise à agir de la sorte.

RÉCIT ILLUSTRATIF 8.2

LA RÉVÉLATION D'UNE NORME IMPLICITE DANS UN GROUPE DE P.-D.G.

Quelques P.-D.G. de petites entreprises, tous des hommes, ont décidé de former un groupe dans le but d'échanger sur leurs expériences, de se donner des trucs, éventuellement de faire ensemble du lobbying auprès des agences gouvernementales les concernant. Le groupe se réunit aux quinze jours, ses membres ont pu vérifier qu'ils partageaient des valeurs et des normes communes quant à leur vision de la petite entreprise, au type de soutien qu'ils pouvaient se donner, aux démarches à entreprendre éventuellement. Leurs rapports sont cordiaux, sans être intimes ; ils n'échangent sur leur vie privée que les banalités d'usage. L'initiateur de la création du groupe en est resté le leader, les rencontres ont généralement lieu dans les bureaux de son entreprise et c'est lui qui en propose l'ordre du jour, que les autres membres complètent en y intégrant leurs préoccupations.

Au cours d'une discussion informelle avant le début de l'une des réunions, l'un des membres du groupe raconte que lui et son conjoint se sont fait un délicieux repas de perdrix la veille. Un silence un peu crispé tombe sur le groupe. À une autre occasion, cet homme annonce

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

en fin de réunion qu'il ne pourra être présent à la rencontre suivante parce que lui et son conjoint seront en vacances. La même réaction se manifeste chez les autres, accompagnée de manifestations non verbales d'impatience.

Rencontrant par hasard un psychologue industriel, le leader du groupe lui fait part de ces incidents, exprimant son incompréhension et son inquiétude, de même que celles d'autres membres du groupe, par rapport au comportement de leur collègue, qu'il juge déplacé. Il se demande si le membre fautif devrait être exclu du groupe.

Le récit 8.2 montre comment un groupe d'hommes peut réagir lorsque l'un d'entre eux affirme son homosexualité comme un fait ordinaire et quotidien : il parle de son conjoint de la même façon que les autres membres du groupe parlent de leur femme et se heurte dès lors aux valeurs homophobes, plus ou moins conscientes, des autres membres du groupe. S'agissant d'une conjointe, les interventions de l'homme en question se seraient situées à l'intérieur de la norme de banalité des échanges sur la vie privée, norme se situant dans la zone de l'affection. Mais comme c'est d'un conjoint qu'il parle, son intervention agit comme une révélation intime, hors normes pour ce groupe, et heurte aussi la norme implicite de l'hétérosexualité des membres du groupe, qui se situe pour sa part au niveau des valeurs profondes. Cette intervention agit donc comme un révélateur de ces normes implicites.

Outre le fait qu'elles permettent d'uniformiser les conduites des membres et d'assurer leur complémentarité, les normes ont aussi pour fonction de réduire l'incertitude face aux comportements à adopter au sein du groupe (Maisonneuve, 1975). Une fois le cadre normatif établi, les membres interagissent avec une plus grande aisance, n'ayant plus à s'inquiéter quant aux comportements à adopter les uns à l'endroit des autres. Les routines groupales s'installent, les habitudes se créent, les rituels se mettent en place. Chacun en vient à savoir comment il doit agir dans le groupe pour y être accepté, reconnu, aimé.

Les normes émergentes au sein d'un groupe peuvent aussi bien être facilitantes que nuisibles par rapport à l'atteinte des objectifs que poursuit le groupe. Ainsi un groupe qui se sera donné un cadre normatif très rigide pourra-t-il voir ses membres se désintéresser de la vie groupale. On constatera alors divers symptômes de ce désintérêt, comme un taux d'absentéisme élevé, des retards fréquents,

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

une certaine stagnation au niveau de la tâche du groupe. Un autre groupe pourra instaurer des normes visant à restreindre la productivité du groupe ou à adapter son mandat en fonction des attitudes et intérêts des membres les plus influents, comme ce fut le cas dans le groupe des *Charmantes sorcières*, présenté dans le récit 8.3.

RÉCIT ILLUSTRATIF 8.3

LES *CHARMANTES SORCIÈRES* NE VEULENT PAS TRAVAILLER !

Dans l'un des groupes mis sur pied dans le cadre de nos enseignements, qui s'était donné pour nom les *Charmantes sorcières*, se retrouvèrent cinq jeunes femmes dans la vingtaine. Leurs échanges devinrent bientôt très intimes. Au cours des premières réunions, elles partagèrent leurs histoires de vie – parfois fort difficiles –, consacrant beaucoup de temps aussi aux échanges sur la vie actuelle de chacune et sur la vie groupale. Virginie, qui avait émergé comme leader au sein de ce groupe et qui travaillait à plein temps tout en étudiant, en vint à convaincre les autres que le premier volet du mandat donné au groupe, soit la présentation en classe d'un modèle du groupe restreint, n'était qu'un prétexte et que le seul mandat était en fait d'examiner le processus groupal. La norme s'établit bientôt à l'effet qu'on allait consacrer les réunions aux échanges intimes dont on avait pris l'habitude et évaluer ensuite ces échanges au moyen de critères d'authenticité, d'ouverture, d'écoute. L'assistante et la professeure tentèrent à quelques reprises de souligner l'importance des apprentissages cognitifs sur le fonctionnement groupal. La norme demeura néanmoins inchangée. En fin de parcours, l'une des membres du groupe, Christiane, inquiète de l'orientation prise par le groupe, se chargea seule de résumer le modèle qu'elles avaient choisi sans enthousiasme. Les autres acceptèrent sans discussion le résumé, la présentation fut minimaliste.

8.2.2. Normes communes et normes de rôles

Dans les groupes restreints comme dans la société, on rencontre deux sortes de normes : les normes communes, qui s'appliquent à tous, et les normes de rôles, qui s'appliquent à des catégories de personnes ou à des individus spécifiques en fonction de leur rôle dans la société ou dans le groupe (Maisonneuve, 1975). Les normes communes visent la régulation générale du comportement dans la vie quotidienne, l'uniformisation des représentations, valeurs et croyances, la création de rites et symboles collectifs.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Dans le récit 8.2, la révélation de l'homosexualité de l'un des membres fait émerger à la conscience des autres deux normes communes, l'une ayant trait aux valeurs partagées face à l'homosexualité et l'autre, par ricochet, au niveau de révélation personnelle acceptable dans ce groupe. Sans cette révélation, la première de ces normes aurait pu s'exprimer éventuellement par des blagues homophobes, la seconde par d'autres révélations intimes de la part des membres.

On conçoit aisément qu'aux rôles de médecin, de père, d'enseignante, dans la société, soient associés des attentes spécifiques quant aux façons de jouer ces rôles ; il en va de même dans les groupes restreints. Les normes régissant l'exercice des différents rôles, formels ou informels, s'appliquent aux personnes qui assument ces rôles. Non seulement déterminent-elles, partiellement, les comportements et modes interactifs de ces personnes elles-mêmes, en réponse aux attentes des autres, mais ceux aussi de ces autres à leur endroit, la complémentarité des rôles suscitant la complémentarité des comportements.

8.3. Les rôles au sein du groupe restreint

Dans son analyse très approfondie de la notion de rôle en psychologie sociale, Rocheblave-Spenlé (1969) définit le rôle « comme *un modèle organisé de conduites, relatif à une certaine position de l'individu dans un ensemble interactionnel* » (p. 172, en italique dans le texte). Cette définition synthèse peut servir de base à une certaine critique relative à la façon dont la problématique des rôles au sein des groupes a été jusqu'ici abordée, tant en recherche qu'en intervention. En effet, les descriptions des rôles que l'on trouve dans la littérature portent souvent plutôt sur des caractéristiques de personnalité, de comportements, de styles interactifs, ou les trois à la fois[6]. Reprenons ici, à titre d'illustration, la nomenclature développée par Boisvert *et al.* (1991), que citent Mongeau et Tremblay (1995) ; leur énumération jette un éclairage sur la tendance manichéenne à mettre en opposition, dans l'établissement de telles listes, les rôles dits positifs et ceux qu'on évalue comme étant négatifs :

6. Ainsi de celle de Benne et Sheats (1948), reprise avec des variantes par bien d'autres (Ancelin Schützenberger, 1972 ; Barker *et al.*, 2001 ; Forsyth, 1990 ; Hamilton et Parker, 1990, pour n'en citer que quelques-uns).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

> *Les positifs sont :* l'informateur, l'attentif, le coopératif, le fignoleur, le stimulateur, le médiateur, le pacifiste, l'analyste, le clarificateur *et* l'expert, *tandis que les négatifs sont :* le méfiant, le silencieux, le maniaque du concret, l'agressif, le oui-oui, le bavard, le théoricien, l'obstructionniste, le hors d'ordre et le bouffon (Mongeau et Tremblay, 1995, p. 138).

Notons que Mongeau et Tremblay (1994, 1995) font état de diverses nomenclatures de rôles identifiés par les praticiens de l'intervention groupale, les rôles dits négatifs étant tout particulièrement mis en lumière dans ces typologies intuitives, du fait, sans doute, des difficultés qu'ils posent aux animateurs et animatrices[7]. Pour éviter l'écueil de cette vision manichéenne, Mongeau et Tremblay (1994, 1995) se sont astreints à développer une typologie des modes d'interaction en groupe, que nous présentons dans la section suivante ; par la même occasion, nous évoquons les styles personnels de communication dont fait état Cormier (2006), de même que ceux que proposent Norton (1978, 1983) et Keyton (1999). Nous abordons ensuite les liens entre rôles et statuts pour enfin expliciter notre conceptualisation des rôles groupaux, vus comme des constellations de comportements.

8.3.1. Les modes et les styles interactifs

Mongeau et Tremblay (1994, 1995) choisissent de parler de *modes d'interaction* plutôt que de rôles, dans la construction d'une typologie les menant à l'identification de six modes d'interaction qui, à leurs yeux, caractérisent les participants et participantes de groupes de travail. Les trois premiers modes sont vus comme étant proactifs, la personne ainsi caractérisée cherchant à orienter l'action du groupe : ce sont les modes *impulsif, convaincant* et *analyste*. Les trois autres sont plutôt réactifs, la personne ayant ici tendance à réagir aux interventions des autres plutôt qu'à mettre de l'avant ses propres opinions : on parle ici des modes *discret, sceptique* et *strict*. Sur un continuum allant des caractéristiques de personnalité aux caractéristiques associées à des rôles précis, cette typologie, construite au moyen d'un questionnaire d'autoévaluation, semble se situer beaucoup plus près du pôle des caractéristiques de personnalité que

7. Parmi ces nomenclatures, la dernière à paraître au Québec est celle des « rôles types de participation » établie par Leclerc (1999, p. 268), qui compte 42 rôles.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

de celui du « *modèle organisé de conduites* » qui, selon Rocheblave-Spenlé (1969, p. 172), caractérise le rôle. Les auteurs, qui, pour développer leur typologie, s'appuient essentiellement sur l'analyse factorielle des réponses données à leur questionnaire par 92 étudiants et étudiantes inscrits à des programmes de formation à l'animation[8], apportent la précision suivante :

> Le plus grand reproche fait à cette méthode [l'analyse factorielle] est justement qu'elle s'appuie sur l'analyse de réponses données à un questionnaire. Aussi, elle ne peut « trouver » que ce qui a préalablement été « mis » dans le questionnaire. Cette méthode ne peut, en aucun cas, permettre d'identifier des facteurs autres que ceux reliés aux questions qui composent le questionnaire utilisé (Mongeau et Tremblay, 1994, p. 147).

Cette limite a pour effet direct que la typologie développée par Mongeau et Tremblay (1994, 1995) ne rend compte que d'une partie des modes d'interaction observés dans les groupes restreints.

C'est en se fondant sur les travaux de plusieurs chercheurs dans le domaine de la communication organisationnelle que Cormier (2006) présente quatre *styles personnels de communication*, lesquels, sans rendre compte de toute la complexité que revêt la personnalité, sont toutefois vus comme y étant étroitement liés. Ces styles seraient en quelque sorte la facette visible du mode d'interaction de chacun, l'image publique – verbale, non verbale et paraverbale – que nous présentons de nous-mêmes dans l'interaction, telle qu'autrui peut la percevoir et se la représenter. Les quatre styles – *analytique, directif, aimable* et *expressif* – se situent sur un continuum quant aux deux dimensions que sont la dominance et la réactivité affective. « La dominance réfère […] à la manière dont un individu tente d'influencer ou de contrôler l'interaction et son résultat » (Cormier, 2006, p. 153), alors que « la réactivité affective désigne, d'une part, la facilité à exprimer ouvertement des réactions affectives et, d'autre part, l'habileté à entrer en résonance avec les émotions des autres » (p. 154). Ainsi, le style de communication analytique est peu dominant et peu réactif, et le style expressif est à la fois dominant et réactif, le

8. Nous ne sommes donc pas ici en présence d'un échantillon représentatif de la population en général (voir Baillargeon, 2005), ce qui limite la portée de cette typologie, de même que sa validité.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

style directif est dominant mais non réactif et le style aimable est non dominant et réactif. Le tableau 8.1, tirée de Cormier (2006), décrit sommairement chacun des quatre styles[9].

Tableau 8.1
Description sommaire et comparative des styles personnels de communication

ANALYTIQUE	DIRECTIF
Réaction lente	Réaction rapide
Effort maximal pour organiser	Effort maximal pour contrôler
Centré sur les processus	Centré sur la tâche
Préoccupation minimale pour l'émotivité et les sentiments personnels	Préoccupation minimale pour l'analyse et la réflexion théorique
Cadre de référence historique	Le présent comme cadre de référence
Prudence dans l'action	Action directe
Tendance à éviter l'implication personnelle	Tendance à éviter l'inaction
Besoin de vérité et de pertinence	Besoin de contrôle et de résultats
AIMABLE	**EXPRESSIF**
Réaction modérée	Réaction vive
Effort maximal pour entrer en relation	Effort maximal pour s'impliquer
Centré sur les personnes	Centré sur l'interaction
Préoccupation minimale pour la logique formelle	Préoccupation minimale pour la routine et la conformité
Le présent comme cadre de référence	Le futur comme cadre de référence
Action de support	Impulsivité dans l'action
Tendance à éviter le conflit	Tendance à éviter l'isolement
Besoin de coopération et d'acceptation	Besoin de stimulation et d'interaction

Reproduction de la figure 6.3 de Cormier (2006, p. 168), avec la permission de l'éditeur.

9. Cormier (2006) propose une activité pédagogique permettant de cerner son propre style de communication, laquelle prend la forme d'un questionnaire comportant 25 questions à choix multiples de réponses. Il s'agit bien d'un instrument pédagogique et non d'un instrument de recherche.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 8.2
Les styles personnels de communication d'après Norton (1978, 1983) et Keyton (1999)

LE STYLE	SA DESCRIPTION
Dominant	La personne cherche à prendre en charge et à contrôler l'interaction; confiante, énergique, sûre d'elle-même, elle parle haut et fort et ne se montre pas très conciliante.
Théâtral	La personne a tendance à dramatiser ses interventions par l'exagération, l'intensification, les blagues, les anecdotes; elle utilise la métaphore, le rythme et la modulation de la voix pour accentuer ses propos.
Animé	La personne a des attitudes non verbales vivantes et expressives révélant ses émotions – regards, gestuelle – et qui se décodent facilement.
Ouvert	La personne est franche, d'accès facile, sociable, extravertie, simple à décoder; elle révèle aisément des informations sur elle-même.
Querelleur	La personne argumente et débat, met les autres au défi de démontrer ce qu'ils avancent.
Détendu	La personne semble calme, confiante, en contrôle; elle manifeste peu d'anxiété et même sous pression se montre détendue.
Amical	La personne donne des signes de reconnaissance aux autres, les valorise et les encourage; elle manifeste de l'affection et du tact. Proche du style attentif.
Attentif	La personne a des attitudes laissant percevoir aux autres qu'elle les écoute; elle est considérée comme ayant de l'écoute et de l'empathie. Proche du style amical.
Impressionnant	La façon de communiquer de cette personne la rend impressionnante aux yeux des autres: on se souvient de ce qu'elle a dit et de sa manière de le dire.
Précis	La personne est préoccupée par la précision et la justesse des idées qu'elle-même ou les autres expriment.

L'approche présentée par Keyton (1999) et documentée par Norton (1978, 1983) est différente des deux précédentes en ce qu'elle est plutôt centrée sur la façon de communiquer que sur les caractéristiques personnelles ou le contenu de la communication. Le style communicationnel est conçu comme une sorte de signature personnelle permettant aux autres membres du groupe d'interpréter le contenu des messages. Il ajoute « couleur, ton et rythme » (Keyton, 1999, p. 160) au message, orientant et guidant les autres quant à la façon dont il doit être compris. Keyton (1999) présente une adaptation d'un questionnaire conçu et validé par Norton (1978), lequel permet de découvrir parmi 10 styles différents ceux qui caractérisent le mieux le répondant (tableau 8.2).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

8.3.2. Les rôles groupaux : des constellations de comportements

Il va sans dire que les styles personnels de communication sont en lien avec la façon concrète dont se construiront les rôles au sein des groupes restreints. Il nous semble toutefois important de rappeler que les rôles demeurent des modèles organisés de conduites pouvant être associés à certaines fonctions précises tant dans la société que dans les groupes restreints. Ces fonctions sont plus facilement identifiables dans la zone du travail du groupe, les rôles qui y sont associés pouvant d'ailleurs être formellement définis. Dans la zone de l'affection, l'étiquetage des rôles en lien avec les fonctions socioaffectives est d'une grande diversité, alors que la nomenclature des rôles dans le domaine du pouvoir demeure d'autant plus limitée que le phénomène du pouvoir est plus ou moins occulté. Nous procéderons à l'identification de rôles précis dans chacune des trois zones dans les chapitres consacrés à chacune d'entre elles. Pour le moment, il nous paraît plus approprié d'établir une liste des comportements pouvant éventuellement être associés à certains rôles dans chacune des zones dynamiques du groupe restreint (Landry, 1988), ce qui permettra de mieux saisir le processus par lequel se construisent les rôles, que nous abordons un peu plus loin[10]. Car si l'on peut voir émerger des rôles relativement semblables dans un même type de groupe restreint, une part d'indétermination demeure, puisque la constellation des comportements associés à l'émergence d'un rôle donné ne sera pas nécessairement identique d'un groupe à l'autre. Pour la confection de cette liste, nous prenons appui sur les grilles produites par divers auteurs, soit Ancelin Schützenberger (1972), Benne et Sheats (1948), Bormann (1975) et Geier (1963) de même que sur le tableau que nous avons produit en 1988, assez semblable à celui-ci.

10. Chaque comportement compris dans la liste peut être centré sur le groupe ou sur l'individu qui l'émet, se situer davantage dans l'une ou l'autre des trois zones dynamiques et avoir un impact positif ou négatif sur le groupe.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 8.3

Comportements dans le groupe qui, en constellation, peuvent être associés à certains rôles

COMPORTEMENTS	CENTRÉ SUR		ZONE			IMPACT	
	Gr.	Ind.	Travail	Affection	Pouvoir	+	–
1. Lance, oriente l'action.	✓		✓		✓	✓	
2. Coordonne, organise l'action.	✓		✓		✓	✓	
3. Divise et distribue le travail.	✓		✓		✓	✓	
4. Apporte des idées nouvelles.	✓		✓		✓	✓	
5. Recueille l'information nécessaire.	✓		✓			✓	
6. Donne de l'information.	✓		✓		✓	✓	
7. Vérifie et évalue l'information.	✓		✓			✓	
8. Donne son opinion.	✓		✓			✓	
9. Donne son avis d'expert.	✓		✓		✓	✓	
10. Évalue l'action.	✓		✓		✓	✓	
11. Reformule ou résume.	✓		✓		✓	✓	
12. S'occupe de procédure.	✓		✓			✓	
13. Énonce des synthèses ou conclusions.	✓		✓		✓	✓	
14. Effectue des tâches routinières.	✓		✓			✓	
15. Exécute correctement ses tâches.	✓		✓			✓	
16. Suit les consignes avec soin.	✓		✓			✓	
17. S'occupe du matériel.	✓		✓			✓	
18. Prend les notes pour le procès-verbal.	✓		✓			✓	
19. Intervient beaucoup ou peu.	✓	✓	✓		✓	✓	✓
20. Manifeste son manque d'intérêt.		✓	✓	✓			✓
21. Facilite la participation des autres.	✓		✓	✓		✓	
22. Encourage et valorise les autres.	✓			✓		✓	
23. Encourage et valorise le groupe.	✓			✓		✓	
24. Attaque ou dévalorise les autres.	✓			✓			✓

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 8.3 (*suite*)

COMPORTEMENTS	CENTRÉ SUR		ZONE			IMPACT	
	Gr.	Ind.	Travail	Affection	Pouvoir	+	–
25. Attaque ou dévalorise le groupe.	✓			✓			✓
26. Aplanit les différends.	✓			✓		✓	
27. Fait des blagues.	✓			✓		✓	
28. Réduit les tensions.	✓			✓		✓	
29. Se dévalorise.		✓		✓		✓	✓
30. S'apitoie sur soi-même.		✓		✓			✓
31. Cherche à prendre le leadership.	✓	✓			✓	✓	✓
32. Appuie un aspirant au leadership.	✓				✓	✓	✓
33. Cherche à s'imposer, à dominer.		✓			✓		✓
34. Se sert du groupe comme faire-valoir.		✓		✓	✓		✓
35. Polarise l'attention du groupe.		✓		✓			✓
36. S'oppose systématiquement.		✓	✓	✓	✓		✓
37. Bloque le travail du groupe.		✓	✓	✓	✓		✓
38. Se campe sur ses positions.		✓	✓	✓	✓		✓
39. Appuie les autres, donne son accord.	✓		✓	✓	✓	✓	
40. Nomme les normes du groupe.	✓		✓	✓	✓	✓	
41. Transgresse les normes du groupe.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
42. Nomme ce qui se passe dans le groupe.	✓		✓	✓	✓	✓	

Les rôles émergents dans un groupe donné se construisent par l'addition d'un ensemble particulier de comportements, la constellation ainsi créée déterminant la couleur que prendra le rôle dans ce groupe.

8.3.3. Les rôles et les statuts

Les notions de rôle et de statut ont toujours été étroitement liées tant en sociologie qu'en psychologie sociale. Dans la définition synthèse d'Ansart (Akoun et Ansart, 1999) qui caractérise comme suit le

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

statut : « *Ensemble des positions sociales occupées par une personne et des rôles attachés à ces positions* » (p. 504, en italique dans le texte), cette notion revêt une dimension nettement sociologique, l'idée de position renvoyant à la notion de structure sociale. Les statuts dans la société s'organisent hiérarchiquement, non sans une grande complexité – par exemple, le rôle de père confère un certain statut, qui n'est pas le même pour tous les hommes membres d'une société donnée, son importance pouvant varier selon la classe sociale et la sous-culture ethnique à laquelle on appartient et aussi selon la façon dont on l'assume. Le statut associé à certains rôles sociaux, acquis ou prescrits, est ainsi en lien avec la valorisation accordée à ces rôles au sein d'une culture ou sous-culture donnée. D'autre part, les positions dans la société sont associées non seulement à des rôles, mais aussi à des caractéristiques démographiques dont la valorisation au sein de la culture est différentielle, déterminant un statut également différentiel pour les personnes détentrices de tels ou tels de ces caractères. Ainsi, le statut des femmes étant dans la plupart des sociétés inférieur à celui des hommes, les rôles spécifiquement associés au féminin sont souvent sous-valorisés par rapport aux rôles associés au masculin, la dévalorisation de certains rôles professionnels récemment assumés par les femmes illustrant clairement le phénomène (Landry, 1990a)[11].

Comme nous l'avons vu au chapitre 6, chaque personne s'insère dans un groupe avec un statut associé à ses caractéristiques démographiques, que Meeker et Weitzel-O'Neill (1977) ont choisi d'appeler le statut externe, lequel aura une incidence sur les processus interactifs menant à l'émergence des rôles au sein du groupe. Le statut externe, lorsqu'il est dominant ou supérieur, constitue donc une forme de capital politique, pour utiliser le langage de Bourdieu (1979), devenant ainsi une source de pouvoir pour son détenteur. Un faible statut externe, par contre, constitue un obstacle à franchir pour accéder aux classes supérieures de statuts qui émergent dans la différenciation de la structure de pouvoir dans tout groupe restreint, y compris dans les groupes institués dont le leader est nommé, les autres membres étant formellement censés jouir d'un statut égal.

11. **Selon une information** lointaine dont nous avons perdu la source, relevant peut-être bien plus du préjugé que de la vérité historique, sous le régime soviétique en Russie, la profession de médecin était majoritairement assumée par des femmes et médiocrement rémunérée, alors que les chauffeurs de taxi étaient pour la plupart des hommes et beaucoup mieux payés que les médecins. Statut et argent ne sont évidemment pas sans liens…

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Nous sommes ici très loin de l'idéal égalitaire dont le mouvement des relations humaines s'est fait le porte-étendard au XX^e siècle, de même que le mouvement féministe, le mouvement communautaire (Duval *et al.*, 2005 ; Mansbridge, 1973) et la mouvance des communes d'antan (Corbeil, 1990).

8.4. Le processus d'émergence des rôles et des normes

C'est en fonction des exigences de l'évolution du groupe que vont se développer les rôles au moyen desquels il pourra faire face aux enjeux présents dans chacune de ses trois zones dynamiques et que va se construire son système normatif. Notons qu'il ne s'agit pas ici d'une combinaison idéale de rôles, non plus que d'un système normatif idéal : les rôles et normes émergents se construisent dans l'interaction entre les caractéristiques de personnalité des membres, leurs styles personnels de communication, les fonctions groupales nécessaires à l'atteinte de la visée commune, le type d'action que le groupe doit mener, la situation concrète dans laquelle il se trouve, les normes organisationnelles et sociales qui prévalent dans son environnement, de même que le système normatif intégré par chacun des membres dans le cours du processus de socialisation qui a marqué son histoire de vie.

Les rôles, du moins ceux qui ne sont pas définis à l'avance, se construisent donc au fur et à mesure que, plus ou moins consciemment, les membres du groupe, d'une part, perçoivent la nécessité pour le groupe de voir certaines fonctions spécifiques assumées et, d'autre part, relèvent chez certains d'entre eux la présence de comportements pouvant permettre une spécialisation fonctionnelle. Cette identification non consciente s'élabore sur une double base : tout d'abord, le statut externe des membres, fondé sur leurs caractéristiques démographiques, a pour effet de créer des attentes relativement aux comportements de chacun des membres ; par la suite, les premières interventions des membres, si elles aident le groupe à orienter son action, à alléger ses tensions ou à établir sa structure de pouvoir, renforceront ces attentes ou en créeront de nouvelles allant dans le sens de la répétition de ces comportements perçus comme étant utiles au groupe.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

RÉCIT ILLUSTRATIF 8.4

LE STATUT EXTERNE DE RÉMI ET SON POUVOIR DANS LE GROUPE *LOTOKAR*

Dans le groupe *Lotokar*, où la lutte pour le leadership s'est déroulée entre Maryse (31 ans) et Paul (28 ans), un autre homme de 28 ans, Rémi, tout en intervenant très peu et en refusant de s'insérer dans cette lutte, s'est retrouvé, après la septième rencontre, au troisième rang dans la structure de pouvoir du groupe et au premier dans la structure souhaitée[12]. Dès le début des interactions groupales, lorsqu'il s'est agi de définir les modalités d'évaluation des travaux du groupe et de choisir le modèle du groupe restreint à étudier, l'influence de Rémi a été décisive, sans qu'il ait à défendre fortement ses positions. Ses objectifs étant atteints, il a préféré par la suite laisser les autres orienter l'action, se plaçant plutôt dans un rôle d'observateur, ce qu'il a d'ailleurs fait savoir explicitement aux autres membres du groupe à l'occasion d'un tour de table où chaque membre avait été invité à se positionner par rapport au pouvoir.

Ainsi, dans le groupe *Lotokar,* composé d'étudiants universitaires des deux sexes, Rémi voit-il ses deux tentatives d'influence, dès le début de la vie groupale, couronnées de succès : son statut externe de jeune homme, son action dans les affaires universitaires, lui ont conféré dès son entrée dans le groupe un statut légitimant ces tentatives. Il a cependant exprimé clairement son désir de ne pas prendre le leadership du groupe et s'est par la suite comporté en conséquence en limitant ses interventions. Les attentes du groupe n'en ont cependant pas été moindres à son endroit, puisque après la septième rencontre, c'est lui que l'on aurait souhaité voir au sommet de la structure de pouvoir du groupe.

Bormann (1975) définit le rôle comme étant « l'ensemble des perceptions et attentes qu'entretiennent les membres d'un groupe par rapport au comportement d'une personne dans les dimensions instrumentales et sociales de l'interaction groupale » (p. 201). Cette définition met l'accent sur le deuxième élément important dans la construction de chacun des rôles au sein du groupe, soit celui des perceptions et attentes quant aux comportements des membres, lesquelles détermineront les réactions des autres face à ces comportements.

12. **La méthode permettant d'établir la structure** du pouvoir dans les groupes restreints est décrite au chapitre 11.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Le processus qu'évoque Bormann (1975) est celui par lequel chaque membre se spécialise dans l'accomplissement de certaines fonctions groupales, et ce, dans les trois zones dynamiques. Le modèle selon lequel se construisent les rôles et se développent les normes est en fait une application groupale spontanée de la théorie psychologique de l'apprentissage. Le processus n'est pas conscient, bien que les membres puissent en prendre conscience après coup, et la construction des rôles ne fait pas l'objet d'un traitement direct, sauf pour certains rôles bien établis, tels ceux de secrétaire ou d'animateur[13]. Quant aux normes, le processus, qui est pourtant le même, peut sembler moins évident, car leur développement est la plupart du temps plus implicite qu'explicite et elles n'apparaissent souvent clairement qu'au moment de leur transgression.

8.5. Le conformisme et la déviance[14]

Qui dit normes évoque du même coup tant la transgression possible que les pressions exercées sur les membres du groupe pour assurer la conformité de leurs comportements avec ces normes – en quelque sorte leur soumission au code normatif qui s'est développé dans le groupe. Le phénomène de la pression à se conformer a été amplement étudié depuis les travaux classiques de Sherif (1935) et de Asch (1956). La déviance a également fait l'objet de recherches, à la fois en ce qui a trait aux réactions qu'elle suscite (Bormann, 1975 ; Schachter, 1951) et aux changements normatifs qu'elle peut provoquer au sein du groupe (Moscovici, 1979).

Nous abordons dans les sections suivantes la pression au conformisme telle qu'elle a été étudiée en laboratoire et telle qu'elle se manifeste dans les groupes restreints, puis le phénomène

13. Compte tenu de la complexité du processus et de son importance d'un point de vue didactique, nous le présentons en détail à l'annexe 2, au moyen de l'analyse complète d'une illustration construite à cette fin.

14. Oberlé et Beauvois (1995) parlent de pression à ou vers l'uniformité, celle-ci étant selon eux « un état observable du groupe à un instant *t* », la conformité étant « le résultat d'un processus antérieur à cet état ». La distinction ne nous paraît ni très claire ni très utile. Nous ralliant plutôt aux termes que l'on retrouve dans les ouvrages publiés au Québec en français (Alain, 1994 ; Gergen et Gergen, 1984 ; Guimond, 1994), nous parlerons de conformisme et de déviance – et non de « déviationnisme », comme le fait Maisonneuve (1980, p. 21) –, utilisant le mot conformité dans son acception usuelle.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

de la déviance par rapport aux normes groupales et les réactions qu'elle suscite, pour traiter ensuite de la question de la déviance novatrice.

8.5.1. Le conformisme individuel face aux pressions de la majorité

Les études sur le conformisme, si elles utilisent le petit groupe de laboratoire comme lieu d'expérimentation, portent en fait sur les phénomènes d'influence sociale et sur les pressions que peut exercer soit une majorité, soit une minorité, pour amener les sujets naïfs de tels groupes à changer leurs opinions, relativement à la perception visuelle de stimuli plus ou moins ambigus[15]. Le processus analysé ici est donc celui du conformisme dans l'établissement d'une norme groupale par rapport à un objet sans lien avec le fonctionnement du groupe comme tel, c'est-à-dire avec ses normes émergentes. Ce que l'on cherche à comprendre, ce sont les processus psychologiques qui déterminent le conformisme individuel, sous le coup des pressions exercées par une majorité sur une personne ou sur une minorité, et non le processus groupal de la pression au conformisme, visant à construire et à maintenir le système normatif du groupe.

De ces travaux désormais classiques ressortent deux formes d'influence pouvant amener une personne à modifier son opinion sous l'effet de la pression groupale (Deutsch et Gerard, 1955). L'*influence informationnelle* agit sur le désir que l'on peut avoir de poser des jugements exacts et valides, cette forme d'influence jouant particulièrement en situation d'ambiguïté, c'est-à-dire lorsque le choix à effectuer n'est pas évident. La personne qui subit des pressions visant à l'amener à modifier son propre jugement dans une telle situation se ralliera à la majorité en se fiant, si l'on veut, à la crédibilité de l'information apportée par les membres de cette majorité. Pour Cialdini et Trost (1998), cette forme de soumission aux pressions exercées découle du premier des trois buts que poursuivent les êtres humains dans l'interaction sociale, soit l'efficacité de l'action.

15. Nous sommes consciente ici du fait que l'évocation de ces expériences est extrêmement succincte. Elles sont toutefois rapportées avec précision dans des publications francophones relativement récentes (Alain, 1994 ; Aebischer et Oberlé, 1998 ; Oberlé et Beauvois, 1995).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

L'autre forme d'influence est l'*influence normative*. Ici, le but poursuivi, toujours selon Cialdini et Trost (1998), est le développement et le maintien des relations. C'est pour garder l'amitié et la reconnaissance des autres membres du groupe que la personne se rallie à l'opinion majoritaire. La pression s'exerce dès lors au nom de la norme groupale et la personne qui s'y soumet le fait par souci d'approbation sociale ou par crainte de nuire à la cohésion du groupe.

Le troisième but poursuivi dans l'interaction sociale est le maintien d'une image positive de soi *(self-concept)* et de l'estime de soi. C'est ici encore l'influence normative qui prime. Si la personne refuse de se conformer à la norme groupale, elle sera perçue comme différente, déviante ou rigide, image de soi qui peut être difficile à tolérer. Elle cédera aux pressions normatives de la majorité pour éviter ce mal-être.

Notons que l'influence informationnelle et l'influence normative peuvent jouer simultanément, l'adhésion à la norme se trouvant dès lors décuplée. Le conformisme peut de plus être public ou privé : se rallier publiquement à la norme groupale ne signifie pas nécessairement qu'on y adhère vraiment. L'exemple que donne Alain (1994) de la personne qui se joint aux applaudissements de l'auditoire à la fin d'un concert qu'elle n'a pas apprécié illustre bien ce phénomène de l'adhésion publique à une norme.

8.5.2. La pression au conformisme dans les groupes restreints

La pression au conformisme dans les groupes restreints repose sur les mêmes bases que celle que l'on retrouve dans d'autres contextes, en ce qui a trait à la soumission des membres à cette pression. D'un point de vue groupal, on peut la considérer comme étant le processus spontané par lequel le groupe assure le respect de ses normes. Les pressions exercées ici visent donc à uniformiser les attitudes et les comportements des membres, en conformité avec ces normes.

Le conformisme est souvent vu comme une forme de suivisme aveugle que prescrit le groupe à ses membres. Et il est vrai que le groupe impose à ses membres la soumission aux normes groupales, en vue d'apporter une certaine uniformisation des conduites et d'assurer ainsi la coopération entre les membres et, en corollaire, une certaine harmonie dans le fonctionnement groupal. Faire

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

partie d'un groupe suppose nécessairement une perte de liberté individuelle au profit de l'action collective. Si, par exemple, les membres ne répondent pas aux attentes liées à leurs rôles respectifs ou ne se conforment pas aux normes générales, le groupe s'en trouve déstabilisé, des conflits éclatent, des tensions secondaires se manifestent. Il va sans dire que le conflit et les tensions sont inhérents à la vie groupale, particulièrement en ses débuts, avant que ne soit stabilisé le système normatif dans ses trois zones dynamiques. Aussi la déviance, si elle peut se manifester assez tôt dans la vie groupale, ne peut se diagnostiquer avec certitude que dans les étapes ultérieures, une fois ce système établi.

Le groupe des *Grands espions* (récit 8.5) a mis beaucoup de temps à émerger de l'anarchie créée pas la présence d'Alain, personne centrale négative éventuellement soutenue par Stéphanie. Les pressions pour amener ces deux membres à se conformer aux nouvelles normes du groupe dans la zone du travail, c'est-à-dire à s'insérer dans le travail collectif du groupe, plutôt que de le saboter, s'expriment d'abord sans succès lorsque ce sont des membres à faible statut qui les exercent (Denise et Nadine). Il faut donc l'intervention de celle qui est devenue la leader du groupe, Hélène, pour que cesse le comportement déviant. Sans doute l'appui de Stéphanie contribue-t-il à renforcer la déviance d'Alain. Les recherches classiques évoquées précédemment démontrent en effet que la résistance aux pressions à se conformer à la norme groupale est beaucoup plus forte et plus susceptible de connaître le succès quand une deuxième personne exprime soit une opinion semblable à celle du déviant, soit une opinion différente de celle de la majorité en même temps que différente de celle du déviant. Devant la pression informationnelle unanime des autres membres, une personne devient beaucoup moins certaine de la justesse de ses perceptions, alors que la contestation par une autre de l'exactitude de l'information apportée par la majorité peut la rendre plus confiante quant à la qualité de ses perceptions, même si cette contestation ne va pas dans le même sens que la sienne. Quand c'est de pression normative unanime qu'il s'agit, la peur de la perte de l'estime et de l'amitié des autres se fait plus prégnante que lorsqu'on a l'assurance qu'au moins une autre personne dans le groupe est notre alliée.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

RÉCIT ILLUSTRATIF 8.5

LE GROUPE DES *GRANDS ESPIONS* EXERCE DES PRESSIONS SUR DEUX MEMBRES DÉVIANTS

Le groupe des *Grands espions* a eu beaucoup de mal à se structurer à cause de la présence en son sein d'une personne centrale négative, Alain, qui s'est opposé à toutes les initiatives des autres membres tout au long de la vie du groupe. Au cours des dernières rencontres du groupe, visant la finalisation de la présentation d'un modèle du groupe restreint, l'une des jeunes femmes du groupe, Hélène, a réussi à confronter Alain, recevant l'appui de la plupart des autres membres, et à prendre en main l'orientation de l'action du groupe. Alain, de même que Stéphanie, qui semble être tombée sous le charme du jeune homme, se sont absentés lors d'une rencontre suivant cette confrontation. Nadine, une autre membre, rapporte ainsi dans son journal de bord les comportements déviants d'Alain et de Stéphanie après la rencontre qu'ils ont manquée et les efforts des autres pour contrer cette déviance : « *Hélène et moi avons amorcé le travail en informant Alain et Stéphanie de ce qu'ils avaient manqué. Alain regardait une revue porno pendant que nous parlions. Denise a exprimé sa fatigue à Alain de le voir feuilleter la revue en question et de le savoir inattentif. J'ai renchéri avec plus de sévérité que Denise, mais sans résultat. Hélène a poursuivi sa lecture à voix haute et Alain a continué de feuilleter sa revue en blaguant avec Stéphanie, qui était assise près de lui. Puis enfin, après une demande spéciale d'Hélène, on a pu avoir l'attention de Stéphanie et Alain. J'avais l'impression qu'Alain se foutait pas mal du travail exécuté la veille et en minimisait la valeur* » (Landry, 1988, p. 697).

Notons que l'exemple d'Alain et Stéphanie illustre bien le fait que les personnes à statut élevé dans un groupe sont un peu les gardiennes des normes. Elles ont aussi plus de liberté que les autres membres par rapport à ces normes, c'est-à-dire qu'elles peuvent plus facilement les transgresser en raison même de leur statut qui leur confère ce que Hollander (1958) a nommé des *crédits idiosyncratiques*. On cherchera plus facilement des excuses aux comportements déviants de ces personnes qu'on ne le fera pour les autres membres du groupe. Si, de façon générale, dans les groupes que nous côtoyons quotidiennement, la transgression des personnes à haut statut ne doit pas être trop importante ou la norme transgressée, trop centrale à l'action du groupe, il existe des cas extrêmes où les normes ne semblent s'appliquer qu'aux membres du groupe, le leader en étant

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

exempté. Les gourous des sectes et leurs très proches collaborateurs, par exemple, semblent être au-dessus des normes auxquelles les adeptes doivent souscrire sous peine de châtiments majeurs.

8.5.3. La déviance et les réactions qu'elle suscite

Nous avons identifié Alain et Stéphanie, membres du groupe des *Grands espions,* comme étant des personnes déviantes. Il importe ici de préciser que la déviance, dans un groupe restreint, se traduit par un comportement se situant hors du champ des conduites acceptées par le groupe en fonction de ses normes. Le déviant est donc celui qui, seul ou avec l'appui d'autres personnes, choisit sciemment ou non de transgresser les normes groupales. Ce choix peut découler de plusieurs facteurs plus ou moins conscients, par exemple un faible sentiment d'appartenance au groupe, un désintérêt par rapport à la visée que poursuit le groupe ou une insatisfaction quant à la place que l'on occupe dans le groupe. Alain, par exemple, avait tenté dès la première rencontre du groupe d'en prendre le leadership, mais son style coercitif et manipulateur avait déplu au groupe. Il en était ainsi rapidement venu à s'opposer à toutes les tentatives de structuration de l'action du groupe, jusqu'au moment de la confrontation d'Hélène, laquelle avait fait éclater au grand jour la déviance de sa conduite dans le groupe.

La déviance peut aussi traduire la prise de conscience du caractère dysfonctionnel de certaines normes par rapport à la visée que poursuit le groupe. Le choix de la contestation de ces normes peut être un choix pratique, quand l'insatisfaction porte sur les normes relatives au fonctionnement du groupe, ou bien un choix idéologique, quand l'insatisfaction a trait aux orientations, au style de leadership ou à toute autre question touchant aux valeurs qui sous-tendent l'action du groupe ou les décisions qu'il doit prendre. Ainsi, dans le scénario du film *Douze hommes en colère*, qu'évoque plus loin le récit 8.7, le personnage principal, membre d'un jury, estime insuffisante la preuve de la perpétration du meurtre en cause par le jeune homme qui en est accusé, faisant montre d'une déviance aux fondements idéologiques lorsqu'il conteste la décision hâtive des 11 autres jurés de déclarer le jeune homme coupable.

Il ne faut pas confondre le phénomène de la déviance avec celui de l'émergence d'un bouc émissaire dans le groupe, encore qu'une personne déviante puisse éventuellement en devenir le bouc émissaire. Le bouc émissaire, selon Ansart (voir Akoun et

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Ansart, 1999), est un « *agent social auquel des accusateurs attribuent, illusoirement, les maux collectifs* » (p. 53, en italique dans le texte). Pour ce qui est du groupe restreint, toute personne, membre ou non du groupe, à qui l'on fait porter la responsabilité de tous les problèmes que rencontre le groupe peut donc être considérée comme un bouc émissaire. L'extrême déviance, celle de personnes centrales négatives par exemple, s'opposant systématiquement à toute tentative de structuration ou d'organisation du groupe, peut à la longue amener le groupe à faire de la personne centrale le bouc émissaire du groupe. Ce n'est toutefois pas généralement ce qui se produit. Le groupe qui réussit à neutraliser le travail de sape d'une personne centrale négative se tournera plutôt vers la poursuite de sa visée commune, cessant dès lors de se préoccuper de la personne centrale.

La déviance peut certes nuire considérablement à la vie groupale, comme ce fut le cas pour le groupe des *Grands espions,* mais elle peut aussi jouer un rôle positif. La pression qui s'exerce sur le déviant amène le groupe à prendre conscience de ses normes implicites, à en interroger la pertinence, à mieux articuler son système normatif.

Tant la recherche expérimentale auprès de groupes de laboratoire que la recherche qualitative auprès de groupes restreints en situation d'émergence ont permis de connaître les réactions des autres membres du groupe face au comportement déviant soutenu de l'un des leurs. En fait, on peut considérer que le processus que décrit le tableau 8.4 correspond à des niveaux de pression allant d'abord en s'accentuant, dans l'espoir de voir le déviant renoncer à son comportement inadéquat, toujours eu égard aux normes du groupe, pour ensuite se transformer en comportements d'exclusion, si le membre déviant ne fait pas amende honorable. Nous avons constaté à maintes reprises ce processus spontané que décrit Bormann (1975) et qui peut connaître des variantes, en fonction de la culture propre à chaque groupe.

Mais tant dans les groupes expérimentaux, où la déviance est construite dans le devis de l'expérimentateur, que dans les véritables groupes restreints, où elle se développe spontanément, on note une augmentation graduelle des interventions s'adressant à la personne déviante, suivie éventuellement d'une diminution de ces interventions lorsque l'on constate leur inefficacité.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 8.4
Processus visant à corriger la déviance d'un membre

COMPORTEMENT DU MEMBRE DÉVIANT	RÉACTION DES AUTRES MEMBRES
1. Émet un comportement allant à l'encontre des normes.	1. On ignore le comportement déviant, on attend.
2. Répète le comportement.	2. Les membres parlent entre eux du comportement jugé inadéquat.
3. Maintient le comportement.	3. On interagit davantage avec le membre déviant, souvent sous forme de blagues légères, relatives au comportement déviant.
4. Maintient le comportement.	4. Les blagues deviennent plus directes et plus féroces, on ridiculise le membre déviant.
5. Maintient le comportement.	5. L'interaction augmente encore et devient plus sérieuse : on tente de convaincre le membre de modifier son comportement.
6. Maintient le comportement.	6. On isole le membre en cessant d'interagir avec lui, les efforts pour corriger le comportement s'étant révélés vains. Cet isolement peut aller jusqu'à l'exclusion du groupe, si elle est possible.

Dans un groupe où il y a peu d'humour, les tentatives de persuasion prendront rapidement un ton sérieux et l'on ne plaisantera guère autour du comportement déviant, les blagues étant par ailleurs à la fois une façon symbolique d'exprimer le malaise que crée le comportement déviant et d'ouvrir la voie à la résolution par l'humour de la tension ainsi créée.

Si l'on se reporte au récit 8.2, on constate que la révélation de son homosexualité par un homme membre d'un groupe de P.-D.G. hétérosexuels et sans doute homophobes constitue une transgression des normes implicites du groupe quant aux valeurs profondes des membres du groupe face à l'homosexualité et quant au niveau de révélations personnelles acceptable au sein du groupe. La première réaction des membres du groupe en fut une de silence embarrassé, ce qui correspond à la première étape du processus. Le membre déviant ayant une autre fois transgressé la norme, en évoquant de nouveau son conjoint de même sexe, le leader du groupe passe à la seconde étape, en choisissant de parler à une personne ne faisant pas partie du groupe de ce comportement inacceptable à ses yeux. Nous avons ici affaire à un groupe dont la culture ne semble pas

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

admettre beaucoup d'humour, ce qui permet d'imaginer que l'étape des blagues légères tout comme celle de l'humour féroce seront escamotées. Le leader et son groupe auront par ailleurs beaucoup de mal à affronter directement la question, compte tenu des valeurs très profondes qui sont ici en cause. N'ayant pas à sa disposition les mécanismes régulateurs que sont le rire et les blagues, le groupe pourrait fort bien se diriger immédiatement vers la dernière étape, en isolant ou en excluant la personne déviante.

L'exclusion d'un membre est chose plus fréquente qu'on ne le pense. Ainsi, dans le groupe des *Têtes de choux*, évoqué dans le récit 7.3, malgré le fait que le système normatif qui s'est construit dans le groupe se soit avéré fort peu cohérent, les comportements très déviants de Colette, qui paralysaient l'action du groupe, ont mené le groupe à cet extrême. Dans le groupe des *Grands espions* (récit 8.5), l'un des membres du groupe, Pierre, prend l'initiative du passage à la sixième étape par rapport à la déviance d'Alain. Il écrit dans son journal de bord :

> J'ai rencontré, dans un laps de temps assez court, trois membres de l'équipe : Denise, Hélène et Bernard. Nous en sommes venus à la conclusion suivante : on ne s'occupe plus d'Alain. S'il veut embarquer dans l'élaboration du travail, tant mieux, sinon, tant pis. En toute sincérité, j'étais parfaitement d'accord avec cette idée (Landry, 1988, p. 699).

En milieu organisationnel, où l'on est généralement contraint d'appartenir au groupe, les désaccords personnels par rapport à certaines normes groupales peuvent avoir des conséquences importantes. Le non-conformisme peut même entraîner des phénomènes d'exclusion et de rejet pouvant aller jusqu'au harcèlement moral, à la violence psychologique. La recherche en ce domaine a démontré que certaines victimes de cette forme de violence organisationnelle sont des personnes « sûres d'elles, insoumises ou originales [...ayant] confiance en leur jugement et en leurs compétences professionnelles. Leur insoumission tient à leur volonté de ne pas se laisser intimider par les opinions » des autres, supérieurs ou collègues (Aurousseau et Landry, 1996, p. 64).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

8.5.4. La déviance novatrice et l'émergence de minorités actives

L'insoumission aux normes groupales, lorsqu'elles sont dysfonctionnelles ou se fondent sur des choix idéologiques ne correspondant pas aux valeurs de un ou plusieurs membres du groupe, peut donner lieu à ce que Moscovici et ses collègues (Doms et Moscovici, 1984 ; Moscovici, 1979) ont appelé la déviance novatrice, laquelle peut entraîner l'émergence de minorités actives, mues par une volonté de changement, qui s'opposeront à certaines normes établies. Le récit 8.7 résume le scénario du film *Douze hommes en colère* de Sidney Lumet (1957), qui traduit fort bien le processus par lequel peut se construire une minorité active, jusqu'au renversement de la majorité.

RÉCIT ILLUSTRATIF 8.7

UN DÉVIANT NOVATEUR PARMI *DOUZE HOMMES EN COLÈRE*

Le scénario de ce film présente les 12 membres d'un jury américain réunis à huis clos pour établir la culpabilité d'un jeune noir accusé du meurtre d'un vieillard. Onze des jurés sont convaincus de cette culpabilité et souhaitent, pour diverses raisons, surtout personnelles, en finir le plus rapidement possible avec leurs délibérations. Lors du premier vote secret, cependant, le douzième juré opte pour la non-culpabilité, ce qui suscite étonnement et colère chez les 11 autres, compte tenu de l'obligation d'une position unanime de la part du jury. Le déviant explique certains des motifs qui l'amènent à douter de la solidité de la preuve présentée au cours du procès, ce qui entraîne de la part des autres diverses réactions sarcastiques ou colériques, de même que de nombreux arguments visant à le convaincre de modifier son jugement. Le ton monte et le déviant en vient à proposer un nouveau vote, affirmant que s'il est toujours seul à entretenir des doutes, il se ralliera à la majorité. Au second tour, deux personnes votent pour la non-culpabilité : le plus vieux des jurés, devant les doutes exprimés par le déviant, estime qu'il faut poursuivre la discussion, afin de ne pas envoyer le jeune homme à l'échafaud sans être absolument sûr de sa culpabilité. Le déviant a maintenant un allié et les 2 hommes gagneront un à un les 10 autres, en démontant progressivement la preuve présentée lors du procès, pour arriver au bout du compte à un verdict de non-culpabilité.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

C'est au moyen de tout un train d'expériences menées en laboratoire ou encore auprès de cohortes étudiantes que les chercheurs et chercheuses issus de divers laboratoires européens ont tenté au cours des dernières décennies du XX^e^ siècle de valider expérimentalement ce qu'ils n'hésitent pas à considérer comme un nouveau paradigme, dont la conceptualisation centrale se formule comme suit :

> Les individus ou les sous-groupes minoritaires peuvent exercer une influence sur la majorité à condition de disposer d'une solution de rechange cohérente et de s'efforcer activement de se rendre visibles et de se faire reconnaître par un comportement consistant (Doms et Moscovici, 1984, p. 86).

La nouvelle perspective dite génétique, que l'on peut fort bien associer au constructivisme, née en opposition aux postulats du modèle fonctionnaliste, rejetait au départ l'idée voulant que le changement ne puisse se produire que sous l'influence des leaders ou de la majorité. Les minorités, tant dans les groupes restreints que dans la société, habituellement considérées comme déviantes par ces leaders et par la majorité, peuvent être sources de changement, sous certaines conditions. Ce sont ces conditions qui ont été soumises à l'expérimentation au moyen de devis de recherches parfois très complexes.

L'intuition de base de Moscovici (1979) place au centre de ces conditions les *styles de comportement* des acteurs minoritaires ; ces styles qui permettent à une minorité d'influencer la majorité et d'être source d'innovation sont les suivants :

- l'*investissement*, témoignant « que le groupe ou l'individu impliqué est fortement engagé par un libre choix et que le but poursuivi est tenu en haute estime, au point que des sacrifices personnels sont volontiers consentis » (p. 125) ;
- l'*autonomie*, qui se caractérise par l'indépendance de la personne tant en ce qui a trait à ses attitudes qu'à ses jugements et qui implique aussi la capacité de prendre en compte tous les éléments pertinents à la situation sans l'interférence d'intérêts subjectifs ;

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

- la *consistance* du comportement à travers le temps, laquelle est « perçue comme un indice de certitude, comme l'affirmation de s'en tenir inébranlablement à un point de vue donné, et comme le reflet de l'engagement dans un choix cohérent, inflexible » (p. 133) ;
- la *rigidité*, que l'on associe facilement à la consistance et qui peut se révéler être une arme à double tranchant, puisqu'elle peut susciter l'antipathie ou être génératrice de conflit ;
- l'*équité*, qui vient tempérer les perceptions négatives que peut induire une consistance marquée au sceau de la rigidité, en alliant à la fermeté de la position affichée et des principes qui la sous-tendent le respect de la position de la majorité.

Quiconque a œuvré au sein de groupes militants, où l'engagement est au fondement même de l'action, est en mesure de reconnaître la pertinence de cette description des styles de comportement que l'on retrouve dans les groupes minoritaires ou chez les personnes dissidentes au sein d'un groupe, visant au niveau social à changer l'ordre établi et au niveau groupal, à modifier les normes du groupe. Les recherches empiriques ne sont arrivés à faire la démonstration de l'efficacité de ces styles de comportement que pour la consistance, les minorités ne parvenant à influencer fortement la majorité que lorsqu'elles étaient perçues comme étant très consistantes dans leurs attitudes et comportements (Levine et Moreland, 1998).

Il va sans dire que la minorité novatrice, au sein d'un groupe, toute consistante soit-elle, ne parvient pas toujours, tant s'en faut, à renverser la majorité. Son influence peut cependant amener cette majorité à modifier ses propres positions, pour y inclure certaines des idées portées par la minorité contestataire.

Soulignons enfin que pour que joue cette influence, en contexte interactif réel plutôt qu'au laboratoire, le premier acteur à exprimer sa dissidence face à la majorité doit trouver un appui parmi les autres membres du groupe, celui d'un membre qui quitte les rangs de la majorité pour s'allier à lui, comme on le voit dans le film de Lumet.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

8.6. Les dangers du conformisme : l'emprise groupale

C'est à Irving Janis (1972) que l'on doit la création du terme *groupthink,* que les psychologues francophones ont traduit par l'expression *pensée groupale* ou *pensée de groupe*[16]. Janis (1972) utilise le néologisme *groupthink*

> […] comme une façon rapide et facile de faire référence à un mode de pensée dans lequel s'engagent des personnes qui sont profondément investies dans un groupe cohésif, là où les efforts en vue d'atteindre l'unanimité sont tels qu'ils cassent toute motivation à l'évaluation réaliste de modalités d'action alternatives (p. 9).

Les groupes étudiés par Janis (1972), outre ceux auprès desquels il agissait comme consultant, étaient surtout des groupes politiques de haut niveau[17], le plus spectaculaire étant un comité consultatif mis sur pied en janvier 1961 par le président américain John F. Kennedy, au deuxième jour de son unique mandat, au cours duquel il fut assassiné. Ce comité avait pour but de prendre une décision relativement à un plan concocté par les services secrets américains, visant à amener une milice de 1 400 exilés cubains, formés secrètement au Guatemala, à envahir l'île de Cuba, grâce à un débarquement dans la baie des Cochons, dans le but ultime de renverser le régime Castro sans l'intervention directe des Américains. L'invasion eut lieu et fut un fiasco total. Selon Janis (1972), cet échec serait essentiellement dû au fait que le comité consultatif, un groupe hautement cohésif à ses yeux, aurait pris cette décision sans tenir compte des avis contraires auquel il aurait pu avoir accès en son sein même ou par la consultation de conseillers extérieurs au comité[18].

16. Côté (1994a) traduit le terme *groupthink* par l'expression « infatuation de groupe » (p. 225).
17. C'est par la méthode de l'étude de cas, menée à partir de sources secondaires, tels les *Pentagon Papers* et les mémoires de certains des acteurs clés de l'époque, ayant fait partie de ces groupes, dont Robert Kennedy et Arthur Schlesinger, que Janis (1972) mène ses analyses et développe son modèle.
18. Pour un résumé pertinent des caractéristiques et des causes du *groupthink* tel qu'il a été conçu par Janis (1972), de même que des façons de contrer son apparition, voir Forsyth (1990, p. 294 à 308). Pour une remise en cause soit de la notion même du *groupthink* et de ses conséquences, soit de ses liens avec la cohésion, voir Levine et Moreland (1998), Mullen *et al.* (1994) et Tetlock (1998).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

La lecture attentive de l'ouvrage de Janis (1972) nous amène à nous interroger tout d'abord sur sa conception de la cohésion groupale. Le comité consultatif mis sur pied par Kennedy comprenait en fait trois et même quatre sous-groupes distincts, qui ne formèrent jamais un groupe cohésif. Le directeur et le directeur adjoint de la Central Investigation Agency (CIA), hommes prestigieux et compétents aux yeux de tous les autres membres du groupe, y compris Kennedy, forment le premier de ces sous-groupes. Ils travaillent depuis huit mois sur le plan d'invasion de la baie des Cochons. Selon Janis (1972), ils furent les plus actifs au sein du comité, réfutant toutes les objections, avec l'aval du président. Ils dissimulèrent aussi beaucoup d'information, de l'information cruciale, aux autres membres du comité, le prestige dont ils jouissaient rendant très difficile aux membres du noyau de l'équipe de Kennedy, tous des civils et la plupart des néophytes dans l'art de gouverner, de s'opposer à ces experts.

Le deuxième sous-groupe était formé des commandants en chef des trois forces militaires américaines, jouissant eux aussi d'une longue expérience militaire, sûrement d'allégeance républicaine, sans doute fort méfiants à l'endroit de la jeune administration Kennedy. Issus de l'administration Eisenhower, lui-même autrefois général en chef de l'armée américaine, ils se tinrent à l'écart de l'équipe de Kennedy tout au long des délibérations. Ces généraux étaient aussi farouchement anticommunistes et déterminés à voir renversé le nouveau dictateur cubain. Ils en imposaient aux membres de l'équipe de Kennedy.

Le troisième sous-groupe était constitué de la garde rapprochée du président Kennedy, soit les membres de son cabinet et ceux de son personnel politique à la Maison-Blanche. Même si plusieurs des personnes formant ce noyau avaient travaillé avec Kennedy pour lui permettre d'accéder à la présidence des États-Unis, au moment de son entrée en poste en janvier 1961, ils avaient à se construire comme groupe, en fonction de rôles entièrement nouveaux pour eux au sein de l'administration de l'une des deux plus grandes puissances au monde à cette époque. Sans doute eurent-ils à absorber en très peu de temps une quantité énorme d'information, à participer aux multiples rencontres de nombreux autres groupes et comités pendant les trois mois qui précédèrent l'approbation du plan de la CIA, au début d'avril 1961, enfin à s'initier à tous les rouages de la bureaucratie d'alors. Comme le souligne Janis lui-même (1972), ce sous-groupe au sein du comité consultatif en était aux premières

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

étapes de son développement et n'avait pas la maturité groupale qui lui aurait permis de confronter les affirmations des deux autres sous-groupes, alliés entre eux, soit celui des hommes de la CIA et celui du haut commandement militaire.

Le dernier sous-groupe était composé de trois personnes à plus faible statut que les autres et l'on peut supposer qu'il leur aurait été encore plus difficile qu'aux membres du sous-groupe précédent de s'opposer aux tenants de l'offensive.

La cohésion du groupe étant au centre du modèle du *groupthink* de Janis (1972), on ne peut que s'étonner de constater que les indices habituellement retenus pour décrire la cohésion soit l'ouverture dans la communication et la capacité de confronter ses idées sans se sentir menacé, de même que l'un des critères communément utilisés pour évaluer le degré de cohésion d'un groupe, soit l'absence de sous-groupes au sein du groupe, n'aient pas ici été pris en compte[19].

Nous contestons aussi le choix du terme *groupthink* et de sa traduction *pensée de groupe* pour nommer le phénomène pourtant bien réel que décrit Janis (1972). En effet, la recommandation du comité consultatif dans l'affaire de la baie des Cochons résulte d'un processus groupal aberrant, que l'on retrouve à des degrés divers dans bien des groupes. Il nous semble cependant erroné, dans le cas qui nous occupe, de parler de *groupthink* ou de *pensée de groupe* à propos d'un tel processus. La pensée est en effet un processus cognitif individuel[20], il est donc abusif de transposer ce processus, en en modifiant le sens, au niveau groupal. Ce qui se joue dans un contexte comme celui du comité consultatif sur l'invasion de la baie des Cochons, comme sans doute dans la plupart des cas où se prennent des orientations ou des décisions faussement consensuelles, n'est pas de l'ordre de la pensée mais bien de l'interaction, cette interaction se situant essentiellement dans la zone du pouvoir. Les experts de la CIA, avec l'appui du président, ont ici mis en place, consciemment ou non, en concertation ou non, des stratégies

19. **Ces indices et critères seront présentés au chapitre 10, la cohésion** groupale étant à nos yeux l'un des principaux enjeux du groupe dans la zone de l'affection.

20. **Voici la définition** que donne Comte-Sponville (2001) de l'acte de penser, en se fondant sur Kant, Spinoza et Montaigne : *« Penser, c'est unifier des représentations dans une conscience, sous la norme de l'idée vraie donnée ou possible »* (p. 436, en italique dans le texte).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

manipulatrices, fondées sur la coercition, visant à amener les autres membres du groupe à adopter leur vision de l'action à entreprendre. Des pressions menaçantes, voilées ou explicites, publiques ou privées, de la part des factions ou des membres les plus puissants dans le groupe furent ainsi exercées sur certaines personnes et sur les sous-groupes plus faibles ou moins structurés. Le processus auquel on a affaire ici en est un de pression au conformisme, poussé à son extrême, où les membres du groupe tombent sous l'emprise des plus puissants d'entre eux. Il s'agit d'un phénomène d'*emprise groupale*, plutôt que de *groupthink*, dont les symptômes sont les mêmes que ceux que décèle Janis (1972) dans les groupes qu'il a étudiés et que nous présentons dans le tableau 8.5.

Parmi les éléments favorisant l'émergence de l'emprise groupale, notons d'abord la *fausse cohésion* – et non la cohésion, comme le veut Janis (1972) – qui peut émerger dans les premières phases de l'évolution d'un groupe et même empêcher le groupe d'évoluer vers sa maturité. L'*isolement* est un autre facteur à prendre en considération, que le groupe soit isolé du fait que ses délibérations doivent être gardées secrètes, comme dans le cas du comité consultatif, ou par la volonté de un ou plusieurs leaders souvent charismatiques, comme c'est souvent le cas dans les sectes, dans les groupes mafieux, dans les hautes sphères de certaines organisations, où les membres sont tenus au secret. Le *style de leadership* joue également un rôle ; un leadership directif ou autocratique, allant dans le sens du contrôle non seulement de l'information mais aussi des questions susceptibles d'être abordées dans le groupe contribuant à la censure et à l'autocensure au sein du groupe. Enfin, le *stress* relatif aux décisions à prendre ou aux actions à entreprendre, qui peut découler de l'urgence perçue ou encore de menaces anticipées, issues de l'environnement immédiat ou plus large au sein duquel évolue le groupe, est un dernier élément à prendre en compte.

Plusieurs des caractéristiques du groupe sous emprise font figure de normes groupales plutôt implicites que clairement établies. Au cours de la construction de ce système normatif délétère, dès les premières interactions au sein du groupe, le jeu des pressions sur les membres du groupe s'amorce, la soumission aux normes, malgré tout le malaise que peuvent en ressentir les membres au tout début, s'installe graduellement et il devient extrêmement difficile de sortir de l'engrenage ainsi créé.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 8.5
Les symptômes de la pensée de groupe ou de l'emprise groupale selon Oberlé

« Les principaux symptômes de la pensée de groupe sont les suivants :

– la limitation de la recherche d'information, l'analyse non approfondie de l'information disponible, le refus des informations venant contredire les opinions déjà existantes, aboutissent au refus de considérer les alternatives par rapport aux premières opinions [...] ;

– l'évitement du débat, l'autocensure, la tendance de certains à protéger le groupe et ses responsables d'informations discordantes par rapport aux premiers choix, créent l'illusion d'unanimité ;

– la perception stéréotypé de l'adversaire, jointe à un optimisme excessif quant aux qualités morales et intellectuelles du groupe, provoque une illusion d'invulnérabilité rendant aveugle aux dangers » (Oberlé et Beauvois, p. 87). »

Il importe donc de reconnaître rapidement les premiers symptômes de cette emprise lorsqu'ils se manifestent et de prendre, autant que faire se peut, des mesures préventives susceptibles de contrer leur apparition. Nous nous inspirons de Janis (1972), de Forsyth (1990) et de Barker *et al.* (2001) pour établir une courte liste non exhaustive de telles mesures.

– Éviter l'émergence de normes visant à arriver à la convergence trop rapide des opinions, en ouvrant la porte à l'expression de tous les membres du groupe, les plus prestigieux ne donnant leur opinion qu'après les autres.

– Exiger que les discussions permettent de peser le pour et le contre de chacune des propositions apportées.

– Accueillir les critiques constructives et rejeter les adhésions inconditionnelles aux idées des plus influents, en particulier lorsqu'on est en présence d'un leader fort.

– Créer au besoin un rôle d'avocat du diable, idéalement assumé par rotation, le membre ainsi désigné ayant pour fonction de soulever toutes les objections possibles aux idées émises.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

– Contrer le repli sur soi du groupe, son isolement, en faisant appel à des experts externes pour le conseiller, en autorisant ses membres à discuter avec d'autres collègues ou d'autres instances, de façon formelle ou informelle, des questions à l'étude et des décisions à prendre et à faire part au groupe de ces avis qui lui sont extérieurs.

– Mettre en place des procédures de prise de décision éprouvées, découpant soigneusement les diverses étapes du processus, lequel implique une phase d'analyse exhaustive du problème, suivie d'une étape d'identification de toutes les solutions imaginables, puis d'une phase d'évaluation de la faisabilité des solutions envisagées à l'aide de critères pertinents et, enfin, du moment du choix de la solution que le groupe estime optimale, en fonction de l'ensemble du processus et des contraintes dans lequel il s'inscrit.

L'adoption et la mise en application de telles mesures supposent une volonté réelle d'éviter que le groupe ne se retrouve dans une dynamique d'emprise. Elle implique aussi que le leader du groupe soit animé par une vision démocratique du groupe et de son propre rôle en son sein, renonçant ainsi à l'exercice autocratique de son leadership et s'engageant sciemment dans une démarche au terme de laquelle sa propre analyse de la situation et les solutions qu'il préconisait au départ seront nécessairement et peut-être radicalement modifiées par l'interaction groupale. Un leadership d'une telle maturité est l'exception plutôt que la règle.

Dans les cas extrêmes évoqués plus haut, ceux des sectes et des groupes mafieux, tout comme dans le cas des dirigeants ou leaders pervers ou manipulateurs comme ceux que décrit Lipman-Blumen (2005), l'emprise groupale est en fait délibérément instaurée et il est d'autant plus difficile pour ses victimes naïves, d'une part, d'en prendre conscience et, d'autre part, de s'en dépêtrer. Dans les groupes en situation d'émergence, comme celui des *Charmantes sorcières*, que présente le récit 8.3, l'emprise groupale peut s'installer à l'insu de tous les membres, y compris du ou de la leader : le processus aberrant n'est pas nécessairement conscient et fait partie des avatars que peut connaître tout groupe à tout moment de son évolution si l'on n'y fait pas attention.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

8.7. Les normes et les rôles : le changement est-il possible ?

La culture groupale se construit dans l'interaction, comme nous l'avons vu tout au long de ce chapitre, interaction entre les membres du groupe, interaction aussi avec l'environnement qui lui donne naissance. Si les valeurs et l'idéologie sont au cœur de la culture groupale, les normes et les rôles, de même que les rites, les mythes et les métaphores qui naissent au sein du groupe, en sont l'expression observable.

Le système normatif – qui concerne tant les normes communes que les normes de rôles – se développe dans le groupe restreint pour permettre la convergence dans l'action, la perception de la communauté des valeurs qui sous-tendent cette action, la prévisibilité des rapports interpersonnels et des rapports de pouvoir. Il commence à se construire dès les premiers instants de l'interaction groupale et acquiert petit à petit une certaine stabilité, voire une certaine inertie. C'est dire qu'une fois structuré, il peut être difficile de le modifier. Difficile mais non impossible. La remise en cause de certaines orientations du groupe, de ses valeurs, de son idéologie, peut advenir sous la pression de l'environnement externe du groupe ou encore d'une minorité active en son sein. L'insatisfaction de certains membres face aux normes de fonctionnement du groupe, la perception de l'inefficacité ou de l'obsolescence de certaines d'entre elles, le sentiment que d'aucuns ne remplissent pas adéquatement leurs rôles, voilà autant de facteurs qui peuvent amener le groupe à la déconstruction de certaines de ses normes en vue de leur redéfinition.

Des changements dans la visée commune du groupe, soit qu'elle soit atteinte, soit que les activités menant à son atteinte exigent des compétences différentes, peuvent entraîner une réévaluation des rôles de chacun et de la façon de les assumer. L'étape de la recherche documentaire et de la rédaction d'un travail de session exige un certain type d'organisation du travail fort différent de celui de la préparation d'une présentation sous forme de saynète ou de film vidéo. De même, l'introduction d'un nouveau procédé de production dans une usine peut rendre désuètes les compétences des ouvriers et ouvrières les plus anciens, entraînant une restructuration des rôles et des statuts.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Des crises majeures au sein du groupe, telles que la perte d'un membre important, l'arrivée d'un nouveau membre qui vient bousculer l'ordre établi ou l'éclatement d'un conflit larvé, peuvent déstabiliser la structure normative et contraindre le groupe à revoir tant ses normes communes que ses normes de rôles, à réorganiser la distribution des rôles au sein du groupe, à mener si l'on veut, une sorte de remaniement ministériel.

C'est donc sous la pression des événements multiples, internes et externes, qui marquent l'évolution du groupe vers l'atteinte de sa visée commune, et par là même sa construction et sa déconstruction constante, que peut advenir le changement. Les normes, par leur stabilité et leur malléabilité, sont en quelque sorte les balises qui permettent au changement d'advenir de façon relativement ordonnée, assurant l'équilibre entre la conservation du groupe et le chaos qu'engendre l'anomie.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

CHAPITRE 9

La zone du travail

Ce qui montre que le travail – s'il n'est pas d'une espèce inhumaine – a un sens pour nous, c'est le plaisir que l'on en retire, un plaisir dont on ne se lasse jamais.

S. WEIL, 1970, citée par B. Sievers, 1990, p. 351.

9.1. La dimension instrumentale du groupe restreint : la zone du travail

C'est par l'ensemble des activités qu'il déploie que le groupe restreint peut atteindre la visée commune partagée par ses membres, dont nous savons qu'elle est sa caractéristique fondamentale, sa raison d'être. Nous avons choisi le mot *travail* pour qualifier la zone instrumentale du groupe, là où se déroule son action quelle qu'elle soit. C'est dire que nous accordons à ce terme une acception très large, englobant certaines activités qu'une définition plus restreinte classerait sans doute du côté des loisirs, par exemple. L'atteinte de la visée commune de tout groupe restreint exige en effet la coordination des efforts de ses membres, en un partage plus ou moins précis du travail à accomplir entre eux. C'est aussi le travail du

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

groupe en vue de l'atteinte de cette visée commune qui donne son sens à l'existence même du groupe, procurant en même temps joie et plaisir à ses membres.

Prenons l'exemple extrême du groupe de thérapie ou de développement personnel, extrême parce que la visée individuelle peut sembler ici dominante. La visée commune en ce cas, c'est la création d'un univers symbolique partagé qui permettra à chacun et chacune à la fois de travailler sur ses problèmes personnels et d'assister les autres dans leur propre démarche en ce sens. Les activités, outre les éléments périphériques de préparation matérielle des lieux, se situent essentiellement au niveau de l'interaction entre les membres, sous la houlette de l'intervenante ou du thérapeute, les rôles des participants étant ici peu différenciés. Chaque personne occupe en effet à tour de rôle le centre de l'attention du groupe, les autres étant à l'écoute et pouvant réagir de diverses façons, en fonction de l'orientation théorique de la personne-ressource et des problèmes de chacun. On peut ici parler d'un travail de développement personnel ou de thérapie auquel chaque membre du groupe collabore.

Comme nous l'avons vu au chapitre 5, deux enjeux caractérisent la zone du travail, d'une part, la création d'un réseau de relations instrumentales entre les membres, se traduisant par une division du travail et une attribution de rôles qui permettent au groupe d'atteindre ses objectifs, et, d'autre part, la mise en place de mécanismes relatifs à la structuration du travail en vue de sa réalisation.

Nous aborderons dans ce chapitre les aspects les plus importants de la dynamique du groupe restreint dans la zone du travail, nous attardant tout d'abord à la question de la clarification et de l'appropriation de la visée commune, puis de son découpage en objectifs spécifiques. Les composantes de la structuration du travail feront l'objet de la section suivante. La question des procédures à mettre en place et de leur aspect normatif de même que celle des autres normes présentes dans la zone du travail seront ensuite traitées, les rôles instrumentaux étant par la suite discutés. Après nous être penchée sur les conditions matérielles du travail groupal, nous terminerons ce chapitre par la description des étapes du cheminement du groupe dans la zone du travail.

Rappelons d'entrée de jeu que de nombreux articles et ouvrages, souvent centrés sur les techniques d'animation, portent sur la dimension instrumentale de la vie des groupes, constituant

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

en quelque sorte des manuels pratiques visant à soutenir l'apprentissage du travail groupal, tant du point de vue de l'animation que de celui de la participation. Notre visée étant plus générale, nous ne nous substituerons pas aux auteurs de ces textes[1].

9.2. La clarification et l'appropriation de la visée commune

Que l'on ait affaire à un groupe d'action politique, à un groupe de loisir, à une équipe industrielle ou même à un conseil d'administration, on ne peut jamais tenir pour acquis que la visée commune du groupe est perçue et interprétée de la même façon par tous les membres du groupe. Et dans la plupart des groupes qui émergent spontanément sur la trame de fond du tissu social, cette visée peut demeurer plus ou moins floue, plus ou moins obscure. Chaque membre du groupe peut donc en avoir une interprétation personnelle, en concordance avec les buts que lui-même ou elle-même poursuit par son adhésion au groupe.

C'est dire l'importance pour le groupe que, à ses débuts et tout au long de son existence, soit explicitée et clarifiée la visée commune, de manière à ce que chacun sache précisément vers quelle action, vers quelle production, vers quels résultats tend le groupe, et quels moyens sont à mettre en œuvre pour y arriver. Les équipes de travail, par exemple, connaissent d'importantes fluctuations au regard de leur composition, de sorte que la clarification de la visée commune doit sans cesse être reprise, pour s'assurer que tous les membres en soient bien informés. L'éclairage, notons-le bien, ne peut jamais être complet. Il restera toujours une marge d'interprétation, voire de déformation, dans l'esprit de chacun des membres du groupe, du fait, précisément, que chaque être est différent. La communion dans une définition strictement identique de la visée commune relève de l'utopie ou du sectarisme. En fait, l'élucidation de la visée commune en est toujours en quelque sorte une reconstruction, condition même de son appropriation par les membres du groupe.

1. **À cet égard, voici quelques références pertinentes : Allaire (1992) ; Beauchamp** *et al.* (1976) ; Delhez (1999) ; Demory (1980) ; Fernandez (1983) ; Gourgand (1969) ; Landry (1977a) ; C. Leclerc (1999) ; J.-M. Leclerc (1977) ; Mucchielli (1968a, 1968b, 1975). L'article de Delhez (1999), à la fois personnel et très informatif, comporte une bibliographie sélective commentée fort utile.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

C'est par la discussion et la confrontation des interprétations que les membres parviennent à avoir une vision relativement semblable de ce qu'est cette visée et peuvent ainsi y adhérer, c'est-à-dire se l'approprier. Il se peut fort bien par ailleurs qu'au cours de ce processus, la visée originale proposée ou imposée au groupe subisse quelque modification. Si, dès lors, le groupe se replie sur lui-même et ne prend pas le soin de vérifier la justesse de son interprétation auprès de ceux qui l'ont mandaté, le travail qu'il effectuera sur la base de cette définition pourra être évalué négativement par les instances auprès desquelles le groupe fera rapport.

RÉCIT ILLUSTRATIF 9.1

UNE VISÉE COMMUNE MANIPULÉE

Dans une université québécoise, un département vient d'être démantelé, ses programmes et les professeurs qui y œuvrent devant être relocalisés dans d'autres départements. L'assemblée des professeurs de l'un des départements potentiellement hôtes forme un comité ayant pour mandat d'examiner la pertinence de l'intégration de l'un de ces programmes et des professeurs qui y enseignent. L'assemblée est en effet plutôt divisée sur la question, en fonction surtout de l'idéologie marxiste présente au sein du département en voie de démantèlement, alors que le programme le plus proche de celui que l'on songe à intégrer est plutôt d'orientation fonctionnaliste. Les membres du comité se réunissent, le directeur du département, Jean-Paul Martineau, favorable à l'intégration, agissant comme animateur. Dès le début de la réunion, croyant que le mandat est de décider si oui ou non l'intégration doit se faire, Violette Cartier, qui représente le programme d'orientation plutôt fonctionnaliste, expose, arguments à l'appui, l'opposition de ses collègues à l'intégration. Le directeur en prend bonne note et propose tout de suite que l'on fasse une sorte de simulation, qui permettrait de voir comment pourrait se faire cette intégration, le cas échéant. Les autres membres du comité suivent le directeur dans ce processus. Violette, un peu surprise, se prête tout de même au jeu, se convainquant intérieurement que l'on va revenir plus tard sur la question de fond et qu'elle pourra alors réitérer son opposition à l'intégration. Au terme de la réunion, au moment où tous se lèvent pour quitter la salle de réunion, le directeur affirme dans le brouhaha des chaises : « Alors, nous sommes unanimes, nous allons recommander à l'assemblée l'intégration, selon les modalités que nous venons de définir. » Violette tente de protester, mais le groupe est en train de se disperser…

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Le récit 9.1 présente un cas où le mandat donné au groupe[2], qui est d'examiner le pour et le contre de l'intégration du programme d'orientation marxiste et des personnes qui y enseignent, non seulement ne fait pas l'objet de discussion en vue de sa clarification et de son appropriation, mais est sciemment détourné par le directeur du département. Ce genre de manœuvre est certes fréquent en milieu organisationnel et les membres des comités ainsi abusés choisissent souvent de se taire, de peur d'attirer sur eux-mêmes les foudres de leurs supérieurs manipulateurs.

L'idéal de clarification et d'appropriation de la visée commune, dans la vie concrète des groupes restreints, demeure donc précisément cela, un idéal. Il faut une volonté ferme de la part des membres du groupe et de ses dirigeants, en même temps qu'une conscience de l'importance d'une véritable adhésion à cette visée dans la poursuite du travail du groupe, pour que tous veillent à ce que son élucidation se poursuive au-delà des premières étapes de la vie groupale, où, comme on le verra plus loin, les échanges et l'adhésion aux décisions groupales sont généralement superficiels.

9.3. La définition des objectifs

Si la visée commune du groupe est souvent définie en des termes plutôt vagues, il importe de la traduire en un ou deux objectifs généraux, qui pourront ensuite être découpés en quelques objectifs spécifiques, l'une des caractéristiques de ces objectifs résidant dans la possibilité ou même la nécessité de les formuler comme des résultats concrets à atteindre. Il va sans dire que la visée commune peut d'emblée prendre l'allure d'un objectif général. Cartwright et Zander (1968), Forsyth (1990), Napier et Gershenfeld (1999), comme beaucoup de psychologues sociaux américains, parlent d'ailleurs de *group goal*, c'est-à-dire de but ou d'objectif groupal, Napier et Gershenfeld (1999) se démarquant des autres en réservant le terme

2. **Compte tenu du fait que ce groupe ne s'est réuni qu'une seule fois, on ne** peut le considérer comme un véritable groupe restreint, selon la définition que nous en avons donnée précédemment. Les processus émergents sont ici ceux d'un groupe à sa naissance, cependant accélérés par le fait que tous ses membres se connaissent fort bien, faisant partie de l'assemblée départementale dont il est issu. Si le comité avait siégé à plusieurs reprises, on peut supposer que Violette aurait été en mesure de faire valoir sa dissidence lors de la rencontre suivante et aurait fait remettre à l'ordre du jour la clarification du mandat du comité.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

goal à l'objectif général que poursuit le groupe ou l'organisation, et le terme *objective* aux objectifs spécifiques, qui peuvent être vus comme les moyens d'atteindre le but visé ou l'objectif général.

RÉCIT ILLUSTRATIF 9.2

VISÉE COMMUNE ET OBJECTIFS DU GROUPE *PGQ*

Le groupe *Pour une garderie de quartier* (*PGQ*) a pour visée commune la mise sur pied d'une garderie dans un quartier de la ville où un tel service n'existe pas. Dès leur première réunion[3], les membres du groupe – Anne-Marie, Bernadette, Charlotte, David et Étienne – se lancent dans la planification de leur action sans clarifier ou traduire explicitement cette visée en objectif général, pour ensuite se fixer des objectifs spécifiques. La discussion se développe à partir de la suggestion de David de mener un sondage auprès des gens du quartier afin de voir si le besoin d'une garderie de quartier est bien réel, alors que Charlotte propose plutôt de procéder à une enquête informelle dans le voisinage de chacun des cinq membres du groupe. Le groupe a ici implicitement effectué cette traduction qui marque le passage de la visée commune à l'objectif général, cet objectif pouvant se lire comme suit : *Mettre sur pied une garderie dans le quartier Lemoyne si un tel service répond au besoin de la population*. Un premier objectif spécifique se dessine dès lors : *Vérifier auprès des jeunes parents du quartier si un tel besoin existe*. Le moyen par lequel se fera cette vérification, sondage ou rencontres de voisinage, est l'objet de la première discussion et de la première prise de décision du groupe et peut être considéré comme un sous-objectif qui se lirait comme suit : *Tenir cinq rencontres informelles avec de jeunes parents habitant dans le voisinage de chacun des membres du groupe afin de vérifier s'ils ont besoin d'une garderie de quartier*. L'idée apportée par Étienne voulant que ces rencontres permettent aussi d'éveiller l'intérêt des gens, « de mettre le projet sur la carte », annonce un autre objectif spécifique à venir, soit celui de *susciter l'intérêt des gens du quartier pour le projet de garderie*.

Le récit 9.2 montre que tant la clarification et l'appropriation de la visée commune que sa traduction en objectif général, appelé à s'opérationaliser en objectifs spécifiques, peuvent se faire implicitement, dans le déroulement des interactions entre les membres du groupe. La formalisation de ce processus spontané peut parfois s'avérer nécessaire quand on constate un blocage dans le groupe ou

3. Nous utilisons ce groupe fictif pour décrire, à l'annexe 2, le processus d'émergence des rôles et des normes dans les groupes restreints. Le récit A2-1 présente le *verbatim* de sa première réunion.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*, Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

des oppositions marquées entre les membres, pouvant découler de la difficulté à comprendre la visée ou à se l'approprier, ou encore à la traduire en objectifs spécifiques[4].

La recherche sur le groupe restreint a toutefois permis de cerner les caractéristiques qui contribuent à la prégnance de l'objectif général du groupe et que Zander (1980) décrit comme suit :

> [L]a prégnance de l'objectif sera plus grande : s'il propose un défi, mais non de trop grandes difficultés ; s'il est clairement défini ; si les membres l'acceptent ; s'ils reçoivent un feed-back exact en ce qui a trait à la performance de leur groupe dans la poursuite de l'objectif ; si des agents extérieurs au groupe en soutiennent l'atteinte ; si les membres du groupe souhaitent vivement sa réussite ; s'ils sont en mesure de comparer la performance de leur groupe avec celle de groupes similaires ; s'ils considèrent qu'ils remplissent bien les mandats qui leur ont été donnés en tant qu'individus (p. 232-233).

Ces caractéristiques peuvent être considérées comme des critères au moyen desquels s'évaluera l'évolution du groupe dans la zone du travail, en ce qui a trait à ses objectifs.

9.4. La structuration du travail et ses composantes

Une fois ses objectifs établis, le groupe doit choisir les moyens qu'il prendra pour les atteindre et les mettre en œuvre. Il doit donc *planifier* son action, *organiser* son travail, en *coordonner* l'exécution, l'*exécuter* et finalement l'*évaluer.*

La composante de *planification* a trait à la détermination et à l'ordonnancement de l'ensemble des éléments à mettre en place en vue de l'atteinte de l'objectif ; c'est en quelque sorte la cartographie des activités du groupe. Le terme *plan* est compris

4. La sensibilisation à ces questions et le développement des compétences de ceux et celles qui ont à œuvrer dans les groupes restreints à des titres divers ne sont pas superflus, tant s'en faut. Mais l'application rigide d'une procédure de définition d'objectifs peut avoir pour effet de briser le processus spontané par lequel un groupe donné arrivera à un résultat analogue, ce résultat portant alors la couleur spécifique de la culture du groupe. Nous n'avons jamais oublié ce directeur d'école secondaire, contraint dans les années 1970 de participer à des sessions de formation sur la gestion par objectifs, qui nous avait dit : « Les objectifs, une fois par année, je les rédige en une matinée et je les envoie au Ministère. Puis je les mets sur une tablette et je fais mon travail. »

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

dans le mot planification : il s'agit donc du moment où le groupe conceptualise les actions à venir, en prévoit les grandes étapes, sans toutefois en déterminer les modalités concrètes. Au terme de l'étape de la planification, le groupe aura une vue d'ensemble sur toute sa démarche, à laquelle il pourra par la suite se référer, pour vérifier s'il va toujours dans la bonne direction et rectifier le tir au besoin. La planification peut être extrêmement simple, dans le cas par exemple de groupes dont la visée commune peut être atteinte au moyen d'activités répétitives ne nécessitant au départ que quelques grandes lignes directrices. Ainsi, les membres d'un club de bridge qui vient de se former devront, avec comme visée commune la participation régulière à cette activité de loisir partagée, planifier la fréquence de leurs rencontres, les lieux où elles se tiendront, les règles du jeu auxquelles ils souscriront, le type de collation offert en cours de partie et la durée approximative des rencontres.

Dans un groupe comme le groupe *PGQ* (récits 8.5 et A2-1), la planification sera plus complexe et devra d'ailleurs se faire en plusieurs étapes, le premier élément de cette planification ayant trait à la tenue d'une enquête informelle visant à évaluer le besoin d'une garderie dans le quartier ; la forme et le moment de la collecte des données seront inclus dans la planification, de même que le moment de la compilation et de l'analyse des résultats, puis celui de la réévaluation de la pertinence du projet à la lumière de ces résultats. Une fois réalisé l'ensemble des actions prévues dans cette étape de la planification, c'est-à-dire une fois traversées les autres étapes de la structuration – organisation, coordination, exécution et évaluation – à la lumière de l'évaluation des résultats de l'enquête, le groupe entrera dans une nouvelle étape de planification ou bien se dissoudra, selon que le projet se sera trouvé pertinent ou non.

La composante d'*organisation* vise l'articulation des activités concrètes découlant de la planification ; on est ici sur le terrain de l'action plutôt que sur celui de la conceptualisation. L'organisation comprend entre autres la réalisation des travaux qui précèdent l'action proprement dite, le choix des techniques et procédures à mettre en application, la division du travail et le partage des tâches entre les membres, lesquels entraînent l'attribution de certains rôles spécifiques à la zone du travail. Ainsi, pour chaque rencontre du club de bridge, diverses modalités d'action sont possibles. Si les membres reçoivent à tour de rôle leurs amis, il se peut que l'hôte ou l'hôtesse d'un soir se voie confier l'ensemble de l'organisation de la soirée, soit la préparation des tables, des cartes et fiches de

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

score, de la collation à servir, en somme, tous les éléments assurant la bonne marche de la soirée et le plaisir des joueurs. Mais il se peut aussi que le groupe ait décidé de confier à un autre membre que l'hôte ou l'hôtesse de s'occuper de la collation et de demander qu'une autre encore arrive avant l'heure pour prêter main-forte dans l'organisation matérielle de la soirée.

Pour le groupe *PGQ*, comme le montre le récit A2-1 de l'annexe 2, l'organisation, se traduit d'abord par la détermination des modalités que prendra l'enquête informelle : nombre de parents que chacun invitera à discuter du projet de garderie, construction d'une grille d'entrevue de groupe permettant de recueillir les informations désirées, détermination du moment précis où chacun tiendra sa réunion de cuisine, choix de la méthode à utiliser pour la compilation des données recueillies. La composante d'organisation comprend aussi l'attribution de tâches précises à certains membres : l'une se chargera de la construction de la grille, avec ou sans aide, une autre compilera les résultats et en fera l'analyse, un autre encore assurera la liaison entre les membres entre les rencontres.

La composante de *coordination* porte sur la gestion cohérente des activités du groupe et leur suivi. C'est par la coordination que le groupe s'assure de sa bonne marche dans la zone du travail, c'est-à-dire du respect des séquences d'action et des échéances, de la mise en application des procédures retenues, de l'exécution par chacun du mandat qui lui a été confié, de la convocation des rencontres du groupe. La cohérence recherchée exige habituellement que la coordination s'incarne dans une personne qui en assume le rôle, soit parce qu'elle se l'est vu confier, soit encore en vertu du processus émergent de différenciation des rôles. Dans le club de bridge qui nous sert d'exemple, il se trouvera sans doute une personne pour s'assurer que l'on a bien déterminé qui recevrait le groupe pour sa prochaine rencontre, cette personne étant aussi celle avec laquelle on communiquera si l'on est dans l'impossibilité d'accueillir le groupe, ou si un imprévu empêche quelqu'un de participer à la rencontre. Elle verra alors à s'assurer que l'on ait un nombre suffisant de joueurs et de joueuses pour former une ou deux tables, selon le cas.

Dans le groupe *PGQ*, le récit A2-1 permet de constater que lors de la première réunion du groupe, par le processus de construction des rôles, l'une des membres, Anne-Marie, prend en main, avec l'aval du groupe, la coordination de ses activités, au moment où s'amorce l'étape de l'organisation. Elle distribue les tâches en fonction des

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

compétences dont elle a perçu l'existence chez chacun des autres membres, Bernadette et Charlotte offrant d'ailleurs spontanément de se charger de certaines de ces tâches.

L'étape de l'*exécution* du travail est cruciale dans l'évolution du groupe. C'est le moment où chacun, en principe, s'acquitte des mandats qui lui ont été confiés. La réussite du groupe repose sur l'apport de chacun et éventuellement sur la mise en commun des résultats du travail de chacun, lequel aura pu être mené en solo, en dyades ou en sous-groupes, selon les spécifications établies au moment de l'étape de l'organisation. Il se peut aussi que les membres du groupe soient appelés à travailler constamment ensemble, comme c'est le cas pour certaines équipes industrielles, là où le processus de production exige l'action coordonnée de plusieurs travailleurs ou travailleuses ayant des fonctions différentes ou œuvrant dans un même environnement. L'étape de l'exécution, pour le club de bridge, c'est le moment récurrent où a lieu la partie de bridge. La qualité de l'exécution repose ici sur la compétence des membres, sur leur intérêt, sur leur bonne humeur, voire sur leur capacité à être de bons perdants ; elle repose aussi sur la bonne organisation matérielle de la rencontre.

RÉCIT ILLUSTRATIF 9.3

LE GROUPE *PGQ* À L'ÉTAPE DE L'EXÉCUTION

Lors de la deuxième rencontre du groupe *PGQ*, Bernadette s'est présentée avec en main le tableau des activités à venir du groupe et un projet d'échéancier. Elle avait également identifié un certain nombre de critères de sélection des parents à inviter aux rencontres de cuisine. David avait de son côté préparé une grille d'entrevue de groupe et construit avec Charlotte un formulaire permettant une certaine uniformisation des réponses qu'apporteraient les parents. Ils proposaient donc que chacun des membres, immédiatement après sa rencontre de cuisine, complète un formulaire pour chacune des personnes présentes. Les diverses propositions furent accueillies avec enthousiasme, quelques modifications furent suggérées et acceptées, entre autres un ajout à la grille, visant à demander aux parents si, le cas échéant, ils seraient disposés à soutenir le groupe en faisant la publicité du projet dans le quartier. Étienne, qui avait apporté cette suggestion et chez qui se tenait la rencontre, pour souligner le progrès du groupe, sortit de son cellier une bonne bouteille de vin qui fut partagée par les membres du groupe dans l'euphorie.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

L'échéancier prévoyant le recrutement des parents au cours de la semaine suivante et la tenue des réunions de cuisine une semaine plus tard, il fut décidé que la prochaine réunion aurait lieu dans trois semaines, chacun apportant alors les résultats de sa rencontre de cuisine pour la mise en commun des résultats. Anne-Marie qui avait informellement assumé l'animation de la deuxième réunion, fut invitée à rappeler les membres au cours de la semaine précédant la réunion, pour confirmer la présence de chacun. Elle s'en remit toutefois plus tard à Bernadette pour cette convocation et cette dernière accepta aussi de tenir la réunion chez elle. Au cours de cette troisième réunion, on fit rapport sur les rencontres de cuisine où une douzaine de parents avaient été interviewés, l'intérêt pour le projet s'avérant inégal. Anne-Marie, qui semblait plutôt mal à l'aise, n'était guère intervenue, Charlotte et David dirigeant ensemble le travail du groupe. Le groupe se montra un peu déçu des premiers résultats présentés mais reçut comme une douche froide l'annonce par Anne-Marie que, pour des raisons personnelles, elle n'avait pas été en mesure de tenir sa rencontre de cuisine et n'avait donc aucun résultat à fournir.

Nous avons laissé le groupe *PGQ* des récits 9.2 et A2-1 au moment où débutait l'organisation de sa démarche et où chacun s'apprêtait à retourner chez soi, muni de quelques tâches précises à réaliser. Nous le retrouvons dans le récit 9.3, lors de ses deuxième et troisième rencontres. Une première phase d'exécution a eu lieu entre la première et la deuxième rencontre, où chacun des membres qui s'était vu confier une tâche précise a rendu compte de son travail, ce qui a permis au groupe de finaliser l'organisation des rencontres de cuisine. La deuxième phase d'exécution eut lieu par la suite, avec la tenue de ces rencontres et la compilation des résultats au moyen du formulaire préparé par Charlotte et David. C'est ici qu'apparut une faille dans l'exécution du travail : une membre importante du groupe, Anne-Marie, jusque-là en position de leadership émergent, ne s'était pas acquittée de sa tâche.

La composante d'*évaluation* s'insère idéalement après chacune des étapes d'exécution du travail du groupe. Elle vise, d'une part, à vérifier que les tâches de chacun, tout comme les tâches collectives, ont été accomplies de façon satisfaisante, en fonction des objectifs poursuivis, et, d'autre part, à évaluer les résultats des actions menées. Dans un club de bridge, il importe non seulement que l'on joue correctement, en bonne connaissance des règles du jeu, mais aussi, habituellement, que l'on ait du plaisir à le faire – ce qui

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

n'exclut pas l'existence de clubs de bridge rigides et grincheux ! On évaluera donc, le plus souvent informellement, au lendemain de la rencontre, la qualité de la partie, la compétence et le comportement de chacun des membres. Si le groupe consacre trop de temps à la conversation, au détriment du jeu, certains pourront évaluer négativement ce qui peut constituer à leurs yeux des pertes de temps.

Tableau 9.1
Les cinq composantes de la structuration de l'action du groupe restreint

COMPOSANTE	DESCRIPTION
1. Planification	Conceptualisation et ordonnancement de l'ensemble des éléments à mettre en place en vue de l'atteinte de l'objectif général et, partant, de la visée commune.
2. Organisation	Articulation des activités concrètes découlant de la planification, soit : réalisation des travaux qui précèdent l'action proprement dite, choix des techniques et procédures, division du travail et partage des tâches entraînant l'émergence de certains rôles propres à la zone du travail.
3. Coordination	Gestion et suivi des activités du groupe, visant à assurer la cohérence de sa démarche, soit le respect des séquences d'action et des échéances, la mise en application des procédures retenues, l'exécution par chacun du mandat qui lui a été confié, la convocation des rencontres du groupe, la coordination s'incarnant habituellement dans une personne qui en assume la responsabilité.
4. Exécution	Réalisation des mandats du groupe et de chacun de ses membres et mise en commun des résultats.
5. Évaluation	Vérification de l'accomplissement des tâches individuelles et collectives, en fonction des objectifs poursuivis, et appréciation des résultats.

La petite célébration euphorique, au terme de la deuxième réunion du groupe *PGQ*, témoigne d'une évaluation positive du travail accompli jusque-là, chacun ayant exécuté consciencieusement les tâches qui lui avaient été confiées. Au contraire, la consternation qui s'abat sur le groupe au terme de la troisième rencontre, au moment où Anne-Marie annonce qu'elle n'a pas rempli son mandat alors que les autres l'ont tous réalisé, sanctionne l'évaluation implicite négative de ce comportement. La déception du groupe devant les résultats mitigés de son enquête annonce la nécessité d'une évaluation plus poussée, visant à déterminer si les

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

appuis au projet méritent que l'on s'oriente vers un sondage un peu plus sophistiqué, afin de mieux cerner les besoins en service de garde de la population visée.

C'est donc au moyen de ces cinq composantes, la planification, l'organisation, la coordination, l'exécution et l'évaluation, que le groupe structure son action (tableau 9.1). Si la planification est chronologiquement la première, l'organisation et la coordination sont presque constamment présentes[5], alors que l'exécution entre en jeu à différents moments, lorsque les membres du groupe sont centrés sur l'action elle-même, sur la réalisation des activités qui contribueront à l'atteinte de la visée qu'ils partagent. L'évaluation peut aussi être présente tout au long du processus, y compris après l'étape de planification : le groupe peut et doit évaluer la qualité et la pertinence de sa planification, de son organisation et de sa coordination tout autant que celles de l'exécution de ses tâches.

9.5. Les modalités du traitement de l'information

Il va sans dire que dans beaucoup de groupes, la tâche à exécuter s'effectue au moyen d'interactions verbales entre les membres du groupe, centrées sur le traitement de l'information disponible dans le groupe. Animateurs et psychologues sociaux se sont efforcés de définir les différentes façons dont peut être traitée l'information dans un groupe de travail, suivant les mandats confiés au groupe ou les méthodes avec lesquelles peuvent être abordées certaines questions qui surgissent dans le cours de son travail. Ainsi le groupe peut être appelé à donner son avis sur une question donnée, à prendre une décision ou à résoudre un problème. Allaire (1992) présente trois des processus les plus fréquemment rencontrés, soit : le *processus de consultation,* qui vise la production « *d'un portrait de la position* [des] *membres sur une question donnée, exprimée en une synthèse qui reflète autant les points communs que les singularités* » (p. 106, en italique dans le texte) ; le *processus de prise de décision* qui, comme son nom l'indique a pour but de permettre au groupe de se rallier, après discussion et évaluation des différentes avenues possibles, autour d'une décision qui engagera tous les membres du

5. **Les composantes de la structuration** du groupe restreint sont à mettre en parallèle avec celles de l'animation des groupes, que nous présentons à l'annexe 3, malgré le fait que le présent ouvrage ne vise pas directement le développement d'habiletés concrètes en animation.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

groupe[6] ; enfin, le *processus de résolution de problème*, qui s'articule en une démarche en six étapes, vise à entraîner le groupe dans une démarche rationnelle structurée qui lui permettra de bien cerner le problème et d'en déterminer les causes, de faire l'inventaire des solutions possibles, d'évaluer sous différents aspects chacune des solutions envisagées, de choisir l'une des solutions ou un éventail de solutions en fonction de l'évaluation, d'établir et de mettre en œuvre un plan d'action en vue de l'implantation de la ou des solutions retenues et, enfin, d'évaluer l'ensemble de la démarche. Allaire (1992) explicite avec une grande précision le type de démarche que commande chacun des trois processus. Un quatrième processus pourrait se définir comme étant un *processus de discussion*[7] ou d'échange de points de vue, la discussion ayant ici pour but d'approfondir une notion ou un thème donné pour en arriver à une forme de partage entre les membres quant à leurs façons d'appréhender la chose, sans que l'on vise nécessairement à uniformiser ces conceptualisations.

On peut certes relever d'autres types de traitement de l'information dans les groupes restreints, tels que la simple transmission d'information, la collecte d'information, la formation, la médiation ou l'arbitrage, la production d'idées, etc.[8].

9.6. Les normes groupales dans la zone du travail

Les normes étant « les règles régissant la conduite des acteurs sociaux [et constituant] des préceptes d'action pour les membres d'un groupe » (Chazel, dans Akoun et Ansart, 1999, p. 365), elles concernent toutes les conduites au sein du groupe pouvant faire l'objet de sanctions, qu'elles soient positives ou négatives. Dans la zone du travail, les normes sont de deux ordres. En tant que corpus de règles à suivre, les procédures font partie des normes groupales, mais il existe aussi d'autres normes, informelles celles-là, qui

6. **Les psychologues sociaux (par exemple Forsyth**, 1990 ; Napier et Gershenfeld, 1999), de même que les chercheurs s'identifiant au champ disciplinaire de la communication groupale (par exemple Hirokawa et Poole, 1996 ; Keyton, 1999) se sont intéressés et s'intéressent toujours tant à la problématique de la prise de décision qu'à celle de la résolution de problème, qui implique nécessairement la première. Il s'agit sans doute des processus rencontrés le plus fréquemment dans les groupes restreints autres que les groupes industriels de production.
7. **Allaire (1992) parle d'un** *processus de définition* (p. 115).
8. **Aux différents types de traitement de l'information** correspondent différents types de réunions, bien décrits par Demory (1980, p. 29-38).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

régissent le travail groupal. Nous explicitons dans les paragraphes suivants d'abord ce que sont les procédures, pour ensuite analyser les autres normes relatives au travail groupal.

9.6.1. Les procédures

Les différentes modalités de traitement de l'information évoquées dans la section précédente sont de l'ordre des procédures, sans toutefois en épuiser tout le contenu. Les procédures ont en effet trait aux moyens mis en place pour assurer, d'une part, une certaine cohérence dans les interactions et, d'autre part, la réalisation du travail du groupe.

Le mot procédure, pour ce qui est du travail groupal, connaît donc deux acceptions différentes mais connexes, en lien avec le sens originel du terme, qui, dans le langage du droit, a trait à la « manière de procéder en justice » (*Littré*, 1957, p. 5013) et à « la série de formalités qui doivent être remplies » (*Robert*, 2006, p. 2029), dans les domaines judiciaire, financier, électoral, administratif, etc. La première acception renvoie aux règles à suivre pour assurer le bon déroulement des assemblées et réunions, ces règles étant plus ou moins codifiées selon que la réunion est plus ou moins formelle. Ainsi, pour les assemblées délibérantes, pouvant réunir des regroupements de toutes tailles, il existe des guides de procédure extrêmement précis, prévoyant les types d'interventions possibles, les modalités de la prise de décision et du vote, la structuration du droit de parole, les types de propositions pouvant être amenées devant l'assemblée et même les façons de sanctionner les conduites répréhensibles. Le code Morin (1967/1938) est un tel instrument, largement utilisé au Québec, par les groupes et associations n'ayant pas leur propre code. Les centrales syndicales, leurs fédérations, regroupements et syndicats locaux ont habituellement leurs propres codes de procédure, tout comme les organisations à structures consultatives ou décisionnelles, telles les assemblées des universités ou celles des actionnaires de grandes organisations.

La deuxième acception du terme découle de son usage en langue anglaise et a trait à l'ensemble des « procédés utilisés dans la conduite d'une opération complexe » (*Robert*, 2006, p. 2029). Ainsi, les procédés et processus de production ou de fabrication utilisés dans l'industrie sont parfois appelés procédures. Dans les groupes restreints, on parlera volontiers de procédure à propos de certaines méthodes interactives s'appliquant, par exemple, à un processus donné de traitement de l'information, tels ceux évoqués

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

dans la section précédente[9]. On pourra ainsi parler de procédures générales, s'appliquant à l'ensemble des interactions, et de procédures spécifiques, concernant les étapes d'un processus donné. Le tableau 9.2 illustre les procédures visant à réguler les interactions dans le cas du processus de résolution de problème.

Tableau 9.2
Procédures relatives à la régulation des échanges dans le processus de résolution de problème

ÉTAPE DU PROCESSUS	PROCÉDURE
1. Description du problème	– Règles générales présentes dans le groupe quant aux tours de parole et autres modalités de discussion. – Interventions visant à analyser le problème, à en identifier les causes autorisées. – Interventions évoquant des solutions au problème interdites (hors d'ordre).
2. Inventaire des solutions possibles	– Technique du remue-méninges ou autre technique visant à produire un grand nombre de solutions possibles, sans censure. – Évaluation des solutions proposées interdite (hors d'ordre).
3. Évaluation des solutions inventoriées, après établissement de critères d'évaluation	– Règles générales présentes dans le groupe pour la prise de décision relative aux critères d'évaluation d'abord, puis à l'évaluation des solutions répertoriées
4. Choix d'une solution ou d'un éventail de solutions	– Règles générales quant aux tours de parole et à la prise de décision pour l'élimination des solutions ne répondant pas aux critères. – Choix des solutions à retenir par vote majoritaire ou consensus.
5. Mise en application des solutions retenues	– Choix et application des procédures d'exécution pertinentes.
6. Évaluation des résultats	– Règles générales présentes dans le groupe quant aux tours de parole et autres modalités de discussion.

9. **Sunwolf et Seibold** (1999), après une analyse critique poussée des effets désastreux de l'absence de procédures sur l'évolution du groupe et la qualité de son travail, présentent une panoplie de procédures diverses utilisées dans les groupes aux États-Unis: 5 pour la structuration des interactions, 26 pour soutenir l'analyse des problèmes ou situations auxquelles le groupe doit faire face dans le cadre de ses activités, 18 pour éveiller la créativité du groupe et 7 pour aider les membres du groupe à se mettre d'accord au moment de la prise de décision.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

En tant que règles régissant les modalités d'action au sein du groupe, les procédures font partie de l'ensemble des normes que doivent observer les membres du groupe dans la zone du travail. C'est dire que les membres qui ne suivent pas les procédures établies pourront susciter les réactions décrites au chapitre précédent (tableau 8.4) et donc voir leur comportement déviant par rapport à ces normes sanctionné par les autres membres du groupe.

9.6.2. Les autres normes

Comme l'ont bien vu les chercheurs de la Western Electric Company (Homans, 1950 ; Roethlisberger et Dixon, 1939), outre les procédures, tout un ensemble de normes peuvent émerger dans tout groupe restreint, visant à réguler les façons d'aborder et de réaliser le travail. Elles auront trait à la productivité du groupe, les normes pouvant définir le niveau de rendement groupal acceptable, chacun des membres du groupe étant tenu de ne pas trop s'écarter de ces normes, sous peine de sanctions. Par exemple, dans le groupe *PGQ* (récit 9.3), la norme implicite voulait que chacun des membres organise et tienne sa réunion de cuisine, en compile les résultats et les présente au groupe. Le silence consterné des autres membres au moment où Anne-Marie leur annonça qu'elle n'en avait rien fait montre bien qu'elle avait alors transgressé la norme implicite en voie de formation dans le groupe. D'autres normes peuvent émerger touchant par exemple la participation de chacun au travail du groupe en fonction de ses compétences. Une norme de souplesse et de tolérance à l'égard de la qualité du travail de chacun pourra être présente dans un groupe de déficients intellectuels, alors qu'une telle norme serait impensable dans un groupe d'étudiantes déterminées à obtenir la note « A » dans tous leurs travaux. Les normes relatives à la ponctualité et à l'assiduité peuvent être principalement associées à la zone du travail, les retards, les départs hâtifs et les absences[10] ayant un impact certain sur la réalisation du travail du groupe.

Il est impossible de présenter une liste exhaustive des normes pouvant émerger dans la zone du travail, comme d'ailleurs dans celles de l'affection et du pouvoir. Ainsi, dans le groupe *PGQ* (récit 9.3), la norme voulant que chacun s'acquitte avec célérité

10. Comme on le verra dans les deux prochains chapitres, ces manifestations peuvent être les symptômes de tensions groupales découlant de problèmes dans la zone de l'affection ou dans celle du pouvoir. Il ne faut jamais perdre de vue l'interdépendance entre les trois zones dynamiques.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

des tâches qui lui ont été confiées par le groupe est renforcée par la sanction positive que constitue le partage d'une bonne bouteille de vin au terme de la deuxième réunion.

9.7. Les rôles instrumentaux

Dans les groupes institutionnalisés, les rôles instrumentaux sont généralement bien identifiés, les fonctions principales associées à ces rôles étant souvent définies par les statuts et règlements régissant le groupe, ou encore l'association ou l'organisation où il s'insère. Ces rôles, dans le cas de conseils d'administration ou d'autres types de groupes restreints chapeautant des organismes plus larges, s'étendent d'ailleurs souvent à l'organisation tout entière. La présidente d'un syndicat est aussi présidente de son conseil général et de son conseil exécutif[11]. La présidence, la vice-présidence, la trésorerie, le secrétariat, voilà autant de fonctions qui correspondent à des rôles précis dans ce type de groupe. Les autres membres de ces groupes peuvent être appelés conseillers ou administrateurs et leurs rôles seront définis avec plus ou moins de précision selon les statuts et règlements de l'organisme. Certains de ces conseillers et conseillères auront essentiellement pour fonction de représenter au sein du groupe des catégories de personnes présentes dans l'organisation, professeures, étudiants, usagers, personnel de soutien, par exemple. Pour des raisons idéologiques, dans certains groupes communautaires ou organismes à but non lucratif, on aura du mal à s'accommoder de la nomenclature de rôles évoquée ci-dessus, trop fortement associée à des positions hiérarchiques. Ainsi, les seuls rôles mentionnés dans un ouvrage récent sur les organismes communautaires sont les rôles de coordination[12], parfois de direction, pour ce qui est de la gestion des organismes, et d'intervenantes ou d'animateurs, pour ce qui est des personnes travaillant avec les usagers (Duval *et al.*, 2005).

11. **Bien que le terme « conseil exécutif » ou « exécutif » au sens** de « conseil de direction » ou de « bureau » soit considéré comme un anglicisme par de Villers (2003), l'usage au Québec en étant profondément ancré tant dans le monde syndical que dans les milieux politiques, nous le maintenons ici comme un néologisme issu de la langue courante.

12. **La fonction** de coordination est nettement associée au pouvoir et au leadership, comme on le verra dans le chapitre 11. Notons que les femmes qui émergent comme leaders, dans la recherche menée par Owen (1986), ont tendance à se définir comme coordonnatrices ou organisatrices, plutôt que comme leaders.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Dans les groupes restreints en situation d'émergence, qui se font et se défont sans cesse sur la trame de la vie quotidienne, que leur durée soit de quelques semaines, de quelques mois ou de quelques années, les rôles instrumentaux ne sont pas au départ définis avec autant de précision et peuvent même ne jamais l'être. Il reste cependant relativement facile de repérer au sein de ces groupes les rôles émergents dans la zone du travail, puisque qu'ils sont associés aux activités concrètes que mène le groupe. Ainsi trouvera-t-on toujours un rôle ayant trait à la coordination de l'action et des activités du groupe, généralement assumé par une seule personne, comme nous l'avons vu précédemment. Un rôle informel de trésorier pourra émerger dans le groupe, si l'on confie à une seule personne la gestion des avoirs du groupe, alors qu'une autre personne pourra spontanément se mettre à prendre des notes au cours des réunions, en venant à être considérée comme la secrétaire du groupe. Dans un autre ordre d'idées, un membre du groupe pourra se montrer particulièrement préoccupé par le respect de la procédure, des horaires, du calendrier des réunions, de sorte qu'il pourra être perçu comme le gardien des procédures[13]. Une autre personne pourra détenir une expertise différente ou supérieure à celles des autres membres, soit qu'elle l'acquière en cours de travail, soit qu'elle en ait été au départ détentrice. Dans la mesure où cette expertise est importante pour le groupe, cette personne pourra en venir à être considérée comme l'experte vers laquelle on se tourne quand un problème se pose dans le domaine de ses compétences. Qu'il s'agisse de groupes formels ou de groupes en situation d'émergence, il peut être intéressant de suggérer une certaine nomenclature des rôles qui sont susceptibles de se construire dans les groupes restreints. Certains de ces rôles sont souvent plus ou moins occultés et pourtant, ils contribuent, la plupart du temps de façon positive, parfois négativement, à l'évolution du groupe dans la zone du travail. Nous proposons une telle nomenclature dans le tableau 9.3[14]. Nous n'avons pas inclus dans ce tableau les

13. **« Gardien des procédures »** et « procédurier » ne sont pas synonymes. Si dans le premier cas, il s'agit bien d'un rôle, qualifier quelqu'un de « procédurier » signifie plutôt qu'il abuse des procédures ou en use à mauvais escient, soit par manque de souplesse, soit pour manipuler le groupe ou bloquer son action. Cela n'empêche pas la personne ayant émergé comme gardienne des procédures de se montrer par moments un tantinet procédurière !

14. **On notera que le sens** donné à certains des termes utilisés ne se retrouve pas dans les dictionnaires usuels. Nous avons choisi de retenir quand même les termes d'aiguilleur et de synthétiseur, au sens que nous leur donnons, à défaut de trouver un équivalent français satisfaisant. Notons aussi que certains

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

rôles formels mentionnés précédemment, à l'exception de celui de secrétaire, qui s'avère important dans la plupart des groupes dont le travail comprend la tenue de notes, de registres, de procès-verbaux, etc. Par ailleurs, certains rôles contribuent plus que d'autres à l'atteinte de la visée commune du groupe et confèrent ainsi un statut supérieur ou inférieur à leurs détenteurs : ces rôles sont donc en lien avec la zone du pouvoir. D'autres rôles auront un impact sur l'évolution socioaffective du groupe et nous les identifions comme étant en lien fort avec la zone de l'affection. Pour les rôles ici associés à cette zone, l'impact est plutôt négatif : ils peuvent contribuer au développement de tensions secondaires au sein du groupe, lesquelles seront définies au chapitre suivant.

Tableau 9.3
Nomenclature de certains rôles informels que l'on peut retrouver dans la zone du travail

RÔLE	DESCRIPTION	LIEN FORT AVEC UNE AUTRE ZONE
Instigateur ou instigatrice	Apporte des idées nouvelles, prend des initiatives dans le groupe.	Pouvoir
Aiguilleur ou aiguilleuse	Oriente l'action du groupe, pousse les membres à l'action, les aiguillonne.	Pouvoir
Coordonnateur ou coordonnatrice	Coordonne les étapes du cheminement du groupe, structure l'ensemble de ses activités.	Pouvoir
Informateur ou informatrice	Se spécialise dans la recherche et la transmission au groupe de l'information nécessaire à l'atteinte de sa visée commune.	
Expert ou experte sur le contenu	Possède de façon remarquable les connaissances relatives au contenu du travail du groupe et les lui transmet.	Pouvoir
Synthétiseur ou synthétiseuse	Résume les interventions des membres, fait la synthèse des différents apports, marque les étapes du travail groupal permettant de relancer l'action.	Pouvoir

des rôles ici présentés se retrouvent dans les recensions présentées Ancelin Schützenberger (1972), Barker *et al.* (2001), Benne et Sheats (1948), Forsyth (1990), Hamilton et Parker (1990), Mudrack et Farrell (1995) ; l'identification de certains autres découle de notre expérience et de nos travaux de recherche.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 9.3 (*suite*)

Expert ou experte en procédure	Possède de façon remarquable la connaissance des règles de procédure et propose leur mise en application.	
Régisseur ou régisseuse	Voit à l'organisation matérielle et logistique des activités groupales.	
Secrétaire	Rédige les procès-verbaux, prend des notes relatives aux travaux du groupe, collige les documents.	
Exécutant ou exécutante	Exécute les tâches qui lui sont assignées, apporte sa contribution au travail groupal.	
Évaluateur ou évaluatrice	Évalue la progression du travail groupal, ses produits, assume la fonction critique par rapport au travail groupal.	
Apathique	Ne manifeste pas d'intérêt pour le travail groupal, participe peu, exécute mal ou pas du tout ses mandats.	Affection
Obstructionniste	Fait obstruction au travail groupal en apportant des objections à la plupart des initiatives, en critiquant les apports des autres membres.	Affection Pouvoir
Resquilleur ou resquilleuse	Laisse faire le travail du groupe par les autres membres tout en récoltant les bénéfices de l'évaluation collective de ce travail.	
Dissipateur ou dissipatrice	Distrait le groupe de son travail par des blagues et pitreries mal à propos, fait diversion.	Affection

Nous n'avons pas inclus ici le rôle d'animateur ou d'animatrice. Dans les groupes où la tenue de réunions et la prise de décision en groupe jouent un rôle important, ce rôle pourra être confié à une personne en particulier ou encore connaître une certaine rotation entre les membre jugés les plus aptes à l'assumer. Souvent cependant, et peut-être à tort, ce rôle est considéré comme relevant des prérogatives de la présidence, qui se voit dès lors dans l'obligation de s'occuper à la fois du contenu, dont elle est par définition responsable, et de la forme, qui a trait à la gestion des interactions.

Les rôles qui peuvent se développer dans la zone du travail étant fonction de la visée commune et des objectifs que poursuit le groupe, il n'est guère possible qu'une nomenclature comme celle que nous proposons puisse s'appliquer à tous les groupes. Ainsi, les rôles des

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

membres de l'équipage d'un voilier seront-ils fort différents de ceux des joueurs d'une équipe de hockey, les uns et les autres donnant lieu à des nomenclatures spécialisées. Ceux d'un groupe réuni pour recevoir une formation dans un domaine donné seront peu différenciés, à l'exception des rôles de formatrice, d'assistant et d'observatrice, selon le cas. Il importe toutefois de retenir deux choses : d'une part, un rôle ne peut se réduire à un seul comportement mais se définit plutôt par une constellation de comportements variables d'un groupe à l'autre, même lorsque des rôles hautement réglementés caractérisent ce groupe ; d'autre part, les rôles se construisent dans l'interaction, et ce, même dans les groupes institutionnalisés, où la façon de jouer son rôle différera d'une personne à l'autre, la couleur que prendra cette mise en acte étant produite dans l'interaction entre le détenteur du rôle et le groupe.

RÉCIT ILLUSTRATIF 9.4

L'EXPERTISE D'UN DEUXIÈME VICE-PRÉSIDENT

La présidente d'un exécutif[15] syndical avait recruté l'un de ses collègues de travail pour le poste de deuxième vice-président, un poste aux fonctions plus ou moins définies. La responsabilité relative à l'application de la convention collective, y compris la question des prises de retraites anticipées, revenait, dans cet exécutif, à la première vice-présidence, qui, compte tenu de la lourdeur de ce dossier, pouvait en partager la charge avec d'autres membres.

On constata bientôt au sein de l'équipe que le nouveau deuxième vice-président avait eu antérieurement, dans un autre organisme, à s'occuper de la négociation des conditions de mise à la retraite anticipée de toute une catégorie de professionnels dont l'organisation avait décidé de confier le travail à l'entreprise privée. Il avait ainsi développé une précieuse expertise tant légale que financière en ce domaine. Très rapidement, les appels des membres voulant prendre leur retraite furent acheminés au deuxième vice-président, qui, une fois son mandat terminé, fut embauché comme contractuel par le syndicat, pour continuer de jouer le rôle de conseiller auprès des membres sur les questions relatives à la retraite.

15. Voir la note 11.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Le récit 9.4 montre comment, dans un groupe institutionnalisé, l'expertise d'un membre donné peut mener à la définition d'un rôle spécifique dont la construction peut se comparer à celle que l'on retrouve dans les groupes en situation d'émergence.

9.8. Les conditions matérielles du travail groupal

Dans les ouvrages sur le travail groupal, on a coutume d'évoquer les conditions matérielles de façon plutôt restrictive, les éléments mentionnés ayant essentiellement trait au cadre concret dans lequel se déroulent les rencontres de groupes dont le travail s'effectue essentiellement au moyen d'interactions verbales. Ainsi sont abordées la question des qualités concrètes des locaux où se rencontre le groupe, de leur ameublement et de la couleur de leurs murs, celle des instruments et accessoires dont les membres auront besoin, celle des installations audiovisuelles et de leur gestion, celle du ravitaillement au moment des pauses cafés ou des repas, etc. Ces questions font partie de la logistique propre à chaque réunion ; elles peuvent donner lieu à des solutions relativement permanentes devenues routinières pour les groupes institutionnalisés disposant de leurs propres locaux, tout comme elles peuvent constituer un véritable casse-tête pour certains groupes en situation d'émergence. Entre ces deux extrêmes, tous les cas de figure sont possibles. Le succès du travail du groupe dépend en partie de ces conditions auxquelles il importe de prêter grande attention[16].

La dimension matérielle du travail groupal revêt cependant une extension beaucoup plus grande que celle que nous venons d'évoquer. Elle englobe en effet l'ensemble des ressources matérielles dont dispose le groupe pour atteindre sa visée commune. Ainsi, outre le voilier bien gréé pour prendre la mer, les marins de son équipage devront-ils avoir prévu tout ce qui est nécessaire à la survie en mer, depuis les vêtements et effets personnels de chacun jusqu'à tout l'équipement logistique nécessaire à la navigation, en passant par les provisions de bouche en quantité suffisante pour la durée du voyage. De même, la salle de cuves d'une usine d'aluminium devra-t-elle être approvisionnée en alumine et autres matières premières indispensables au processus de transformation ; les travailleurs qui y œuvrent devront aussi avoir les vêtements et l'équipement

16. Ici aussi, nous renvoyons lecteurs et lectrices aux auteurs cités dans la note 1 de ce chapitre.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

nécessaire à leur travail et à leur sécurité. L'infrastructure et le support logistique que requiert la campagne électorale d'un député de comté impliquent des coûts importants qui rendent cruciales les activités de financement des partis politiques, lesquelles mobilisent fortement les exécutifs de comté, dans la mesure même où leur action proprement politique en dépend.

On pourrait certes multiplier les exemples, qui ne sont ici donnés que pour rappeler l'importance de ces conditions matérielles.

9.9. Le cheminement du groupe dans la zone du travail

À la lumière des éléments présentés jusqu'ici relativement à la zone du travail, on pourrait penser que le travail du groupe restreint se développe sans heurts, sous le signe de la rationalité et de l'ouverture des communications entre les membres. C'est là un présupposé pouvant donner lieu à des attentes irréalistes tant chez les membres du groupe que du côté des animateurs. On peut sans difficulté transposer au groupe restreint la vision de l'organisation développée par March et Simon (1964) : leur modèle de la *rationalité limitée* des organisations repose sur les constats suivants de Simon (1947), dans le cadre de ses recherches sur la prise de décision organisationnelle et les liens qu'elle entretient avec la prise de décision individuelle, ainsi résumés par Morgan (1989) :

> Selon [Simon], les gens *a*) sont généralement obligés d'agir en se fondant sur une information incomplète concernant les mesures qu'ils pourraient prendre et leurs conséquences, *b*) ne sont capables d'explorer qu'un nombre limité de solutions de rechange pour n'importe quelle décision et *c*) sont incapables d'attribuer des valeurs exactes aux résultats. Simon en déduisit que, en mettant les choses au mieux, ces gens ne pouvaient arriver qu'à des formes de rationalité limitée (p. 84).

Mais ce n'est pas qu'en raison des limites cognitives des êtres humains ou de l'insuffisance de l'information disponible que les décisions tant groupales qu'organisationnelles sont marquées au sceau de la rationalité limitée. C'est aussi, dans un cas comme dans l'autre, du fait que l'être humain est fait de rationalité et d'irrationalité, que la seule satisfaction de ses besoins d'action ne lui suffit pas, ses besoins d'affection et de contrôle, de même que son besoin de sens, déterminant également son agir. Comme nous le verrons dans les deux prochains chapitres, ce sont ces besoins d'affection

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

et de contrôle qui ont la plus grande prégnance dans les débuts de l'action groupale, de sorte que le travail du groupe peut demeurer plutôt superficiel au cours des premières heures d'interaction et plus longtemps encore si le groupe n'arrive pas à dépasser les tensions et conflits qui marquent ces premiers échanges[17].

Le tableau 9.3 présente les quatre grandes étapes du cheminement du groupe restreint dans la zone du travail, qui seront éventuellement mises en parallèle avec les étapes de son évolution dans les zones de l'affection et du pouvoir[18]. C'est à Zaleznik et Moment (1964) que l'on doit la description première de ce qu'ils nomment les quatre *niveaux* du travail groupal, dont Bormann (1975) a lui-même constaté l'existence dans ses études sur les groupes restreints.

Il va sans dire que tout groupe peut voir son développement bloqué dès les premiers moments de son cheminement et ne jamais atteindre la maturité groupale qui caractérise les troisième et quatrième étapes. Cela nous semble être le cas du comité consultatif mis sur pied par le président américain Kennedy dans l'affaire de la baie des Cochons (Janis, 1972) : c'est par manque de maturité groupale, en raison de tensions et de conflits non résolus dans les zones de l'affection et du pouvoir, que ce groupe en est arrivé à une décision catastrophique, sous l'emprise d'un leader charismatique lui-même obnubilé par les experts de la CIA.

Les intérêts divergents des sous-groupes représentés dans les conseils d'administration et autres comités présents dans les organismes parapublics ou autres peuvent aussi avoir pour effet une évolution différente de ces groupes, comme en fait état Briand (1995). Sans doute les questions de fond sont-elles plus rapidement soulevées dans ces groupes, les discussions plus âpres, les compromis plus difficiles à atteindre, l'appartenance première des sous-groupes en cause se situant du côté de leurs mandataires. La négociation, toujours présente dans les groupes restreints, devient ainsi une fonction centrale, compte tenu des enjeux présents. Les décisions que prendront ces groupes seront alors le fruit de compromis ou encore la résultante de jeux de pouvoirs où les groupes les plus puissants auront finalement eu le dernier mot.

---

17. **La superficialité ou le manque d'efficacité du travail** groupal, à tout moment dans l'évolution du groupe, peuvent être les symptômes de problèmes dans la façon dont sont satisfaits les besoins d'affection ou de contrôle des membres du groupe.
18. **C'est au chapitre 12 qu'est présentée cette synthèse de l'évolution du groupe** dans ses trois zones dynamiques.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 9.4
Les étapes du cheminement du groupe dans la zone du travail

PREMIÈRE ÉTAPE	DEUXIÈME ÉTAPE	TROISIÈME ÉTAPE	QUATRIÈME ÉTAPE
⇨ Les besoins personnels des membres priment sur les exigences du travail groupal. ⇨ On se base sur son expérience personnelle relativement au problème discuté, plutôt que sur celle des autres ou sur des expertises externes. ⇨ On réagit à l'autre en tant que personne et non au regard de la problématique. ⇨ Les nouvelles informations sont reçues mais elles ne sont généralement pas évaluées. ⇨ Les solutions trouvées sont plutôt superficielles et l'accord des membres par rapport à ces solutions est donné du bout des lèvres.	⇨ On commence à poser des questions sur l'information apportée. ⇨ Certaines normes commencent à apparaître, une première division du travail se traduit par l'émergence de certains rôles. ⇨ On demande des raisons à l'appui des propositions ou suggestions, mais on se satisfait de réponses plutôt conventionnelles. ⇨ L'analyse et la vérification demeurent largement égocentriques. Il n'y a guère d'évaluation des décisions ou pistes de solution en liaison avec l'environnement externe. ⇨ Les interventions visent surtout à justifier les visions de chacun.	⇨ Les questions de fond sont soulevées. ⇨ Les membres se font part de leurs positions réelles et peuvent se confronter sur ces questions, sur leurs perceptions de ce qu'est la visée commune et des moyens pour l'atteindre. ⇨ Normes et rôles se consolident graduellement. ⇨ Si les tensions secondaires sont résolues, les membres sont maintenant en mesure d'explorer diverses pistes de solutions et de collaborer à un niveau plus profond. ⇨ Si les tensions ne sont pas résolues, il y a risque de stagnation.	⇨ Les acquis de la troisième étape sont maintenus et consolidés. ⇨ Les normes relatives à l'organisation du travail, de même que les procédures, sont connues et relativement bien observées, avec une marge de manœuvre qui peut varier d'un groupe à l'autre. ⇨ Les rôles de chaque personne dans la réalisation des activités du groupe sont clairement établis. ⇨ On ne se cache plus les choses, on dit ce qu'on pense et les incompréhensions sont clarifiées. ⇨ L'orientation et la coordination de l'action du groupe est surtout assurée par les personnes se situant au sommet de la structure du pouvoir.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Quittant le terrain de la rationalité du travail groupal, nous nous tournons dans les prochains chapitres vers ces zones plus troubles et, à certains égards, plus difficilement accessibles de la vie des groupes restreints que sont celles de l'affection et du pouvoir.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

CHAPITRE 10

La zone de l'affection

> « L'être ensemble » affectif, le NOUS, [...] paraît comporter deux sens bien distincts : – tantôt il s'agit de processus de *connivence* collective de nature foncièrement *narcissique;* [...] – tantôt il s'agit de processus *communiels*, en entendant par communion non pas tous les hauts degrés d'intensité émotionnelle, mais un « nous » dont les membres communiquent et s'unissent sans se confondre.
>
> MAISONNEUVE, 1980, p. 82[1].

10.1. Émotions, liens affectifs et cohésion dans le groupe restreint : la zone de l'affection

C'est dans la zone de l'affection que se manifestent tous les phénomènes ayant trait aux émotions et sentiments individuels et collectifs au sein du groupe restreint. Elle est aussi le lieu où s'expriment et se vivent les liens entre les membres, qui sont affectivement colorés positivement ou négativement, parfois marqués d'indifférence, encore que l'intimité de la vie groupale supporte

1. Les guillemets et caractères spéciaux sont de l'auteur.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

mal une telle neutralité. Le terme d'*affection*, tout imparfait soit-il pour exprimer l'ensemble des phénomènes inclus sous sa bannière, permet de voir qu'il s'agit ici de tout ce qui, dans l'activité groupale, *affecte* les membres du groupe : émotions personnelles ou groupales, relations communielles ou conflictuelles, cohésion groupale. Ainsi décelons-nous dans cette zone deux enjeux majeurs pour le groupe, soit, d'une part, l'établissement d'un réseau de relations affectives à teneur positive entre les membres et, d'autre part, la poursuite de la cohésion groupale, se traduisant par l'émergence et la conscience de ce « "nous" dont les membres communiquent et s'unissent sans se confondre », comme l'exprime si bien Maisonneuve (1980, p. 82) et la mise en place des mécanismes assurant le métaregard et la métacommunication consciente, intimement associés à la vie affective du groupe. L'émergence des émotions et sentiments ne peut, quant à elle, être considérée comme un enjeu, puisqu'elle est l'expression même de la vie.

Dans ce chapitre, nous examinerons d'abord les trois niveaux d'observation et d'analyse des émotions et sentiments présents dans tout groupe restreint. La section suivante explicitera les notions de tension primaire, d'euphorie groupale et de tension secondaire. Les relations entre les membres seront ensuite traitées essentiellement sous l'angle de l'émergence du réseau de ces relations, décelable au moyen de la sociométrie. La question centrale de la cohésion fera l'objet du développement suivant. Nous évoquerons par la suite quelques-unes des normes régissant l'expression affective dans les groupes restreints, pour nous pencher ensuite sur les principaux rôles présents dans la zone de l'affection. Le cheminement en quatre étapes du groupe dans cette zone sera présenté dans la section suivante, la dernière étant consacrée au processus de régulation, assuré essentiellement par le métaregard sur les processus en cours et par la métacommunication consciente.

Notons toutefois d'entrée de jeu que, dans la plupart des groupes restreints, tant émergents qu'institués, les phénomènes liés à la zone de l'affection sont généralement occultés ou perçus comme des manifestations d'émotivité strictement individuelles, des conflits de personnalité, des accidents de parcours qu'il faut s'empresser d'oublier, des brèches dans le déroulement ordonné du travail du groupe qu'il convient de colmater sans délai. Cette perception erronée peut d'ailleurs être à l'origine de phénomènes tels l'émergence d'un bouc émissaire au sein du groupe ou même le développement d'une dynamique de violence psychologique au sein de certaines équipes de travail.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

C'est donc essentiellement dans les groupes visant à former des formateurs et formatrices, dans les groupes de formation à la dynamique de groupe, à l'intervention ou au travail social de groupe, dans les groupes de développement personnel et de thérapie que les événements qui se déroulent dans la zone de l'affection seront pris en compte, nommés et analysés. On ne s'étonnera donc pas de voir la plupart des récits présentés dans ce chapitre émaner des groupes formés dans le cadre de nos enseignements sur le groupe restreint, les journaux de bord des étudiantes et étudiants étant largement utilisés à cette fin, compte tenu du fait qu'ils traduisent leurs perceptions et prises de conscience de ces phénomènes tels qu'ils les ont vécus[2].

10.2. Émotions et sentiments : trois niveaux d'observation et d'analyse

À tout instant de la vie, en tout être humain, émergent des émotions et sentiments indissociables de sa personne, fluctuant au gré de ses états internes, ses états d'âme dirait-on dans le langage courant, et de ses interactions avec l'environnement et les objets compris dans cet environnement, y inclus les autres personnes qui y sont présentes. Le joli rêve d'une nuit de bon sommeil, le ciel gris d'un matin pluvieux, l'enfant qui vient vous embrasser avant de partir pour l'école, l'ordinateur qui tombe en panne alors qu'on a un travail urgent à terminer, ces événements font surgir des émotions diverses, plus ou moins prégnantes, plus ou moins tenaces, selon la personnalité de chacun. L'émotion est « un affect momentané, qui nous meut plus qu'il ne nous structure (comme ferait un sentiment) ou qu'il ne nous emporte (comme ferait une passion) » (Comte-Sponville, 2001, p. 200). L'émotion individuelle s'accompagne de manifestations physiologiques qui ne sont pas nécessairement différenciées, l'identification des émotions reposant sur un substrat à la fois naturel et culturel. Le plaisir, la colère, la peur, la surprise, la joie, la honte, le dégoût, la tristesse sont au nombre des émotions les plus courantes que nous vivons. Les sentiments se distinguent des émotions en ce qu'ils sont des « *réactions affectives de longue durée, positives ou négatives, intervenant dans la socialisation, les motivations et la construction des actions collectives* » (Ansart, dans Akoun et Ansart, 1999, p. 476, en italique dans le texte), mais aussi, pourrions-nous ajouter, dans

2. Rappelons que la pédagogie développée dans le cadre de ces enseignements est présentée à l'annexe 1.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

la construction des actions individuelles. Ainsi, l'amour, la haine, l'admiration, l'angoisse, la culpabilité, la fierté, le mépris, l'estime, l'indignation, la jalousie, l'amitié, l'envie, le respect, sont de l'ordre des sentiments, car ils revêtent une certaine stabilité temporelle. La frontière entre émotion et sentiment n'est cependant pas absolue et un même terme peut désigner à la fois une émotion et un sentiment. La honte illustre bien cette ambiguïté : une bévue peut faire monter brusquement la honte, comme émotion, alors qu'un événement traumatisant de l'enfance ou une origine sociale perçue comme étant inférieure peut contribuer au développement d'un sentiment stable de honte (Ernaux, 1997 ; de Gaulejac, 1987, 1996)[3].

Émotions et sentiments sont de l'ordre de la psychologie individuelle, mais peuvent aussi s'observer et s'analyser dans les rapports interpersonnels, de même qu'au niveau groupal. Ce sont là les trois niveaux qu'évoque Maisonneuve (1969) pour l'analyse des résultats d'un test sociométrique et que nous étendons pour notre part à certains autres phénomènes présents dans la zone de l'affection, mais non à tous, puisque certains phénomènes émergents n'appartiennent qu'au niveau groupal.

Le niveau individuel est donc celui des émotions et sentiments tels que les vivent les individus membres du groupe ; ils découlent de la personnalité et de l'histoire de chacun, de même que d'éléments contextuels, c'est-à-dire des événements qui se déroulent dans l'ici-et-maintenant de la vie, y inclus les événements groupaux.

Le niveau interpersonnel, dans le groupe, est celui des émotions et sentiments qui émergent dans l'interaction des membres les uns avec les autres, c'est-à-dire de toutes les réactions que provoquent en chacun les actions des autres, par lesquelles s'esquisse puis se précise le réseau relationnel, de même que la teneur affective des liens qui se tissent entre les membres.

Enfin, le niveau groupal est celui des émotions et sentiments proprement groupaux, dont nous postulons comme bien d'autres avant nous l'existence (Bion, 1965 ; Delhez, 1999 ; Pagès, 1968). Il est possible, dans la perspective systémique de Bunge (1977, 1979), de considérer ces émotions et sentiments comme des propriétés groupales émergentes. La propriété émergente, faut-il le rappeler, appartient à un niveau systémique donné, ici le niveau groupal, et non aux éléments qui le composent, en ce cas les individus membres

3. Cormier (2004, p. 185-186) présente une liste fort utile des « réactions affectives » que l'on peut avoir dans l'interaction, lesquelles sont généralement de l'ordre des sentiments plutôt que des émotions.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

du groupe. Outre les émotions et sentiments collectifs qui peuvent émerger au niveau groupal et qui, même lorsqu'ils sont vécus simultanément, ne sont pas identiques aux émotions et sentiments individuels[4], certains phénomènes, telles les tensions primaire et secondaire, l'euphorie groupale, la cohésion, appartiennent au seul niveau groupal. Aux yeux de Delhez (1999) d'ailleurs, il existe une *métarègle d'interprétation* en dynamique des groupes, qu'il énonce comme suit :

> Pour le dynamicien de groupe, toute parole, qui que ce soit qui la dise, tout geste, quel qu'en soit l'auteur, tout événement, à quelque moment et où qu'il se produise, doivent être saisis et interprétés au niveau du groupe, c'est-à-dire en termes de phénomènes de groupe ou de processus groupal inconscient (p. 71).

Sans aller aussi loin, il nous semble toutefois que les entrelacs de la communication au sein de tout groupe restreint peuvent très souvent se lire et s'interpréter au niveau groupal.

Le récit 10.1 présente à nouveau le groupe des *Charmantes sorcières* (récit 8.3). Ce groupe sous emprise se complaît dans une zone affective hypertrophiée aux dépens de la zone du travail. Christiane, la seule à être vraiment préoccupée par la tâche du groupe, arrive fatiguée mais joyeuse à l'une des dernières réunions du groupe. Ce sont là des états individuels, le tonus émotif général de Christiane étant alors positif. L'émotion groupale, qui n'est pas que la somme des émotions individuelles, en est cependant une de tristesse et Christiane est presque aussitôt happée par cette douleur collective, alimentée par les récits de rupture des membres. On peut d'ailleurs interpréter ces récits qui se construisent entre les membres du groupe comme les éléments d'une métaphore groupale, évoquant symboliquement la très prochaine dissolution du groupe. L'emprise groupale ici à l'œuvre fait aussi en sorte que Christiane ne rapporte son travail que du bout des lèvres, à la toute fin de la rencontre, et que le groupe ne se l'approprie aucunement, pris qu'il est dans la connivence narcissique qu'évoque Maisonneuve (1980) et que Pagès (1968) nommerait sans doute *angoisse de séparation*. Mais une fois éloignée du groupe, l'émotion individuelle réprimée

4. Comte-Sponville (2000, p. 47) nomme bien ce qu'il y d'ineffable dans les émotions et sentiments individuels : « Ce que vous vivez avec votre meilleur ami, vous le vivez seul : lui vit autre chose. Et deux orgasmes, même simultanés, n'en sont pas moins deux. Comment vivre ce que l'autre a vécu ? Comment sentir ce qu'il sent, éprouver ce qu'il éprouve ? »

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

monte en Christiane : elle est en colère, ayant le sentiment d'avoir été entraînée dans la spirale émotive du groupe et finalement dupée, puisqu'elle s'est acquittée seule du travail groupal, sans que cet apport soit reconnu par le groupe. Ces émotions et sentiments lui appartiennent en propre.

RÉCIT ILLUSTRATIF 10.1

UN CHAGRIN GROUPAL CHEZ LES *CHARMANTES SORCIÈRES*

Le groupe les *Charmantes sorcières* sera bientôt dissous, car la fin de la session universitaire approche et le moment de leur présentation d'un modèle du groupe restreint devant l'ensemble du groupe-cours approche dangereusement. Christiane a travaillé une bonne partie de la nuit pour terminer le résumé de leur modèle et elle arrive un peu en retard, fatiguée mais joyeuse à l'idée de présenter à ses compagnes le résultat de son travail. Elle entre dans le local où le groupe est réuni et perçoit tout de suite la lourdeur du climat : les visages des quatre autres membres sont pâles et tristes. L'humeur joyeuse de Christiane fait place à cette même inquiétude, palpable aussi pour un membre d'un autre groupe qui pénètre alors par erreur dans le local. « Je ne sais pas ce qui se passe chez les Sorcières, dira-t-il aux membres de son propre groupe, mais ça n'a vraiment pas l'air d'aller. » Pour sa part, Christiane sera mise au fait des derniers déboires amoureux de l'une des membres du groupe et se joindra aux autres dans l'expression de sa sympathie. Le chagrin collectif sera alimenté par d'autres récits de ruptures et de malheurs personnels. À la toute fin, on acceptera sans le regarder le résumé préparé par Christiane et l'on quittera le local toujours sous l'emprise de la douleur. Plus tard, ayant le sentiment d'avoir été flouée, Christiane sentira une bouffée de colère lui monter au visage.

Les interventions des moniteurs ou formateurs pourront se situer à l'un ou l'autre de ces trois niveaux. Certaines dérives peuvent toutefois se manifester lorsque, dans le cadre de formations à l'animation ou à la dynamique des groupes, au lieu de se centrer sur les niveaux interpersonnel et groupal afin d'élucider les processus groupaux à l'œuvre, l'intervenant choisit d'entrer dans la dynamique personnelle de l'un ou l'autre des membres du groupe, se situant ainsi dans une perspective de développement personnel, non pertinente relativement à la visée du groupe[5].

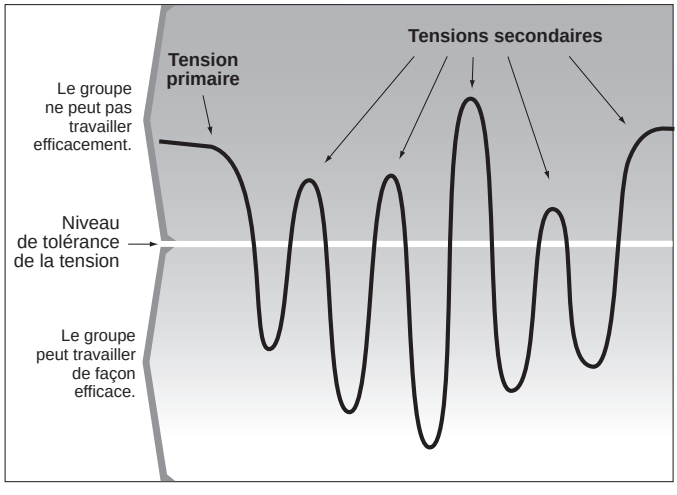
5. **Cette dérive de la dynamiques des groupes** proprement dite au développement personnel s'est très souvent produite dans le passé et demeure encore le fait pour certains formateurs et formatrices.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

10.3. Tension primaire, euphorie groupale et tensions secondaires

C'est à Bormann (1975) que l'on doit la distinction entre tension primaire et tension secondaire. Ces notions sont importantes, car elles permettent de comprendre les phénomènes inhérents à l'évolution même du groupe qui rendent impossible un fonctionnement optimal dès les premières heures de la vie groupale, alors qu'il est sous l'emprise de la tension primaire, puis ultérieurement, quand se manifestent les tensions secondaires. Quant à l'euphorie groupale, elle naît souvent dès le cap de la tension primaire dépassé, mais peut réapparaître, avec plus ou moins d'intensité, à tout instant dans la vie du groupe.

Figure 10.1
Tension primaire et tensions secondaires dans les groupes restreints



Précisons tout de suite que, sauf en des moments de cohésion intense entre les membres, un certain degré de tension existe toujours au sein des groupes restreints. C'est lorsque cette tension atteint un seuil donné, variable d'un groupe à l'autre, que le travail du groupe peut se trouver paralysé. La figure 10.1, adaptée de Bormann (1975), illustre ce phénomène. La tension primaire y est illustrée au tout début du développement groupal, alors que les tensions secondaires y apparaissent à quelques reprises. Les sous-sections suivantes éclaireront ces différences.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

10.3.1. La tension primaire

Au début de la première rencontre d'un groupe nouvellement formé, le besoin le plus immédiat pour chacun des membres se situe dans la zone affective. Il s'agit pour chaque personne de s'assurer qu'elle sera acceptée dans ce groupe, qu'elle n'y sera pas agressée, qu'elle sera aimée. C'est le besoin fondamental d'affection qui prime alors, de même que les besoins partiels qu'il englobe, soit les besoins d'amour et d'amitié, d'intimité, d'inclusion, d'appartenance, d'estime et de reconnaissance, étant bien entendu que l'intensité de chacun de ces besoins varie d'un individu à l'autre. Il n'en reste pas moins que, tout au long des premières heures de la vie groupale, le groupe est sous l'emprise de la tension primaire, processus groupal émergeant du fait que les membres sont alors essentiellement préoccupés de leur bien-être au sein du groupe et sont donc centrés bien plus sur leurs propres émotions et sentiments que sur la visée commune du groupe.

RÉCIT ILLUSTRATIF 10.2

TENSION PRIMAIRE AU SEIN DE L'ÉQUIPE *TOUT SOURIRE*

Dans l'une des équipes formées dans le cadre de nos enseignements sur le groupe restreint[6], l'équipe *Tout sourire*, quelques-uns des membres rapportent ainsi dans leurs journaux de bord les premiers échanges au sein du groupe : « *Dans les quelques minutes que nous avons eues de disponibles pour faire plus ample connaissance, nous avons survolé une foule de petits sujets aussi différents les uns que les autres. Dans un premier temps, nous avons discuté de nos emplois respectifs* […] *Nous nous sommes parlé des endroits où nous vivions* […] *Nous avons un peu discuté des cours de la session, à savoir lesquels nous avions ensemble* » (Marie-Soleil). « *L'équipe sourire, comme nous nous sommes surnommés, a commencé à discuter sur le thème du sourire. On s'est tous présentés, chacun essayant de mettre l'autre à l'aise en écoutant ce que l'autre avait à dire, en posant des questions pour en savoir plus sur l'autre, sur ce qui l'intéressait dans le programme, à savoir s'il ou elle travaillait.* […] *L'équipe était d'accord pour dire que nous étions "l'équipe sourire", car chacun de nous resplendissait de par sa bonne humeur* » (Olivier).

6. À partir du début des années 1990, ce cours s'est donné dès la première session de la première année du baccalauréat, de sorte que les étudiantes et étudiants qui le suivaient ne se connaissaient pas.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

La tension primaire se manifeste par une politesse plus ou moins marquée entre les membres, par des sourires un peu timides, par un certain ennui parfois, des silences gênés, des rires nerveux, des échanges sur un ton plutôt doux, au contenu plutôt superficiel. Un certain malaise est habituellement palpable, les membres semblant être sur leurs gardes. Si certains se connaissent déjà, ils pourront alors profiter du fait qu'ils sont eux-mêmes plus à l'aise pour exercer une certaine emprise sur les autres membres, voire donner une certaine orientation au groupe.

RÉCIT ILLUSTRATIF 10.3

TENSION PRIMAIRE DIFFÉRÉE DANS LE GROUPE *LOTOKAR*

Quatre des membres du groupe *Lotokar* étudiaient ensemble depuis quelques sessions déjà au moment de leur inscription au cours sur les groupes restreints. Ils avaient été recrutés par l'une d'entre eux, pour constituer le noyau du groupe. Ils se sont donc faits les gardiens de la frontière du groupe embryonnaire dans l'accueil réservé aux nouveaux membres, trois femmes en première année d'études universitaires. « *Notre groupe s'est formé rapidement suite aux démarches qu'avait entreprises Maryse le matin même. Elle avait une idée précise des personnes avec lesquelles elle voulait se retrouver. Suivant une suggestion de Paul, chacun de nous a formulé quelle position il (elle) avait l'habitude de prendre dans un groupe* » (Rémi). « *Quant à moi, j'ai eu la prudence de négocier dès le matin ma "future appartenance"', de sorte que l'après-midi, nous étions déjà quatre (deux gars, deux filles) à être prêts à travailler ensemble* […] *Bref, je connaissais mon monde et le noyau de l'équipe était minimalement sécuritaire* » (Maryse). « *Le groupe est formé par trois étudiantes de première année, qui se sont greffées à un groupe initial de quatre étudiants constitués en équipe depuis le matin, qui se connaissent déjà et qui forment, objectivement, un sous-groupe.* […] *Le contact me sera plus facile, du moins au début, avec Lise et Véronique que je ne connaissais pas par ailleurs, mais qui sont dans les mêmes conditions de départ que moi* » (Brigitte). Les journaux de bord relatant la deuxième rencontre font état du fait que la tension primaire n'est alors pas encore dépassée : « *J'ai l'impression qu'actuellement, chacun de nous est encore sur les 'breaks' et que le fait de ne pas avoir encore de tâches concrètes à faire n'accélère pas le départ de notre Otokar* » (Véronique). « *J'ai remarqué que nous étions très attentifs et à l'écoute* […]. *Il y avait une tension dans le groupe, chacun portait respect à l'autre* » (Lise).

Les membres de l'équipe *Tout sourire*, au moyen d'un procédé mis en place par la professeure, ont pu soit se choisir entre eux, soit se greffer à un noyau en formation, le tout en l'espace de quelques

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

minutes. C'est donc par le sourire que les six jeunes femmes et le jeune homme formant cette équipe se sont signalé leur désir de former ensemble un groupe. Les extraits des journaux de bord de deux des membres du groupe expriment bien le côté plutôt superficiel, en même temps qu'agréable, de ces premiers échanges. La tension primaire s'est ici résorbée, comme c'est souvent le cas, par des interactions plutôt légères permettant aux membres de faire connaissance, par une attitude d'accueil et d'ouvertureà l'égard des expériences différentes de chacun et par une évaluation positive de ces premiers moments.

Le groupe *Lotokar* illustre un autre cas de figure, celui où un certain nombre de personnes viennent se greffer à un noyau initial. Les membres de ce sous-groupe déjà formé feront preuve dès le départ d'une plus grande assurance et introduiront des thèmes moins légers que ceux que l'on retrouve dans le groupe précédent. Ainsi, Paul ne s'enquiert pas de ce que font les autres membres ou de leurs lieux d'origine, mais plutôt des rôles qu'ils ont l'habitude de jouer dans les groupes, ce qui peut être plutôt menaçant lors d'une première rencontre. L'inégalité de départ entre les membres et la présence d'un sous-groupe fort auront pour effet, entre autres, d'empêcher la résorption rapide de la tension primaire. On n'est d'ailleurs pas sans remarquer le caractère manipulateur de la stratégie de Maryse.

Certains groupes n'arrivent jamais à dépasser la tension primaire. Le travail au sein de tels groupes demeure le fait de une ou deux personnes qui l'ont vraiment à cœur et le groupe en tant que tel stagne au niveau de la première ou de la deuxième étape de son cheminement. C'est effectivement ce que nous avons pu constater lors de l'observation du groupe *Sortir de la spirale,* menée en deux temps, à une année d'intervalle. Au moment de la première observation, le groupe en était à l'étape de la tension primaire. Un an plus tard, le même constat s'imposait : les membres du groupe ne semblaient pas s'être approprié la visée commune, les interactions entre eux, marquées par de longs silences, se situaient à un niveau plutôt superficiel, aucune décision claire ne se dégageant de leurs échanges, caractérisés par une grande retenue[7].

7. **Le groupe n'a pas survécu à cette rencontre.**

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

RÉCIT ILLUSTRATIF 10.4

LE GROUPE *SORTIR DE LA SPIRALE* EMMURÉ DANS LA TENSION PRIMAIRE

Dans une région éloignée des grands centres, un groupe communautaire regroupant quelques intervenants en santé mentale a été mis sur pied à l'instigation d'un jeune travailleur social, la visée commune du groupe étant de mener des recherches sur la consommation de drogues des jeunes en fonction de leurs statuts d'étudiants, de décrocheurs scolaires, de travailleurs, de chômeurs, pour éventuellement mettre en place un projet d'intervention auprès des jeunes consommateurs, visant à les aider à sortir de la spirale de la drogue, d'où le nom du groupe. La plupart des membres sont fortement engagés dans leurs milieux respectifs et n'ont guère de temps à consacrer au groupe. Après une année de rencontres tenues à un rythme plutôt sporadique, où les choses n'ont guère progressé, Jean-Pierre, l'initiateur du groupe, fait état de ses efforts infructueux en vue d'obtenir une subvention pour soutenir financièrement la démarche de recherche proposée. Il sollicite le soutien des autres membres pour la poursuite de ces démarches et la mise en place d'activités de financement. Ces derniers apportent des réponses évasives, invoquent le fait qu'ils sont débordés de travail et n'ont guère de temps à investir dans le groupe. Les observatrices de cette rencontre notent le climat d'ennui et de retenue présent dans le groupe, les échanges polis, qui sont habituellement caractéristiques des premières réunions de certains groupes. En entrevues individuelles, à la suite de cette rencontre, les membres du groupe rapportent que le groupe n'a jamais vraiment démarré et que le projet est demeuré celui d'un seul individu plutôt qu'un véritable projet groupal.

Si le besoin de sécurité affective des membres n'est pas respecté pendant ces premiers moments cruciaux, l'évolution du groupe peut s'en trouver fortement entravée. Une intervention violente de la part d'un membre du groupe au début de son existence peut avoir pour effet d'inhiber les autres membres qui auront dès lors beaucoup de mal à investir leur énergie dans le groupe, à s'y rendre vulnérables, comme cela s'est produit dans le groupe évoqué dans le récit 10.5.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

RÉCIT ILLUSTRATIF 10.5

UN FORMATEUR SYNDICAL EN COLÈRE

Au début d'une session de formation de formateurs en milieu syndical, alors que la formatrice est en train de présenter aux participants le devis proposé, l'un d'entre eux allume une cigarette. Aussitôt, un autre participant se lève de son siège et, interrompant brusquement la formatrice, apostrophe le fumeur, jurons à l'appui, en hurlant : « Tu ne sais donc pas qu'on ne fume plus dans les locaux de la centrale, espèce d'imbécile ! Pourtant, c'est affiché partout. T'as rien vu ? » Le fumeur tire une bouffée de sa cigarette avant de l'éteindre très calmement. Il répond ensuite à l'autre en lui disant qu'il n'a pas à s'énerver comme cela. L'altercation se poursuit brièvement. Les autres participants, hommes et femmes, sidérés, gardent le silence. La formatrice, déstabilisée, reprend son souffle et sa présentation pendant que le syndicaliste en colère continue de fulminer à sa place. Malgré l'analyse de l'événement que tenta plus tard la formatrice, les participants eurent beaucoup de mal à s'engager dans une formation exigeant une ouverture au feed-back déjà difficile en milieu syndical.

Nous pourrions apporter d'autres exemples illustrant la menace soudaine que constitue une agression interpersonnelle dès les premiers moments de la vie groupale. Une telle attaque a eu lieu dans le groupe des *Grands espions*, qui a connu une évolution très chaotique, comme nous le verrons dans le prochain chapitre.

La tension primaire, très présente dans les premières heures de la vie groupale, réapparaît habituellement au début de chacune des rencontres du groupe. Les interactions centrées sur la reprise de contact – salutations d'usage, échanges informels sur la température, sur l'actualité, sur les activités de chacun depuis la dernière rencontre – permettent de briser la glace et de rétablir le lien entre les membres, qui, leur sécurité affective au sein du groupe retrouvée, pourront ensuite se mettre au travail en toute sérénité.

Aucun groupe n'échappant à la tension primaire, il en découle que l'ensemble des expériences de laboratoire faisant appel à des groupes construits qui ne se réunissent qu'une seule fois, habituellement pour moins d'une heure, se déroulent alors que ces groupes en sont à l'étape de la tension primaire. Comme beaucoup de ces expériences sont menées avec la complicité d'acolytes de l'expérimentateur, appelés à jouer un rôle prédéterminé et à tromper les autres membres du groupe – les sujets dits « naïfs » –, on peut

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

vraiment s'interroger sur la validité des résultats ainsi obtenus et de leurs interprétations. En effet, par nécessité psychologique, les membres de ces groupes, sous l'emprise de la tension primaire, ne sont absolument pas en mesure de s'opposer, par exemple, aux affirmations des compères des expérimentateurs, qui, dans ces schèmes expérimentaux, se comportent comme des manipulateurs.

Il en va de même des pseudo-consensus obtenus en milieu organisationnel quand des groupes sont formés à seule fin d'être consultés sur l'adoption de nouvelles politiques ou de nouvelles modalités d'action. Il faut beaucoup de courage dans un tel contexte pour s'opposer aux propositions apportées par les dirigeants, alors que les personnes réunies ne forment au mieux que des quasi-groupes.

10.3.2. L'euphorie groupale

Les moments d'euphorie peuvent être nombreux dans les groupes restreints, tout comme ils peuvent en être totalement absents. Cette phase jubilatoire revêt d'ailleurs un aspect différent selon l'étape de la vie groupale où elle se manifeste. Dans les groupes de formation ou les équipes de travail comme celles dont nous illustrons nos propos dans ce chapitre, elle se produit souvent au moment où la tension primaire est levée, mais avant que le groupe ne soit aux prises avec les tensions secondaires découlant de la reconnaissance des différences de toute nature entre les membres. L'euphorie naît dès lors de la suppression de la menace potentielle à la sécurité personnelle des membres au sein du groupe. Elle marque la certitude soudaine et partagée que les besoins affectifs de chacun pourront être comblés dans ce groupe et se traduit par un sentiment collectif de bien-être, accompagné d'un grand élan affectueux unissant entre eux les membres. Le groupe est alors plus ou moins consciemment perçu comme un cocon protecteur contre les menaces de l'environnement ou des autres groupes présents dans cet environnement. Il est alors plus proche de la « connivence collective » que des « processus communiels » qu'évoque Maisonneuve (1980, p. 82), et qui seront plutôt caractéristiques des moments de maturité et de cohésion groupales, une fois traversées les tensions secondaires importantes que vit tout groupe restreint en situation d'émergence dans les étapes suivantes de son développement, autour des enjeux fondamentaux auxquels il est tenu de faire face s'il doit accéder à cette maturité.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

L'euphorie groupale, dans les débuts de la vie groupale, peut donc être vue comme l'un des premiers signes de la naissance d'un sentiment d'appartenance au groupe. Le sentiment d'un « nous » se fait jour et l'on peut ici parler de l'émergence des premières manifestations d'une cohésion en devenir, qui pourra soit se développer, soit se transformer en fausse cohésion, soit encore s'estomper au moment de l'apparition des premières tensions secondaires, peut-être même ne jamais se développer. À cette étape, cependant, l'euphorie collective enveloppe le groupe dans une écharpe fusionnelle où les différences entre les membres sont abolies, où les rires fusent de façon incoercible, les membres évoquant tout ce qui les rapproche ou se gaussant des autres groupes présents dans l'environnement.

La compétition intergroupe et la menace que constitue un autre groupe peuvent mousser l'émergence de l'euphorie groupale, comme ce fut le cas pour le groupe *Sur l'erre d'aller* (récit 10.6). Marie-Alice souligne bien le caractère ineffable de l'expérience vécue et s'inquiète à juste titre de l'impact futur de l'absence de l'une des membres du groupe en ce moment d'exaltation. Car les moments euphoriques de la vie groupale s'inscrivent de façon indélébile dans l'histoire du groupe, ceux et celles qui ne les ont pas vécus pouvant avoir du mal à les imaginer.

RÉCIT ILLUSTRATIF 10.6

UN MOMENT D'EUPHORIE DANS LE GROUPE *SUR L'ERRE D'ALLER*

Lors de sa troisième réunion, le groupe *Sur l'erre d'aller*, formé de six jeunes femmes et d'un jeune homme, établit ses priorités quant au modèle du groupe restreint qu'il approfondira en vue d'en faire la présentation vers la fin de la session universitaire devant les cinq autres groupes restreints formés au sein du groupe-cours. Son premier choix s'arrête sur le modèle de Moreno. La présentation des premiers choix de chacune des six équipes révèle qu'un autre groupe a fait le même choix, ce qui implique, dans le devis du cours, que les deux équipes en compétition développent leurs argumentations respectives en faveur du choix du modèle, une troisième équipe attribuant le modèle à l'une ou l'autre équipe, selon la pertinence de cette argumentation. Marie-Alice décrit comme suit, dans son journal de bord, la concertation précédant le retour en classe pour présenter l'argumentation du groupe : « *Lorsqu'on a vu qu'on était en péril, on a tout de suite fait un caucus dans le corridor. Ça, c'était vraiment amusant*

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

parce que nous étions tous collés [les uns contre les autres] *et énervés. Il y avait une chimie interne à chacun de nous, c'était comme une conscience intrinsèque propre au groupe. On avait le même but, on le voulait, notre choix. À ce moment, nous avions retrouvé notre intensité.* […] *Je trouve ça dommage qu'Isabelle n'ait pas pu être là. Je ne sais pas si cela va affecter le groupe pour nos rencontres futures.* »

Ce phénomène de l'euphorie groupale, bien connu en dynamique des groupes, a fait l'objet d'interprétations diverses dans les modèles de Pagès (1968), qui la nomme illusion paradisiaque, et d'Anzieu (1981), qui parle, lui, d'illusion groupale. Pagès (1968) la voit apparaître vers la fin des sessions intensives de dynamique de groupe et, l'associant à l'amour possessif qu'il oppose à l'amour authentique, la décrit comme suit : « Les membres du groupe font souvent alors l'expérience d'un bonheur ineffable, que leur apporte leur amour mutuel. Le monde extérieur, avec ses contraintes et ses limites, est oublié » (p. 365). L'euphorie, dans les sessions intensives de formation, s'accroît dans les derniers moments de la vie groupale, alors que les membres savent qu'ils doivent se quitter et que ce qu'ils ont vécu ensemble est à jamais révolu. Le même phénomène s'observe dans les groupes d'enfants, au terme d'un séjour en colonie de vacances, au moment où les parents viennent chercher leur progéniture : c'est en pleurant que les enfants s'embrassent avant de se quitter, se serrent contre leur monitrice en lui jurant un amour éternel. L'internat et l'isolement du groupe accentuent la possibilité d'émergence de grands moments euphoriques, comme nombre de moniteurs et de formateurs peuvent en témoigner. Mais il nous semble ici que ce moment d'intense communion, dans les groupes formés d'adultes, s'il n'est pas induit par quelque exercice susceptible de faire émerger de fortes émotions, traduit la conscience d'un lien groupal qui ne nie pas les différences entre les membres ou les conflits passés, mais les transcende. L'euphorie qui émerge en début de session de formation, une fois la tension primaire passée, n'a pas la même profondeur et peut être vue comme un moment idyllique, un eldorado, que certains groupes s'efforceront de retrouver en niant les différences entre leurs membres et en cherchant à étouffer l'émergence des tensions secondaires.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

L'illusion groupale, telle qu'elle est interprétée par Anzieu (1981), peut se décrire comme suit :

> Toute situation groupale étant vécue comme une menace pour l'identité du moi conduit ses membres à élaborer des systèmes protecteurs, d'ordre fantasmatique ou axiologique : image d'un « nous » communautaire, esprit de corps, idéologie d'égalité par annulation des différences, narcissisme collectif. De même, pour lutter contre l'anxiété de persécution, toujours récurrente, on tend à projeter la négativité à l'extérieur en cultivant au sein du groupe l'intimité et la fête (Maisonneuve, 1980, p. 77).

Sans doute les situations d'euphorie débordante que connaissent certains groupes, dans le domaine sportif ou dans celui de la musique, par exemple, ou encore dans le cas de groupes ayant à affronter des situations extrêmes – groupes de combattants, équipages de voiliers, sectes – peuvent-elles être soumises à de telles interprétations, faisant appel à des mécanismes inconscients, individuels ou collectifs. Il nous paraît cependant que de concevoir l'euphorie groupale comme étant nécessairement régressive ou négative, de l'ordre donc des mécanismes de défense, revient à dévaloriser cette partie de l'expérience groupale, qui contribue au développement de la cohésion[8]. Maisonneuve (1980) reconnaît d'ailleurs l'apport positif de l'illusion groupale :

> [...] un groupe n'est dynamique (ou efficace, s'il s'agit de formation) que si une majorité de liens positifs s'établissent entre ses membres. L'illusion groupale constitue une sorte de transition nécessaire entre une disparité anxiogène et une cohésion lucide. L'accès à une certaine identité collective passe à travers une double expérience d'illusion et de désillusion (p. 79).

10.3.3. Les tensions secondaires

La désillusion ne tarde pas à venir, se manifestant avec l'avènement des premières tensions secondaires. Au bien-être qui suit la résolution de la tension primaire, avec ou sans euphorie groupale,

8. Y aurait-il dans ces théories, comme dans la psychanalyse elle-même, un relent de judéo-christianisme, par lequel le plaisir simple de l'être-ensemble serait frappé d'interdit et devrait donc être interprété négativement ?

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

succèdent en effet des moments de fortes tensions, alors que les membres du groupe se heurtent à la réalité du travail à accomplir, aux différences réelles qui les séparent, en ce qui a trait aux affinités, aux styles de comportement, aux compétences, aux valeurs. Les tensions secondaires, dans les groupes en situation d'émergence, naissent souvent au moment où se vivent les premiers affrontements relatifs à l'orientation du groupe et à la structuration de son travail. C'est ici que pourront apparaître d'importantes divergences d'opinions entraînant la rigidification de certains comportements, la consolidation d'antagonismes latents et le développement de rôles pouvant nuire fortement à l'évolution du groupe.

Là où le climat du groupe, lorsque domine la tension primaire, est marqué au sceau d'une politesse parfois extrême, pouvant aller jusqu'à l'ennui, l'atmosphère qui prévaut en situation de fortes tensions secondaires est au contraire plutôt agitée, voire survoltée, les agressions verbales et les attaques très dures pouvant se manifester. Le groupe peut aussi se montrer très retenu en ces moments de tensions très fortes, palpables, où l'on sent l'éclatement possible à tout instant. Il arrive d'ailleurs que pour éviter le pire, on décide d'une pause ou d'un ajournement de la réunion.

Dans les groupes en situation d'émergence, c'est souvent la lutte pour le leadership du groupe, que nous analyserons en profondeur au chapitre suivant, qui amène les tensions secondaires à un point tel que le groupe n'a pas d'autre choix que de s'y arrêter, c'est-à-dire d'investir dans le groupe de l'énergie d'entretien, pour utiliser le langage de Saint-Arnaud (1978). Mais elles peuvent aussi se manifester à l'occasion d'affrontements relatifs aux valeurs des membres, qui peuvent s'avérer fort différentes, voire irréconciliables. Si ces divergences sont en lien avec la visée commune du groupe ou si les valeurs en cause sont centrales pour plusieurs membres du groupe, les tensions secondaires pourront être très difficiles à dépasser. La très grande hétérogénéité au sein du groupe, en termes d'origine ethnique, par exemple, ou encore en ce qui a trait au niveau de compétence de chacun des membres, peut être à l'origine de tensions secondaires qui pourront ne jamais s'élucider.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

RÉCIT ILLUSTRATIF 10.7

TENSIONS SECONDAIRES CHEZ LES *TÊTES DE CHOUX*

Le groupe les *Têtes de choux*, rencontré dans le récit 7.3, a dû faire face à l'opposition systématique de l'une de ses membres, Colette, à la plupart des propositions apportées par les autres. Cette femme dans la trentaine, bien au fait de la théorie psychanalytique, avait amené le groupe à choisir un modèle complexe du groupe restreint, à saveur psychanalytique, celui de Pagès, alors que le groupe, dont plusieurs membres avaient fait du théâtre pendant leurs études collégiales, s'orientait vers le choix du modèle sociométrique de Moreno. Plusieurs des membres n'arrivaient pas à comprendre le modèle de Pagès. Après quelques rencontres, les membres du groupe prennent conscience des impasses répétées dans lesquelles les entraîne Colette. Marie-Élaine l'exprime comme suit : « *J'ai toujours perçu un malaise dans le groupe, je ne parle pas d'un malaise personnel, mais d'un malaise groupal, de la présence de certaines tensions qui ne semblent pas se dissoudre. Et j'ai toujours trouvé que ces tensions étaient principalement dues au caractère de Colette qui n'accepte pas* […] *le leadership de Jacques,* [non plus que] *de passer par-dessus les choses qu'elle n'accepte pas, malgré qu'on en ait parlé tous ensemble.* » Une semaine plus tard, Marie-Élaine écrit : « *Il y a certaines normes dans le groupe. Elles ne sont universelles que si l'on exclut temporairement Colette. Tout d'abord, il n'est permis de parler en mal que de Colette, il ne faut pas chercher à trop creuser dans la zone de l'affection, il faut aller dans le sens commun,* […] *chercher à être efficace. Ces normes bien intégrées par le groupe ne correspondent en rien aux valeurs que défend Colette.* […] *Notre stagnation dans les tensions secondaires pourrait s'expliquer par la non-conformité de Colette, comme si elle faisait constamment affront à notre cohésion.* »

L'exemple du groupe les *Têtes de choux* illustre plusieurs des facteurs pouvant contribuer à l'émergence de tensions secondaires (récit 10.7), le premier ayant trait aux niveaux de compétence très différents entre les membres. L'expertise de Colette est d'emblée reconnue par les membres du groupe. Michèle résume ainsi sa perception de Colette : « C'est une fille extrêmement intelligente, brillante et cultivée, qui a une expérience de vie [pertinente pour] tous genres de travail de groupe. Elle est perfectionniste et profonde dans ce quelle entreprend, mais ne parle pas le même langage que nous. » Avec Marie-Élaine, Colette est celle qui comprend le mieux le modèle de Pagès (1968), les autres ayant beaucoup de mal à en saisir les articulations conceptuelles. Un deuxième facteur a trait à la rigidité de Colette, au mépris qu'elle affiche à l'endroit des

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

autres membres, à son opposition systématique à la plupart des propositions apportées par les autres membres, à son refus de tout compromis, à ses fréquents retraits boudeurs quand le groupe ne va pas dans le sens qu'elle souhaite. Les divergences se rapportant aux valeurs sont un autre facteur contribuant à la perpétuation des tensions secondaires dans ce groupe : Colette aurait voulu que l'on se penche sur l'analyse des relations entre les membres et sur l'analyse groupale, alors que Michèle ne veut en rien aborder ces questions, qu'elle associe à de la « thérapie de groupe », les autres lui emboîtant le pas dans cette voie. Pour Michèle, suivie en cela par Jacques, puis par les autres, la tâche est centrale et c'est à elle que le groupe doit consacrer ses énergies. Enfin, le refus absolu par Colette du leadership de Jacques, reconnu très tôt par les quatre autres membres du groupe, contribue à perpétuer la lutte pour le leadership.

Chacun de ces facteurs – niveaux de compétence très différents entre les membres, rigidité et déviance d'un membre jouant un rôle central dans la dynamique du groupe, divergences idéologiques, lutte pour le leadership qui ne se termine jamais, refus de toute forme de compromis de la part d'un membre – peut enrichir le terreau d'émergence des tensions secondaires dans un groupe, si aucun mécanisme de régulation ne permet de les mettre au jour pour en arriver à les dépasser. Il ne s'agit pas ici d'une description exhaustive des facteurs pouvant contribuer à l'émergence et au développement des tensions secondaires : les conflits larvés, les préjugés de toute nature, les haines viscérales, les échecs mal intégrés, tous ces éléments sont susceptibles d'accentuer les divergences plutôt que de développer la convergence groupale. Les mécanismes régulateurs sont multiples, qui peuvent permettre de maintenir les tensions secondaires à un niveau acceptable, de manière à ce qu'elles ne nuisent pas à la poursuite de la visée commune. Les stratégies de dénouement des conflits, la conciliation ou la médiation, la confrontation au sein du groupe ou en dehors des rencontres, la métacommunication permettant de nommer les difficultés éprouvées et de sortir des impasses, l'humour, voilà autant de moyens susceptibles de permettre aux groupes de surmonter les tensions secondaires qui les assiègent. Mais il arrive, comme ce fut le cas pour les *Têtes de choux*, qu'aucun de ces moyens n'atteigne le but souhaité. Si les tensions concernent deux factions au sein du groupe, la scission sera peut-être la seule issue possible. Et si une seule personne se trouve constamment en porte-à-faux,

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

entraînant le groupe dans un pattern s'apparentant à une boucle de rétroaction positive menant à la destruction du groupe par « arrêt de toutes ses fonctions » (Rosnay, 1975, p. 101), le groupe ne peut avoir d'autre choix que d'exclure cette personne. À la suite de la réunion précédant le retrait-exclusion[9] de Colette, les propos de Michèle, dans son journal de bord, traduisent bien l'état d'anxiété de l'ensemble du groupe :

> La rencontre a encore tourné en rond […] Colette a donc encore défendu son point en critiquant à nouveau notre façon de faire les choses, [en évoquant] tout le travail qu'il reste à faire et [en répétant] le même baratin. Nous nous sommes donc levés à tour de rôle pour partir. […] Je suis épuisée d'essayer de comprendre Colette, de la supporter, de me contrôler en sa présence au profit du groupe. […] À l'aide, car je ne sais plus quoi faire pour réussir ce cours et je ne veux pas le couler. […] À l'aide !

RÉCIT ILLUSTRATIF 10.8

L'ÉVITEMENT ET LA NÉGATION DES TENSIONS SECONDAIRES DANS LE GROUPE *SUR L'ERRE D'ALLER*

Isabelle est absente lors de la neuvième rencontre du groupe *Sur l'erre d'aller* sans en avoir prévenu les autres. Enrica note dans son journal : « *J'ai vraiment mal à la tête et je le dis à voix haute, Tony est fatigué, Odélie est écœurée.* […] *Ariane et moi échangeons sur nos choix de cours et Tony n'écoute plus.* […] *Avant ça, dans la réunion, Tony a posé une question au groupe sur le livre en exprimant qu'il ne comprenait pas. Odélie lui avait répondu : "J'm'en câlisse, j't'écœurée !" Message duquel Tony a dû déduire que personne n'allait répondre à sa question, puisqu'il a graduellement reculé sur sa chaise, a déposé ses livres en arrière de lui et est resté reculé sans dire un mot.* » Pour Ariane, la réunion est marquée par une grande fatigue et un sentiment de stagnation par rapport à la tâche à accomplir. « *Tout le groupe était très fatigué, y compris moi. Je n'avais pas vraiment la tête à travailler* […] *Odélie disait parfois : "Je ne comprends pas. Explique-moi c'est quoi", sur un ton assez direct. Plus tard, elle s'est excusée d'être comme ça, à cause de son moral un peu bas.*

9. Il nous est arrivé à deux ou trois reprises au cours des nombreuses années où nous avons accompagné dans leurs apprentissages les groupes restreints mis sur pied dans le cadre de nos enseignements d'avoir à autoriser l'exclusion d'un ou d'une membre. Il va sans dire qu'en toute équité nous avons toujours vu à ce que la personne ainsi exclue puisse effectuer des travaux personnels pouvant compenser le fait qu'elle n'était plus partie prenante au travail de son groupe.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Je crois que tout le monde acceptait ça. De toute façon, nous étions tous un peu comme elle, très exténués […] *Enrica* […] *est la seule du groupe à avoir fait ce sur quoi on s'était entendu à la dernière réunion : faire un résumé de nos lectures à l'ordinateur* […] *Nous nous sommes dit, tout le groupe, que nous faisions du surplace. Cette réunion était pratiquement identique à la* [précédente] […] *À un moment donné, nous avons commencé à rire, surtout Enrica et moi, parce que nous étions très fatiguées et que ça n'avançait pas beaucoup. La réunion était comme une grande déception. Ça faisait du bien d'en rire.* » Après sa description, Ariane tente d'interpréter le climat qui règne dans le groupe : « *Je crois que le fait que le groupe se sente fatigué n'aidait pas à la cohésion et il y avait certaines tensions à cause de l'impression que la tâche n'avançait pas. Je pense que cela correspond à la phase dépressive du groupe. Cependant, il n'y avait pas de conflit réel entre les membres. C'est simplement relié au fait qu'il y avait beaucoup de fatigue et que nous n'avions pas l'impression d'avancer. De plus, il n'y avait pas assez d'écoute. Bref, la réunion était un peu catastrophique.* »

La stratégie qui consiste à ce que chaque membre, tour à tour, se lève et quitte le lieu de rencontre du groupe peut être d'une grande efficacité, lorsqu'une personne inflexible bloque le travail du groupe[10].

Certains groupes n'arrivent jamais à dépasser les tensions secondaires, choisissant plutôt – ce choix n'étant certes pas conscient – de les nier ou de les minimiser, d'éviter de leur faire face. Tel est le cas du groupe *Sur l'erre d'aller,* présenté dans le récit 10.7 et que nous retrouvons ici lors d'une rencontre cruciale pour son évolution.

Là où Enrica rapporte assez crûment la teneur de certains échanges lors de cette réunion, Ariane, dans une argumentation circulaire, invoque toujours la fatigue pour expliquer la stagnation du groupe, niant l'existence de tout conflit entre les membres, ne signalant pas l'impact de l'absence d'Isabelle, ne faisant que

10. **Dans un conseil d'administration de plus de 20 membres** élus, que nous animions par contrat, nous avons vu appliquer spontanément cette stratégie, véritable ballet, et nous sommes retrouvée seule en présence de la personne centrale qui l'avait provoquée. Au fur et à mesure que se levaient un à un les membres du groupe, le soulagement collectif devenait de plus en plus palpable. La stratégie non verbale permettait à chacun de signifier son désaccord au membre déviant tout en s'inscrivant dans une manifestation non équivoque de cohésion groupale. Dans le couloir où se sont retrouvés tous les protestataires s'est vécu un moment d'euphorie fébrile exprimant cette solidarité.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

nommer le fait que seule Enrica avait respecté les engagements pris par rapport à la tâche. La sortie hostile d'Odélie face à Tony est aussi minimisée par Ariane, comme elle l'est dans d'autres journaux de bord. À la fin de cette réunion, plutôt que de nommer les tensions présentes dans le groupe, ses membres se réfugient dans le récit de leurs amours respectives, ce qui, selon Ariane, permet de « retrouver un peu de cette cohésion perdue lorsque nous traitions de la tâche ». En fait, cette fuite ne règle rien : les forces centrifuges sont à l'œuvre dans le groupe qui a choisi de nier les tensions secondaires, d'éviter tout affrontement. Comme le souligne Isabelle dans son dernier journal de bord : « Des fois, je pense que notre groupe n'aime pas voir qu'il est imparfait. Nous faisons semblant que tout va bien, il n'y a pas de leader, il n'y a pas de tensions, personne n'est exclu, etc. »

10.4. Le réseau émergent des relations affectives et la sociométrie

L'émergence d'un réseau de relations interpersonnelles à teneur positive est au cœur de la vie groupale et constitue l'un des principaux enjeux de la zone de l'affection. Comme le fait bien remarquer Maisonneuve (1980), « un groupe n'est dynamique [….] que si une majorité de liens positifs s'établissent entre ses membres » (p. 79). Il importe en effet que les liens affectifs entre les membres, dans leur ensemble, s'avèrent positifs, ou le deviennent, pour que le groupe puisse espérer atteindre une véritable cohésion groupale. La qualité de ces liens dépend certes au départ de tout un ensemble de facteurs allant des caractéristiques de personnalité des membres, de leurs styles interactifs, de la convergence des buts personnels qu'ils poursuivent au sein du groupe, de l'adhésion de chacun à la visée commune du groupe, d'une certaine communauté de valeurs, du moins en ce qui a trait à cette visée commune. Elle est sans doute aussi tributaire d'éléments telles l'ouverture et la tolérance, là où les divergences idéologiques quelles qu'en soient les raisons s'avèrent importantes, de l'être-ensemble, aussi, c'est-à-dire de la coprésence obligée au sein du groupe restreint. Elle dépend également des affinités spontanées, qui peuvent certes s'analyser et s'expliquer psychosociologiquement, comme l'a fait Maisonneuve (1966) dans ses premiers travaux, mais qui, pour le commun des mortels, gardent toujours une part d'ineffable.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Comme nous l'avons vu, lorsque débute la vie groupale, le premier enjeu personnel pour chacun des membres du groupe, dans la zone de l'affection, est celui de sa sécurité affective au sein du groupe. Le regard porté sur les autres et la mise en scène de soi-même visent donc avant tout, dans ces premiers échanges, à nous rendre sympathiques aux yeux de ces autres, à déceler chez eux ce qui peut nous les rendre aimables et à minimiser ou réprimer nos réactions négatives s'il y a lieu. C'est dire que la plupart des gens chercheront d'emblée à participer à la création de ce réseau de liens positifs qui pourront permettre au groupe d'atteindre sa visée commune et de s'acheminer vers une véritable cohésion groupale.

Il n'en reste pas moins que les sentiments qui vont se développer entre les membres du groupe en viendront à se différencier. Les affinités spontanées pourront se transformer en véritable amitié, voire en amour, alors que des liens positifs, mais plus superficiels, pourront s'établir entre les personnes qui, au départ, n'auraient peut-être pas choisi de travailler ensemble. La pérennité de ces liens ne sera appréciable qu'après la dissolution du groupe. Les liens pourront aussi se détériorer dans l'interaction groupale, c'est là une réalité qu'on ne peut occulter.

C'est au moyen de la sociométrie, technique créée par Moreno (1953/1934), que furent étudiés en profondeur les réseaux des relations affectives au sein de nombreux groupes[11]. Parlebas (1992) voit la sociométrie comme « une technique d'enquête dont l'outil principal est le questionnaire, éclairé et complété par des entretiens et des observations de terrain » (p. 10). Voici comment nous présentions cet instrument de recherche dans notre thèse de 1971 :

> Dans le test sociométrique, tous les membres d'un groupe donné sont invités à choisir ceux des membres qu'ils préfèrent pour tel type d'activité, à rejeter ceux avec lesquels ils ne veulent pas s'associer, et à manifester directement ou indirectement leur indifférence à l'égard des autres. À l'origine, seuls les choix étaient demandés [...] mais il était déjà précisé que ces choix devaient se faire selon des types d'activités ou critères bien définis. Ce n'est que plus tard que les rejets furent inclus, de même que les perceptions de choix et de rejets (Landry, 1971, p. 94-95).

11. Nous avons brièvement présenté au chapitre 4 les visées théoriques de Moreno (1953/1934). Par ailleurs, Maisonneuve a mené en 1965 une étude approfondie de la méthode sociométrique et des analyses complexes auxquelles elle peut donner lieu.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

RÉCIT ILLUSTRATIF 10.9

LA COMPOSITION D'UN GROUPE DE FORMATION SOUMIS À UN TEST SOCIOMÉTRIQUE

Le groupe compte onze participants dont six – cinq jeunes gens et une jeune femme – sont étudiants à la maîtrise en psychologie appliquée : ils forment un sous-groupe constitué ayant l'habitude de travailler ensemble ; les membres **A**ntoine, **B**runo, **D**avid, **F**rance, **H**ugues et **J**acques font partie de ce sous-groupe [...] Les autres membres du groupe sont d'origines variées : un étudiant du premier cycle en psychologie (**I**smaël) ; deux étudiants italiens, l'un en psychologie (**C**arlo), l'autre en criminologie (**E**duardo), au Québec depuis quelques mois ; une directrice d'un centre psychopédagogique (**G**enevième), d'origine française, mais établie au Québec depuis quelques années ; une infirmière psychiatrique belge (**K**arina), au Québec depuis quelques mois (Landry, 1971, p. 171, avec de légères modifications). La moyenne d'âge des membres est de 25,8 ans, les plus jeunes étant Bruno et Ismaël, tous deux âgés de 22 ans, la plus âgée étant Karina, qui a 36 ans. Les cinq participants d'origine européenne sont tous issus de la bourgeoisie, alors que les Québécois, à l'exception de Bruno, issu lui aussi d'un milieu bourgeois, proviennent de la classe moyenne. Le groupe compte trois femmes et huit hommes. Le groupe est donc un mixte d'homogénéité et d'hétérogénéité, la présence d'un sous-groupe structuré pouvant constituer un obstacle à sa cohésion.

Pour illustrer cette méthode de recherche et les résultats qu'elle peut donner, nous nous pencherons dans les paragraphes qui suivent sur les résultats généraux obtenus grâce au test sociométrique dans cette première recherche portant sur les liens entre la structure du pouvoir et la structure sociométrique dans un groupe de formation (*T-group*). Notre but est de montrer comment, au moyen des techniques d'analyse et d'illustration des résultats au test sociométrique, il est possible de déceler dans un groupe les personnes les plus populaires, celles qui sont isolées, les dyades et les sous-groupes. Le récit 10.9 fait état de la composition du groupe, alors que les figures 10.2, 10.3 et 10.4 présentent graphiquement quelques-uns des résultats obtenus.

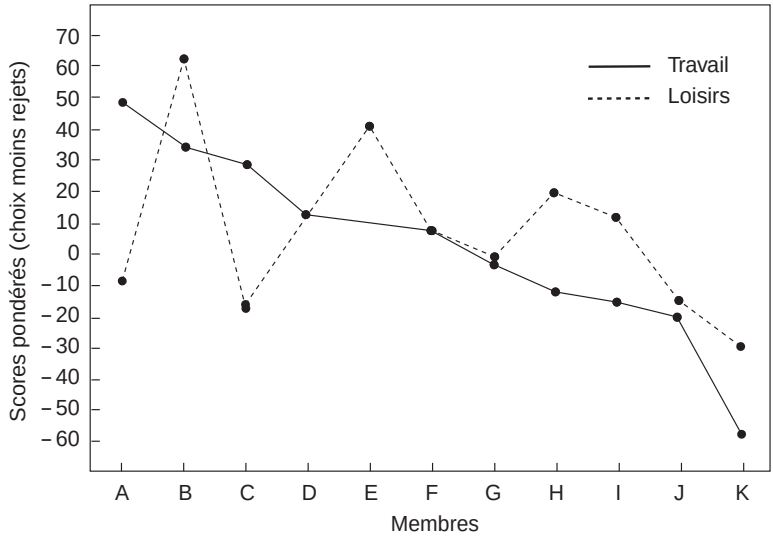
Nous avons utilisé auprès de ce groupe un test sociométrique à deux critères, un critère « travail » et un critère « loisirs » ou, pour utiliser le langage morénien, un critère sociotélique et un critère psychetélique. Les questions auxquelles chacun des membres devait

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

répondre leur demandaient de choisir les personnes avec lesquelles ils aimeraient le mieux et le moins, d'une part, former une équipe pour réaliser un travail important et, d'autre part, passer une fin de semaine estivale au bord d'un lac dans les Laurentides. Les membres pouvaient émettre autant de choix et de rejets qu'ils le désiraient.

Figure 10.2

Hiérarchies des statuts sociométriques selon deux critères, l'un sociotélique et l'autre psychetélique, dans un groupe de formation

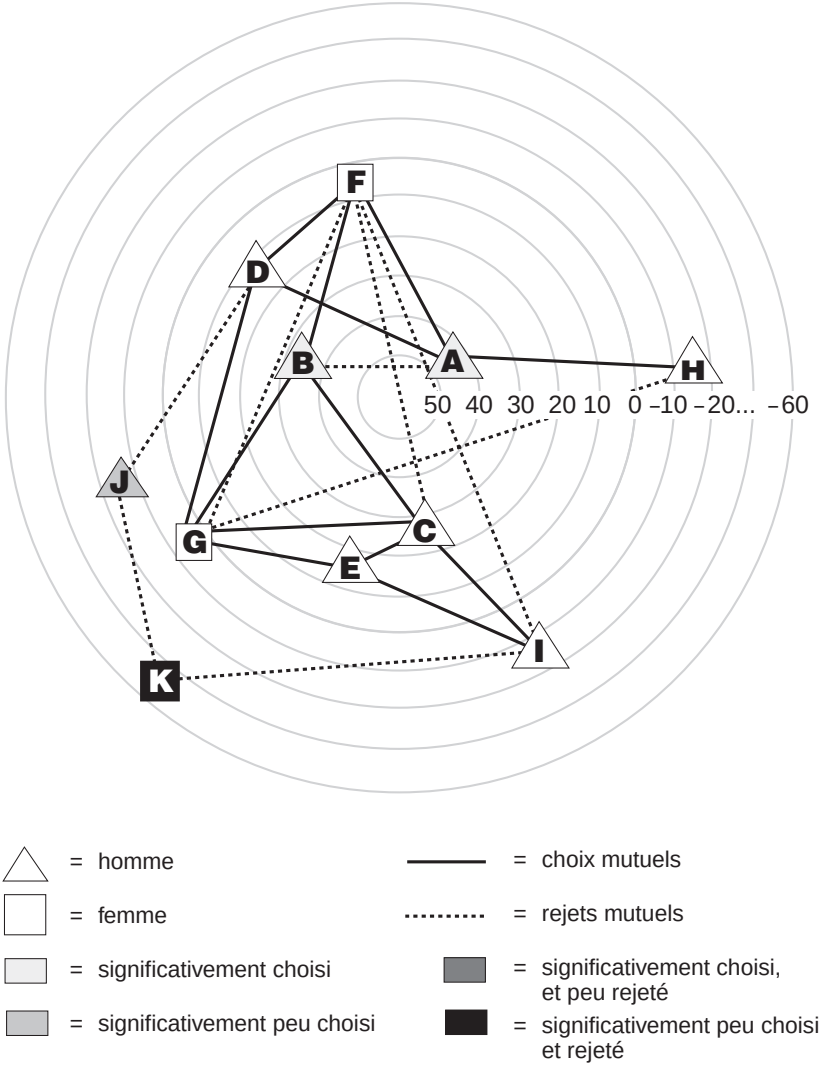


La figure 10.2 présente la courbe des statuts de chacun des membres selon les deux critères retenus[12]. Les choix et rejets exprimés par les membres créent deux hiérarchies de statuts sociométriques qui n'entretiennent aucun lien significatif entre eux, ce résultat indiquant que les choix et rejets varient selon qu'il s'agit de former une équipe de travail ou de participer à une activité de loisir.

12. **Notre but étant ici essentiellement d'illustrer le potentiel heuristique de** l'instrument sociométrique, nous ne nous attarderons aucunement aux méthodes utilisées pour la compilation des résultats et la pondération des scores permettant d'établir un ordre de rang entre les membres, de sorte que des corrélations puissent être établis entre les résultats pour chacun des critères et éventuellement d'autres résultats relatifs à la structure du pouvoir. Nous renvoyons les personnes intéressées à notre thèse (1971), disponible à l'Université de Montréal.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Figure 10.3
Sociogramme des choix et rejets mutuels selon un critère sociotélique dans un groupe de formation



Antoine est la personne la plus choisie pour le critère « travail », suivi de près par Bruno et Carlo. En revanche, pour le critère « loisir », c'est Bruno qui domine, suivi d'Eduardo, les autres membres se

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

situant assez loin derrière. Bruno est donc ici le plus « populaire » pour l'activité de loisir et reste très haut dans la hiérarchie pour la formation d'une équipe de travail, alors que la popularité d'Antoine se limite à la sphère du travail[13]. Les figures 10.3 et 10.4 présentent les sociogrammes des choix et rejets mutuels. Ces sociogrammes, construits en tenant compte des scores pondérés de chacun, sont très révélateurs.

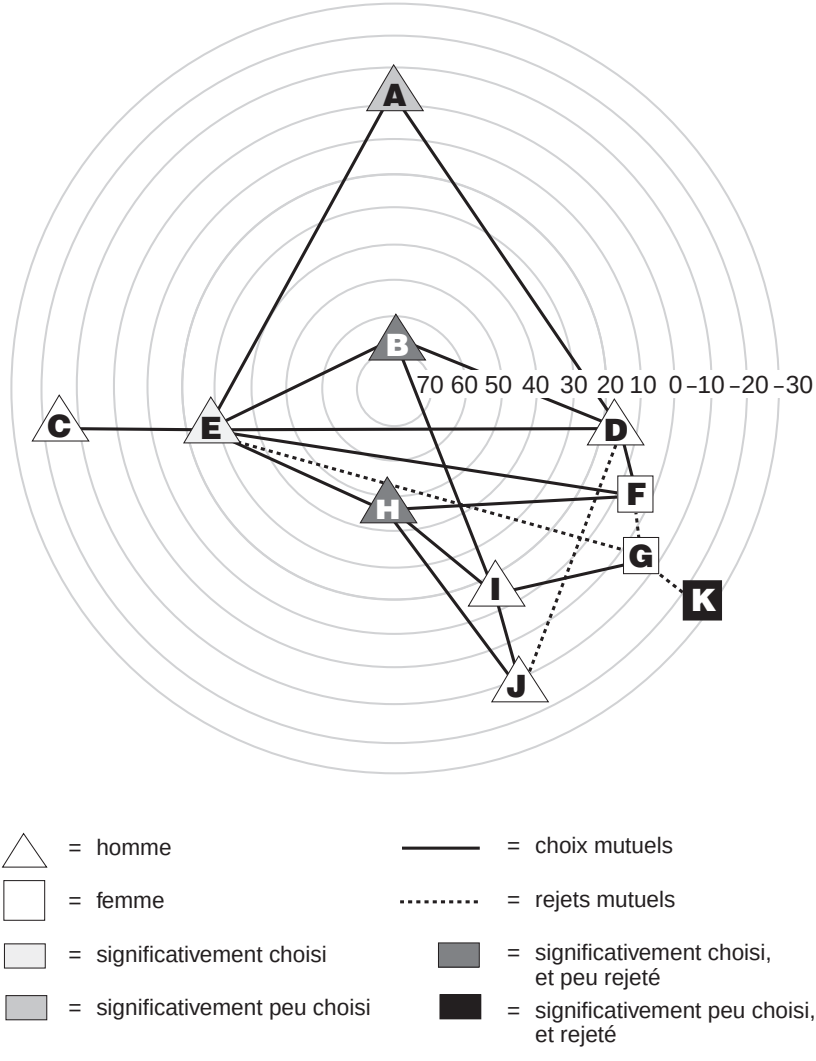
Si, en ce qui a trait au critère « travail » (figure 10.3), Antoine, qui a le score le plus élevé, se trouve au cœur d'un sous-groupe qu'il forme avec David et France, il y a rejet mutuel entre Antoine et Bruno, tous deux membres du sous-groupe des étudiants, ce qui peut constituer une menace importante à la cohésion du groupe. On trouve trois autres sous-groupes, Bruno-Carlo-Geneviève, Carlo-Eduardo-Geneviève et Carlo-Eduardo-Ismaël. La participation de Carlo à ces trois sous-groupes autorise à penser qu'il aurait été en mesure de jouer un rôle important de rassembleur, dans l'hypothèse où la vie du groupe se serait poursuivie. On trouve aussi dans ce sociogramme 8 rejets mutuels, pour 13 choix mutuels : on peut en conclure que la démarche du groupe de formation a plutôt contribué à exacerber les différences présentes au départ dans ce groupe et qu'une éventuelle cohésion aurait été fort difficile à atteindre.

Le sociogramme de la figure 10.4 diffère sensiblement de celui que nous venons d'examiner. On n'y trouve en effet que 4 rejets mutuels, pour 15 choix mutuels. Bruno, le plus choisi et le moins rejeté, forme ici un sous-groupe avec David et Hugues, ce dernier se trouvant à son tour dans un sous-groupe avec Eduardo et France ; un autre sous-groupe apparaît ici, formé d'Eduardo, Ismaël et Jacques, un autre encore réunissant Eduardo, David et Antoine. Eduardo, Ismaël et Jacques forment le dernier sous-groupe. Karina, la personne la plus âgée du groupe, la seule à ne pas être issue du milieu de l'éducation, fait figure d'isolée, étant significativement peu choisie et rejetée, selon les deux critères.

13. Certains sociométriciens, en particulier Jennings (1943, 1947), ont eu tendance à assimiler popularité et leadership, surtout en regard d'un critère sociotélique. Le débat s'est poursuivi jusque dans les années 1960. Nous concluons en 1971, en nous appuyant sur les principales recherches découlant de cette problématique, que « la dimension popularité et la dimension leadership ne sont ni nécessairement liées, ni nécessairement indépendantes » (p. 136). La popularité et le leadership nous paraissent toujours être des concepts différents, qui ne sauraient être mesurés au moyen d'un même instrument.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Figure 10.4
Sociogramme des choix et rejets mutuels selon un critère psychetélique dans un groupe de formation



À l'examen des deux sociogrammes, on constate que le critère sociotélique suscite beaucoup plus de rejets mutuels que le critère psychetélique. Le défi d'un travail à effectuer en équipe semble entraîner une plus grande sincérité dans les rejets que l'enjeu plus

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

explicitement affectif du partage d'une activité de loisir. On semble donc plus hésitant à exprimer un rejet fondé sur la seule attraction que lorsqu'il s'appuie sur un critère qu'on pourrait qualifier de rationnel. Ces constats permettent de rappeler que le questionnaire sociométrique n'est pas un instrument à administrer à la légère, car il peut susciter des réactions très fortes dans les groupes où il est utilisé. Le récit 10.10 est éloquent à cet égard.

RÉCIT ILLUSTRATIF 10.10

LE GROUPE *LOTOKAR* S'AUTOADMINISTRE UN TEST SOCIOMÉTRIQUE

L'autoadminstration d'un test sociométrique par le groupe *Lotokar*, pour illustrer la méthode au moment de la présentation en classe des travaux de Moreno, si elle est acceptée par tous les membres, n'est pas sans susciter des craintes qui s'expriment dans les journaux de bord. Pour Maryse : « *Vient enfin l'heure H.* […] *Nous nous jetons finalement à l'eau et il faut dire qu'il nous faut tous et toutes un certain courage pour le faire… Il en faut toujours lorsque l'on tente de se suicider…* » Brigitte relate l'événement de la façon suivante : « *Nous décidons effectivement de plonger. Avec plus ou moins d'angoisse, décidés à prendre des risques, à aller plus loin, à continuer de s'avouer, dans une volonté à mon avis très nette de devenir un groupe qui se tient. Je pense que nous voulons ardemment atteindre une cohésion d'équipe. Les observateurs* […] *acceptent de compiler les résultats et nous les lisent.* […] *Un long silence, un bon silence, avant que nous réagissions. Certaines sont secouées. Nous nous expliquons.* » Lise évoque le moment de la passation du test comme suit : « *Quelques membres ont dit que le test leur faisait peur, entre autres Rémi, Brigitte, Maryse.* […] *Je sentais une très grosse tension et même que je me demandais où c'était pour nous mener : à l'éclatement ou à la cohésion.* »

Les craintes des membres du groupe au moment de la passation du test sont d'autant plus grandes qu'ils ont choisi d'inclure l'expression de deux choix et de deux rejets dans le protocole établi. Or, comme nous l'écrivions en 1971 (p. 98) :

> Le problème des rejets a fait couler beaucoup d'encre chez les sociométriciens (voir Bjerstedt, 1956). Les traditions culturelles occidentales proscrivent en effet jusqu'à un certain point l'expression des sentiments négatifs […] La demande d'expression des rejets peut d'ailleurs susciter de la résistance et du ressentiment de la part de certains

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

> sujets, à cause de ces modèles culturels, mais peut-être aussi à cause d'une certaine anxiété face à la possibilité d'être soi-même rejeté. Pour certains chercheurs (v.g. Bronfenbrenner, 1944) l'expression des rejets peut amener les sujets à prendre conscience des animosités souvent latentes et susciter une discrimination susceptible de rendre plus difficile l'ajustement social des personnes rejetées.

Maryse, du groupe *Lotokar,* qui voit l'exercice du test sociométrique autoadministré comme un geste suicidaire, réagit comme suit à son score plutôt négatif :

> [...] je me sens complètement désénergisée quant au groupe et à la tâche... Le groupe me place dans un paradoxe. On ne veut plus travailler avec moi, on n'irait pas passer une fin de semaine avec moi car je suis trop confrontante et insécurisante. [...] Je bouscule trop le monde... Par contre, on me confie le rôle de Moreno [dans la présentation].

Les membres du groupe *Lotokar* ont certes fait preuve d'un grand courage en se soumettant volontairement au test sociométrique, compte tenu de l'histoire très houleuse de leur groupe, où conflits et affrontements se sont succédé jusqu'à la fin, mais où aussi leur capacité à prendre des risques a fait de leur présentation des principaux éléments du modèle de Moreno un petit chef d'œuvre de créativité, d'intelligence et d'authenticité.

Cela dit, le test sociométrique ne peut vraiment fournir qu'une sorte de photographie instantanée des relations interpersonnelles dans le groupe. Les sociogrammes demeurent des illustrations plutôt froides des rapports présents dans le groupe de formation étudié en 1971, alors que l'analyse qualitative longitudinale du groupe *Lotokar* permet une interprétation très fine de leur test sociométrique.

10.5. La cohésion groupale

Nous avons vu que la résolution de la tension primaire pouvait être suivie ou non d'une phase euphorique où, aux yeux des membres, les différences entre eux semblent pratiquement abolies. Si l'euphorie n'est pas toujours présente, il n'en reste pas moins que dans beaucoup de groupes restreints, la transition entre la

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

tension primaire du début et l'apparition des premières tensions secondaires est marquée par l'émergence d'un sentiment d'appartenance au groupe où sont niés non seulement les difficultés que peut rencontrer le groupe mais aussi tout sentiment négatif entre les membres. Le groupe en est alors aux premiers balbutiements de ce phénomène affectif profond auquel aspirent plus ou moins consciemment les membres de la plupart des groupes restreints, la cohésion groupale.

10.5.1. Une nouvelle définition de la cohésion

Le phénomène de la cohésion est l'une des dimensions les plus étudiées dans la recherche sur le groupe restreint (Levine et Moreland, 1998). Cependant, les définitions opérationnelles visant à mesurer ses manifestations sont souvent sources de confusion. En effet, on retient comme indicateurs de la cohésion soit la solidarité, soit le moral, soit encore le climat groupal, concepts qui recouvrent en fait trois réalités différentes. La cohésion apparaît comme un construit (*construct*) fort complexe, le phénomène lui-même découlant d'un ensemble de facteurs pouvant varier d'un groupe à l'autre. Faut-il dès lors renoncer à toute définition générale de la cohésion ? Pas nécessairement, mais sans doute faut-il remettre en cause une définition classique comme celle de Festinger (1950), lequel, dans la lignée de la théorie du champ de Lewin (1935, 1951), voit la cohésion groupale comme étant « la résultante de toutes les forces agissant sur les membres pour qu'ils demeurent dans le groupe » (1950/1968, p. 185), ces forces pouvant concerner l'attrait ou le prestige des membres du groupe ou du groupe lui-même ou encore l'intérêt que peuvent susciter ses activités. Comme il est tout de même assez exceptionnel que des membres quittent un groupe donné et comme le départ d'une personne n'entraîne pas nécessairement l'effondrement du groupe, il faudrait conclure à la lumière de cette définition que presque tous les groupes sont cohésifs, les forces poussant les membres à y demeurer s'avérant généralement plus grandes que celles qui les amèneraient à s'en dissocier.

C'est aussi à l'école lewinienne que se réfère Janis (1972) quand il définit la cohésion comme étant « l'évaluation positive du groupe par ses membres et leur motivation à continuer d'y appartenir » (p. 4). Cette définition ne se situe pas au niveau groupal, mais bien à celui des individus, comme si le seul désir de demeurer dans un groupe que l'on estime important était un indicateur de la

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

cohésion de ce groupe[14]. C'est de cette définition que Janis (1972) fait découler toute son analyse des groupes politiques américains à ses yeux cohésifs, qui en sont venus à des prises de décision aberrantes, parce que sous l'emprise de la « pensée groupale[15]. »

Comme les définitions classiques de la cohésion nous paraissent insatisfaisantes, nous avons élaboré une nouvelle définition, reposant sur les constats suivants : le phénomène de la cohésion ne se situe ni au niveau individuel ni au niveau interpersonnel, mais bien au niveau groupal ; la cohésion n'est pas donnée d'emblée, mais se construit en même temps que se développe le groupe. La cohésion peut donc se définir comme suit :

> *La cohésion groupale est la résultante du processus affectif qui se développe dans l'interaction groupale, par la traversée réussie de chacune des étapes de l'évolution du groupe restreint dans ses trois zones dynamiques, ce passage se traduisant par l'émergence de sentiments de sécurité, de confiance et d'affection de plus en plus grands chez les membres, lesquels suscitent des sentiments d'appartenance au groupe, d'engagement et de solidarité, de même que le sentiment groupal de l'unité du groupe.*

La cohésion peut donc être considérée comme une propriété émergente du groupe restreint. Elle se construit graduellement avec des avancées et des reculs et peut ne jamais advenir, si le groupe reste empêtré dans les tensions secondaires ou encore refuse d'y faire face, son évolution stagnant dès lors aux premières étapes de son évolution. Car si la cohésion peut être considérée essentiellement comme un phénomène d'ordre affectif – nous la voyons comme l'un des deux enjeux majeurs auxquels le groupe fait face dans la zone de l'affection –, elle n'en dépend pas moins de la façon dont le groupe traverse les étapes de son cheminement dans chacune des trois zones dynamiques.

Les moyens par lesquels le groupe dénoue ses tensions secondaires sont sans doute parmi les déterminants les plus importants du degré de cohésion qu'il sera en mesure d'atteindre. Ces tensions secondaires, si elles sont de l'ordre des phénomènes affectifs vécus au sein du groupe, n'en prennent pas moins leur source dans les

14. **L'évaluation** positive indiquerait plutôt que le groupe en question est à la fois un groupe d'appartenance et un groupe de référence pour ses membres, d'où la motivation à en demeurer membre.

15. **Voir notre analyse des travaux et conclusions de Janis** (1972) au chapitre 8.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

trois zones dynamiques, de sorte que les obstacles rencontrés dans chacune des zones, selon qu'ils seront surmontés ou pas, auront une incidence certaine sur le niveau de cohésion que connaîtra le groupe.

Ainsi, si le groupe connaît, dans la zone du travail, des difficultés insurmontables dans l'atteinte de sa visée commune – interprétations différentes de ce qu'est cette visée, mésentente sur les moyens à prendre pour l'atteindre, échec dans la réalisation des travaux requis, compétence insuffisante de ses membres, trop grande difficulté de la tâche, évaluation négative des résultats, etc. –, le degré de cohésion risque fort d'être plutôt faible au sein de groupe. Par contre, si les membres arrivent à s'opposer ouvertement sur ces divergences et différences et à trouver des solutions aux problèmes liés à la réalisation de cette tâche, si les rôles se développent de façon à prendre en compte les niveaux de compétence de chacun, si la visée commune est atteinte et si l'évaluation des mandataires est positive, la cohésion s'en trouvera augmentée. Il va sans dire que si l'ensemble des obstacles sont franchis et que malgré tout le groupe échoue, la cohésion n'en sera pas nécessairement anéantie : le groupe cohésif sera alors en mesure d'évaluer les causes de cet échec, qui peuvent être liées à des facteurs environnementaux. Que l'on pense au seul exemple d'un groupe de recherche qui présente un projet à un organisme subventionnaire, dans un contexte de haute compétition, et qui se voit refuser cette subvention. De même, une équipe sportive, malgré la plus grande cohésion imaginable et l'entraînement le plus adéquat, pourra tout de même connaître l'échec dans la compétition avec une autre équipe. Les échecs successifs cependant, dans un cas comme dans l'autre, pourront miner la cohésion.

Dans la zone de l'affection, un engagement personnel minimal, des sentiments négatifs entre certains membres, la présence de dyades ou de sous-groupes forts s'opposant entre eux ou dominant le groupe, des conflits relationnels latents ou ouverts entre les membres, la présence de personnes centrales négatives, un climat de fermeture et de méfiance entre les membres, se traduisant par des non-dits au niveau groupal et des critiques répétées en dehors des réunions, entre certains des membres ou avec des personnes ne faisant pas partie du groupe, voilà autant de facteurs qui contribueront au maintien des tensions secondaires au sein du groupe et feront obstruction à l'émergence de la cohésion. Ici encore, la capacité d'ouvrir sur ces difficultés, d'en prendre acte et de mettre

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

en place des mécanismes permettant de traverser ces obstacles parfois majeurs permettra au groupe de s'orienter vers une plus grande cohésion. Les membres étant généralement plus enclins à assurer la satisfaction de leurs besoins affectifs au sein du groupe et à trouver plaisir à en faire partie, les forces centripètes les poussant à aplanir les obstacles à la cohésion et à régler les situations conflictuelles l'emporteront souvent sur les forces centrifuges menant à la désintégration du groupe.

Dans la zone du pouvoir, comme nous le verrons au chapitre suivant, une structure de pouvoir institutionnalisée perçue comme étant inadéquate, une lutte pour le leadership ouverte ou larvée, jamais résolue, la présence ici encore d'une personne centrale négative incapable de reconnaître et d'accepter le leadership d'une autre, une dynamique trop compétitive entre certaines personnes, un certain mépris pour les personnes se situant au bas de la structure du pouvoir, voilà autant de facteurs pouvant inhiber l'émergence de la cohésion groupale. Toutefois, à l'instar de Bormann (1975), nous avons pu constater que dans de nombreux groupes en situation d'émergence du leadership, si un ou une leader émerge clairement et est accepté par le groupe, les tensions secondaires peuvent chuter de façon spectaculaire, ouvrant la porte à l'avènement de la cohésion.

Les tensions que connaît le groupe et leur résolution sont donc en quelque sorte un passage obligé vers la cohésion, laquelle ne peut d'ailleurs pas être considérée comme un état stable. Au même titre que pour les autres propriétés groupales émergentes, on peut ici parler d'« équilibre quasi stationnaire » (Lewin, 1965) : de nouvelles perturbations sont toujours possibles dans tout groupe restreint, même après l'atteinte d'une certaine maturité groupale. Pour de multiples raisons, les groupes institués, qu'il s'agisse d'équipes de travail en milieu organisationnel, de groupes communautaires ayant acquis une certaine permanence dans leur secteur d'activité, de conseils d'administration aux effectifs relativement stables, de comités de toutes sortes, peuvent connaître des périodes de remise en question et de turbulence, où la cohésion est mise à rude épreuve.

Selon notre définition de la cohésion, les sentiments de sécurité, de confiance et d'affection mutuelles entre les membres se développent au fur et à mesure que se construit la cohésion. Plus les gens se sentent en sécurité dans le groupe, plus ils auront

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

tendance à s'exprimer ouvertement. Cette ouverture permet aux membres de se mieux connaître, de développer tant leur confiance mutuelle que leur confiance en la capacité du groupe à atteindre sa visée commune et en la compétence différenciée de chacun des membres à cet égard. À travers les interactions qui consolident les perceptions sur lesquelles se fondent ces sentiments, les membres en viennent aussi à s'apprécier et à s'aimer de plus en plus. Il en résulte un engagement de plus en plus grand face au groupe, doublé d'un fort sentiment d'appartenance, déterminant une profonde solidarité entre les membres. C'est alors que l'on peut parler d'un véritable « nous », reflétant le sentiment d'unité du groupe, ne pouvant advenir qu'avec la maturité groupale[16].

10.5.2. Les indices concrets de la cohésion et de son absence

Les études de cas menées par Bormann (1975) et son équipe à l'Université du Minnesota se sont échelonnées sur une quinzaine d'années et ont porté sur quelque deux cents groupes restreints, alors que nos propres travaux de recherche, d'enseignement et de formation ont porté sur plus d'une centaine de groupes. Tant les observations directes que les journaux de bord des participants et les entrevues menées auprès de certains d'entre eux ont permis d'analyser en profondeur, de façon très pragmatique, les processus émergents et leurs manifestations concrètes au sein de ces groupes. Les observations relatives aux indices permettant de conclure à la cohésion ou à son absence sont particulièrement intéressants en même temps qu'utiles pour qui veut évaluer le degré de cohésion atteint par un groupe donné. Le tableau 10.1 présente ces indices que nous avons regroupés sous quatre rubriques, les trois premières ayant trait aux trois zones dynamiques que sont le travail, l'affection et le pouvoir, et la quatrième portant sur les indices se rattachant plus spécifiquement à la culture groupale.

16. **Les résultats de recherches rapportés par Levine** et Moreland (1998) en ce qui a trait au développement de la cohésion relèvent cinq facteurs importants en ce sens : le simple fait de former un groupe ; les liens affectifs positifs entre les membres ; les récompenses psychologiques et autres que peut procurer le groupe ; les menaces externes – environnement dangereux ou conflit avec d'autres groupes ; le soutien que le leader peut apporter à l'acceptation mutuelle des membres.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 10.1

Indices de la cohésion ou de son absence au sein du groupe restreint, dans chacune des trois zones dynamiques et sur le plan de la culture groupale

	COHÉSION	ABSENCE DE COHÉSION
Zone du travail	– Intérêt pour les activités du groupe, la majorité des membres s'y engageant pleinement, avec toute la concentration requise; – exécution des tâches assignées à chacun des membres; – construction des échanges, expression des objections, sans crainte d'afficher son ignorance, sans crainte du jugement des autres; – discussions et argumentations ouvertes sur les diverses facettes de la réalisation du travail; – centration sur les choses les plus importantes et les plus urgentes pour le groupe; – reconnaissance ouverte et nommée de la qualité du travail de chacun des membres et du groupe; – maximisation du feed-back sur la tâche.	– Désintérêt, se traduisant par des critiques sur différents aspects de la tâche, par sa dévalorisation, par des retards, absences, départs hâtifs; – négligence ou retard dans l'exécution des tâches de plusieurs membres; – discussions décousues, ponctuées d'arrêts, de soupirs; – peu d'argumentation sur le contenu du travail; – centration excessive sur les procédures, les méthodes de travail, leur respect ou leur non-respect, au détriment du travail lui-même; – peu de reconnaissance du travail effectué; – critiques sur le fait que la tâche n'avance pas, mais absence de reproches directs.
Zone de l'affection	– Une certaine indiscipline: réunions animées, sans inhibition; – atmosphère de détente: la plupart des membres sont souriants, sûrs d'eux-mêmes et de leur place dans le groupe et heureux d'en faire partie; – beaucoup d'échanges sociaux: on parle volontiers de sa famille, de ses amis, de ses intérêts ou problèmes personnels, souvent avant d'amorcer le travail groupal; – expression directe des désaccords; – nombreux commentaires sur l'excellence du groupe; – métacommunication en vue du dénouement des conflits.	– Politesse excessive; – atmosphère d'ennui, se traduisant par des bâillements, des soupirs, des activités divergentes; fatigue généralisée, attribuée à des causes extérieures; – échanges informels portant sur le travail plutôt que sur la vie privée, ou sur des sujets neutres, la météo, les sports, les dernières émissions de télé, par exemple; – expression non verbale des désaccords: secouement de la tête, froncement des sourcils, moues, évitements du regard de la personne qui parle; – commentaires négatifs sur le groupe s'exprimant hors groupe, avec des tiers; – conflits niés ou larvés.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 10.1 (*suite*)

Zone du pouvoir	– Coopération et entraide entre les membres, saine compétition; – compétition possible avec les groupes similaires présents dans l'environnement; – reconnaissance implicite ou explicite des différences de statuts; – déférence à l'endroit des membres à statut élevé.	– Refus de l'influence des autres; – compétition latente et hostile entre les membres; – non-reconnaissance des différences de statuts.
Culture groupale	– Affirmation d'attitudes et de valeurs relativement semblables; – évocation joyeuse des événements passés et anticipation positive des événements à venir; – petits rituels, blagues, dramatisations et métaphores groupales ponctuant le travail groupal, faisant référence aux événements passés et présents et témoignant de la culture du groupe; – reconnaissance de l'appartenance à une réalité sociale commune, le « nous » groupal, fréquemment évoqué; – désir exprimé de rester ensemble, rencontres en dehors des réunions, ponctualité.	– Amplification des différences; – répétition des patterns passés, retours fréquents sur les difficultés que connaît le groupe ou bien absence de communication sur l'évolution du groupe; – absence de rituels, peu de métaphores groupales ou encore métaphores morbides, souvent le fait d'une partie seulement du groupe; – négation de l'existence du groupe en tant que réalité sociale et dissociation de certains membres par rapport au groupe; – volonté exprimée de quitter le groupe, absences, retards.

Tous ces indices, dans un sens ou dans l'autre, ne sont pas toujours simultanément présents. Et le groupe où l'on est en mesure, à un moment précis de son histoire, de constater une réelle cohésion n'est pas à l'abri d'événements perturbateurs pouvant entraîner une régression qui se traduira par l'émergence de certains des indices associés à l'absence de cohésion. Par exemple, l'équipe des enseignants et professionnels d'une petite école primaire pourra avoir connu quelques années de cohésion et se trouver plongée tout à coup dans des tensions secondaires difficiles à élucider, par l'arrivée de une ou plusieurs nouvelles personnes à la direction ou

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

RÉCIT ILLUSTRATIF 10.11

LA COHÉSION DANS LE GROUPE *TOUT SOURIRE*

Dans son travail d'analyse de fin de session, Marie-Soleil décrit les manifestations de la cohésion dans son groupe. À propos de la troisième rencontre, au moment où le groupe a défendu avec succès son choix de modèle à présenter, elle écrit : « *C'était très agréable de se sentir unis. J'ai ressenti en moi un fort sentiment d'appartenance qui n'a fait que s'amplifier au cours de la session. Nous étions très fiers de nous et nous nous l'étions dit.* » C'est au cours de la quatrième rencontre que les aveux plus intimes apparaissent. Peu à peu s'instaurent des rituels : « *Au début de chaque rencontre, nous avions ce fameux temps d'euphorie, nous étions surexcités de nous revoir.* […] *Nous passions même nos temps de pause en groupe. Cette euphorie était remplie d'humour et de joie.* […] *Catherine a été la première à nous apporter une gâterie (des suçons antiques), elle ne se doutait sûrement pas à ce moment qu'elle venait de créer un rituel qui se continuerait jusqu'à la fin (Rachel : amandes enrobées de chocolat ; Lauranne : tablettes de chocolat ; moi : sacs à surprises de l'Halloween ; Josette : une jardinière, des bonbons).* […] *Le dernier stade de ce rituel a été le déjeuner au restaurant avec tous les membres du groupe, avant la rencontre* [finale, avec la professeure]. *Même Maude, qui devait se présenter à un rendez-vous important a pris la peine de venir avec nous car elle y tenait et cela nous a beaucoup touchés.* [… Tout cela] *n'a pas empêché certains accrochages.* […] *Les gens sont faits ainsi, nous ne pouvons pas avoir des affinités avec tout le monde. Justement, nous avons eu un conflit…* » Marie-Soleil décrit alors le conflit qui a secoué le groupe lors de la cinquième réunion, relatif à l'organisation du travail, et poursuit : « *Cette fausse cohésion était démantelée, Catherine était maintenant triste, Olivier commençait à se foutre du groupe, Lauranne ne considérait plus Olivier de la même façon et, moi, c'était Catherine que je ne voyais plus de la même manière. Chacun se retirait un peu. Heureusement, nous avons eu la force de confronter nos différends lors de notre retour. Nous nous sommes tous expliqué nos points de vue.* […] *Avec ces précisions et clarifications, nous avons solidifié nos relations.* »

dans le corps professoral, voulant introduire de nouvelles façons de faire. La réaction des membres de l'équipe pourra en être une de dénouement de conflit[17], comme elle pourra en être une de

17. **Parmi les stratégies d'intervention susceptibles d'aider les équipes de travail** en milieu organisationnel à se ressouder après de telles perturbations ou à dénouer les conflits dont l'émergence est toujours possible, notons les démarches de consolidation d'équipe, d'une part, et la démarche de dénouements des conflits préconisée par Cormier (2004), d'autre part.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

repli sur soi, se traduisant par l'augmentation des forces centrifuges au sein de l'équipe, pouvant mener jusqu'à des prises de retraite anticipées ou autres manifestations de la disparition de la cohésion dans l'équipe.

Dans son travail de fin de session, portant sur l'analyse du groupe dont elle a fait partie, Marie-Soleil, membre du groupe *Tout sourire*, décrit l'évolution de son groupe dans la zone de l'affection. Le récit 10.11 présente des extraits de cette analyse, où sont d'abord décrits certains des indices de la cohésion première du groupe, avant l'émergence des tensions secondaires, que Marie-Soleil qualifie de fausse cohésion. Les forces centrifuges sont à l'œuvre au moment de l'émergence des tensions secondaires et Marie-Soleil fait état de certains indices du manque de cohésion en cette phase de l'évolution du groupe. C'est par la métacommunication consciente que le groupe arrive à refaire son tissu affectif et à reprendre le chemin de la véritable cohésion.

10.5.3. La fausse cohésion

Nous avons évoqué jusqu'ici à quelques reprises la fausse cohésion groupale. Nous avons vu également la grande diversité des définitions opérationnelles de la cohésion proposées par les chercheurs depuis les débuts de la recherche sur le groupe restreint (voir Cartwright et Zander, 1968, et Gilbert *et al.*, 1998, pour ne citer que ces ouvrages de synthèse), cette variété contribuant à la polysémie du concept, qui mène par ailleurs à des résultats de recherche contradictoires. Les définitions ainsi construites ont souvent trait à ce que nous appelons la fausse cohésion, comme c'est le cas pour les travaux de Janis (1972). L'examen à la lumière des indices présentés dans le tableau 10.1 des caractéristiques du principal groupe étudié par Janis (1972), soit le comité *ad hoc* du président Kennedy relatif à l'invasion de la baie des Cochons à Cuba, permet de conclure que ce groupe politique de très haut niveau était un groupe sous emprise, dominé par les jeux de pouvoir féroces des différents sous-groupes qui y étaient représentés et par la position autoritaire du président Kennedy lui-même au sein du groupe. Certains des acteurs politiques les plus prestigieux inclus dans ce comité ont reconnu après coup ne s'être pas senti libres de communiquer toute l'information dont ils disposaient ou d'apporter quelque contre-argument à la position de la CIA relativement au projet d'invasion cubain. D'autres ont évoqué les pressions informelles exercées sur eux en dehors des

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

réunions du groupe, entre autres par le sénateur Robert Kennedy, frère du président. Dans un groupe réellement cohésif, l'information circule librement, les membres apportent au groupe toutes les informations qu'ils jugent pertinentes, les confrontations peuvent être nombreuses et âpres, n'affaiblissant que momentanément le lien entre les membres. Si les bases de la cohésion sont réelles et solides, celle-ci survivra à ces confrontations, dont le groupe pourra ressortir plus fort.

L'absence apparente de conflit, l'harmonie de surface que les membres s'efforcent de maintenir sont les signes les plus visibles de la fausse cohésion. Les groupes dont les membres hésitent à apporter des informations qui, à leurs yeux, pourraient briser l'harmonie ou saper la cohésion du groupe, ceux qui se donnent des normes allant à l'encontre de l'évolution du groupe, évaluent négativement et sanctionnent les comportements déviants par rapport à ces normes, ceux qui se caractérisent par un climat de retenue fondé sur une certaine crainte des conséquences d'une plus grande ouverture, tous ces groupes, lorsque leurs membres les prétendent cohésifs et affirment ne pas vouloir nuire à la cohésion en exprimant ce qu'ils pensent et ressentent réellement, sont en situation de fausse cohésion. Comme le souligne Barge (1996), « il est important de ne pas confondre les groupes très cohésifs avec les groupes qui ne permettent pas l'expression de points de vue et d'idées divergentes, comme dans le cas du *groupthink* » (p. 325), c'est-à-dire de l'emprise groupale, où les membres sont en quelque sorte bâillonnés et enfermés dans l'illusion d'une harmonie factice.

Cela dit, la cohésion se construit graduellement et ses premières manifestations, en phase d'euphorie groupale par exemple, ne traduisent pas une fausse cohésion mais bien les premiers moments de cohésion groupale. Le groupe *Tout sourire* du récit 10.11 constitue un bel exemple de la construction de la cohésion dans un groupe. La confrontation de la cinquième rencontre secoue quelque peu le groupe, les forces centrifuges s'exprimant alors fortement. La métacommunication consciente permet toutefois au groupe de se resituer et de poursuivre le développement de sa cohésion. Le groupe aurait pu en effet éviter la confrontation au nom de sa cohésion naissante, refaire en surface son harmonie et s'engager dans une dynamique de fausse cohésion, comme ce fut le cas, par exemple, pour le groupe *Sur l'erre d'aller* (récit 10.8), dont les membres n'ont cessé d'attribuer la difficile progression aux problèmes individuels vécus par certains membres du groupe, à leur

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

très grande fatigue, bref, à des événements extérieurs à la dynamique groupale. Les journaux de bord de certaines des membres du groupe révèlent ce qu'elles n'osent pas dire en groupe, la fausse cohésion s'installe ici à demeure[18].

10.5.4. Les conséquences de la cohésion

En plus d'être plus attrayant aux yeux de ses membres actuels et potentiels, le groupe ayant atteint un certain degré de cohésion se caractérise par une plus grande participation des membres à ses activités et par un plus grand conformisme à ses normes, ce qui pourrait se révéler négatif dans les cas où des attitudes novatrices favoriseraient davantage l'atteinte de la visée commune du groupe. Un exécutif syndical soudé par une forte cohésion pourra ainsi résister à certains changements qui pourraient être positifs pour l'ensemble de ses membres.

Si la cohésion peut avoir un effet sur la performance, comme en attestent certaines recherches rapportées par Levine et Moreland (1998), il est beaucoup plus clairement démontré que la réussite renforce la cohésion groupale. L'effet de la cohésion sur la performance demeure difficile à établir, car de nombreuses autres variables peuvent avoir une influence sur la performance, par exemple la compétence relative de chacun des membres du groupe par rapport à la tâche du groupe, le style de leadership, le type de tâche que le groupe doit exécuter. Ainsi, le groupe *Tout sourire,* qui a su atteindre un niveau très élevé de cohésion, a dû faire face à une tâche trop difficile, certains des membres n'arrivant pas à comprendre le modèle choisi.

La recherche ne s'est guère penchée sur le plaisir que peuvent connaître les membres d'un groupe cohésif. Il s'agit pourtant là de l'un des effets les plus prégnants de la cohésion, la souffrance des groupes non cohésifs étant en revanche très réelle, comme l'illustre bien le groupe les *Têtes de choux* (récits 7.3 et 10.7).

18. Ce groupe illustre d'ailleurs l'impact négatif d'une norme allant à l'encontre de l'évolution normale des groupes restreints : il s'agit de la norme d'égalité entre les membres, proscrivant l'émergence de tout leadership, norme implantée dès le début de l'interaction groupale. Il s'en est suivi une certaine paralysie, personne n'osant prendre en charge l'orientation ou la structuration du groupe.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

10.6. Les normes présentes dans la zone de l'affection

Les principales normes émergeant dans la zone de l'affection ont trait au degré d'expression des émotions et sentiments acceptables dans le groupe. Il va sans dire que dans les groupes de thérapie ou de développement personnel, l'expression émotive est non seulement tolérée mais généralement souhaitée, en tout cas dans les approches humanistes et psychodynamiques, puisqu'elle est vue comme pouvant mener à l'exploration de la problématique psychique de chacun des membres du groupe et fait donc partie de l'éventail des moyens dont dispose le groupe pour atteindre sa visée commune.

À l'autre extrême, en milieu organisationnel, le contrôle des émotions est de règle. On y tolérera généralement très mal qu'une personne se mette à pleurer au cours d'une réunion, l'expression de la colère pouvant toutefois être mieux reçue, encore qu'un éclat de colère chez une femme pourra la faire taxer d'agressivité. La norme ici serait donc différentielle : la colère d'un homme est acceptable, mais pas celle d'une femme. On peut également situer dans la zone de l'affection les normes très souvent implicites ayant trait aux formes d'humour admissibles dans le groupe, les blagues sexistes, par exemple, pouvant être non seulement tolérées mais encouragées dans certains groupes, alors qu'elles seront jugées irrecevables dans d'autres. Le sarcasme, le mépris, la reconnaissance ou non de l'apport de chacun, le degré de soutien mutuel jugé légitime, voilà autant de thèmes autour desquels peuvent émerger des normes se situant dans la zone de l'affection.

La plus ou moins grande acceptation des contraintes personnelles semble aussi déterminer des normes se situant essentiellement dans cette zone. Par exemple, selon une recherche menée par Martel *et al.* (1988), la norme des cabinets comptables qu'elles ont étudiés exige un engagement personnel total et une loyauté sans faille à l'endroit du groupe, la maternité étant ici considérée comme un manque d'engagement de la part des jeunes femmes comptables. Reprenons ici en partie une citation de ces auteures :

> Les mères C.A. ont donc, lorsqu'elles reviennent au travail, à prouver qu'elles partagent encore les « valeurs » de leur milieu de travail et qu'elles veulent continuer à faire carrière. Pour ce faire, elles démontrent qu'elles sont

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

> capables de fournir un rendement identique à celui qu'elles fournissaient antérieurement. […] Les messages que leur environnement leur a renvoyés, négatifs ou empreints de scepticisme dans un premier temps [immédiatement après leur retour], sont redevenus, dans un deuxième temps, bienveillants, grâce aux preuves répétées que les femmes ont donné de leur engagement. Les femmes C.A., après avoir eu un premier enfant, ont été soumise une deuxième fois au rite d'initiation (Martel et al., 1988, citées par Landry, 1990a, p. 135).

Dans cet exemple, on note d'abord que la norme d'engagement touche deux des zones dynamiques du groupe restreint, la zone du travail et la zone de l'affection : un tel chevauchement n'est pas inhabituel et révèle l'interdépendance étroite entre les diverses zones. On prend acte aussi du processus de pression vers le conformisme qui s'exerce dans ces cabinets – qui ne sont pas nécessairement des groupes restreints, notons-le au passage – sur les jeunes mamans qui reviennent au travail. Leur maternité est considérée ici comme une déviance par rapport à l'engagement que l'on attend d'elles !

Cet exemple extrême illustre pourtant bien la contrainte que certaines normes groupales ayant un impact émotivo-affectif important peuvent exercer sur certaines catégories de membres. Les préjugés entretenus par une majorité à l'endroit d'une minorité au sein des groupes restreints et d'autres types de groupes peuvent entraîner l'émergence de normes perpétuant la discrimination à l'endroit de ces groupes minoritaires ou minorés, lesquelles se situent dans les trois zones dynamiques, mais ont toujours un impact profond sur la vie affective des membres et sur celle du groupe lui-même. Le récit 8.2 évoque une telle norme implicite, discriminatoire à l'endroit du membre d'un groupe qui dévoile aux autres son homosexualité.

Une autre norme dans la zone de l'affection a trait au degré d'ouverture du groupe à l'analyse des phénomènes et processus en cours, lequel détermine la capacité du groupe à assurer sciemment les mécanismes de régulation lui permettant d'analyser au besoin les tensions présentes dans le groupe, ce qui permet l'expression des malaises et éventuellement le dénouement des conflits. Dans le groupe les *Têtes de choux,* Colette aurait souhaité que le groupe

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

analyse les relations entre les membres, alors que Michèle s'y opposait farouchement, entraînant l'adhésion des autres à ce refus d'examiner le fonctionnement du groupe : une norme commune n'a pu ici se dégager. Il est en outre très rare que les groupes institués se prêtent à cet exercice qui peut s'avérer très difficile. Les mécanismes de régulation, dans la plupart des groupes, se mettent en place sans être clairement identifiés, souvent au moyen d'interventions menées auprès de certains membres en dehors des réunions. La norme implicite stipule donc ici que ces questions ne doivent pas être abordées directement en groupe et que les tensions et conflits doivent se régler en d'autres lieux.

10.7. Les rôles relationnels et affectifs

Comme nous l'avons fait pour les rôles susceptibles de se construire dans la zone du travail, nous présentons dans le tableau 10.2 une nomenclature non exhaustive de ce que nous considérons comme les principaux rôles pouvant émerger dans la zone de l'affection. Cette nomenclature est fondée sur les recensions présentes chez divers auteurs, tant du côté de la recherche que de l'intervention, dont nous avons d'ailleurs évoqué les travaux au chapitre précédent (Ancelin Schützenberger, 1972 ; Barker *et al.*, 2001 ; Benne et Sheats, 1948 ; Forsyth, 1990 ; Hamilton et Parker, 1990), et aussi sur notre expérience et nos travaux de recherche.

Ces rôles qui se construisent dans l'interaction sont nécessairement relationnels, chacun regroupant une constellation de comportements qui ne sont pas nécessairement les mêmes d'un groupe à l'autre et qui sont liés à la fois aux traits de personnalité et aux styles de communication de ceux et celles qui les assument. Ils ne sont pas non plus mutuellement exclusifs, en ce sens qu'une même personne peut jouer simultanément plusieurs de ces rôles. Enfin, ils ont une incidence directe sur la vie affective du groupe : ils émergent en fonction des événements qui marquent l'évolution du groupe dans la zone de l'affection.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 10.2
Nomenclature de certains rôles que l'on peut retrouver dans la zone de l'affection

RÔLE	DESCRIPTION	LIEN FORT AVEC UNE AUTRE ZONE
Stimulateur ou stimulatrice	Injecte de l'énergie, du dynamisme dans le groupe quand celui-ci est affaissé, atone.	Travail
Libérateur ou libératrice de tensions	Allège le climat groupal par l'humour, par la dérision joyeuse, parfois même par une certaine bouffonnerie.	
Harmonisateur ou harmonisatrice	Tente de restaurer la bonne entente entre les membres, d'aplanir les différends, de restaurer la cohésion groupale ou de contribuer à son développement.	
Protecteur ou protectrice	Soutient et aide les personnes qui sont attaquées, blessées ou dévalorisées.	
Valorisateur ou valorisatrice	Valorise le groupe, loue et valorise les apports des membres.	
Médiateur ou médiatrice	S'engage activement dans un processus de médiation pour enclencher et mener à terme le processus de dénouement de conflits au sein du groupe.	Travail
Métacommunicateur ou métacommunicatrice	Observe et analyse les processus groupaux, nomme ce qui se passe dans le groupe.	Travail, pouvoir
Agresseur ou agresseuse	Agresse verbalement, insulte et critique les autres.	
Dévalorisateur ou dévalorisatrice	Dévalorise le groupe, critique et dévalorise les apports des membres.	Travail
Égocentrique	Attire l'attention sur soi, rappelle ses réussites passées, peut se retirer si l'attention n'est pas assez centrée sur sa personne.	Travail
Victime	Utilise et mobilise le groupe pour obtenir la compassion des membres en évoquant ses difficultés personnelles.	
Déviant ou déviante	Contrevient à certaines des normes les plus importantes pour le groupe.	Travail, pouvoir
Bouc émissaire	Est pris en aversion et victimisé par une majorité des membres du groupe qui lui attribuent la responsabilité de toutes les difficultés qu'éprouve le groupe.	Travail, pouvoir

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Les cinq premiers rôles présentés assurent le bon fonctionnement des rouages interpersonnels au sein du groupe et peuvent être joués de façon récurrente, la mise en acte des fonctions qui les sous-tendent en venant à faire partie des routines du groupe, au sens que Giddens (1987) donne à ce terme. Le rôle de médiateur ou de médiatrice pourra ou non émerger au sein du groupe si certaines situations dégénèrent en conflit, provoquant l'émergence d'importantes tensions secondaires dans le groupe. La métacommunication, qu'elle soit consciente ou non, contribue à aider le groupe à se construire, à condition que la personne qui assume ce rôle ait les compétences requises pour inspirer confiance au groupe dans sa façon de lui faire part de ses observations ou analyses. Cette dernière remarque nous amène à souligner que la plupart des rôles présentés ici, s'ils ont généralement un impact positif pour le développement du groupe, peuvent par moments être joué intempestivement ou de façon manipulatrice, de sorte qu'ils nuiront au groupe plutôt que de l'aider. Ainsi, une personne qui aurait émergé comme harmonisatrice au sein du groupe et qui tenterait de restaurer la bonne entente alors que la confrontation entre certains membres et l'expression de leurs divergences d'opinions s'avéreraient nécessaires à l'évolution du groupe jouerait plutôt le rôle de la mouche du coche. Les rôles d'agresseur, de dévalorisateur ou d'égocentrique ont généralement un impact négatif sur le groupe, dans la mesure où ils s'exercent de façon systématique. Un mouvement d'impatience donnant lieu à une remarque agressive ou dévalorisante peut toutefois contribuer à nommer ce qui ne le serait pas autrement, si le groupe n'était composé que de « gentilles personnes » qui ne veulent faire de mal à personne. Le rôle de victime peut devenir lourd à porter pour le groupe, même si la personne qui le joue a de bonnes raisons de se plaindre et suscite une réelle compassion de la part des autres membres du groupe. L'aveu de ses difficultés et l'attention qu'on leur porte ne doivent pas éloigner indûment les membres du groupe de la poursuite de la visée commune. Pour ce qui est du rôle spécifique du déviant ou de la déviante, nous en avons analysé les tenants et les aboutissants au chapitre 8.

Le rôle du bouc émissaire mérite une attention particulière. Notons tout d'abord qu'une personne peut émerger comme bouc émissaire sans l'avoir provoqué. Dans de tels cas, la dynamique groupale s'est construite de telle manière que les membres ne sont pas en mesure d'analyser avec justesse les processus présents dans le groupe. Ils vont donc imputer le dysfonctionnement groupal ou les

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

tensions secondaires qui y perdurent à l'un de ses membres, auquel on attribue une grande variété d'attitudes ou de comportements construits comme étant nuisibles au groupe. Le jeu interactif amène cette personne, dans un premier temps, à se défendre, tentant de réfuter les allégations des autres. Sa réponse défensive pourra être interprétée comme une preuve supplémentaire de sa responsabilité quant aux difficultés que connaît le groupe et amènera les autres à réitérer les accusations portées contre elle, voire à les renforcer. Les attitudes et comportements d'exclusion pourront dès lors se multiplier, pouvant aller jusqu'à pousser la personne visée à quitter le groupe. Ce phénomène est à mettre en lien avec la dynamique de la violence organisationnelle ou du harcèlement moral (Aurousseau et Landry, 1996, 1999 ; Hirigoyen, 1998, 2001 ; Leymann, 1996) où, dans une équipe de travail donné, une personne jugée différente des autres se voit petit à petit frappée d'ostracisme, devenant le souffre-douleur des autres membres de l'équipe. Cette personne pourra manifester au départ une certaine déviance par rapport aux normes du groupe, que ce soit par une performance exceptionnelle, jugée menaçante par les autres, y compris par les responsables de l'équipe, soit tout simplement parce qu'elle est perçue comme différente des autres[19].

Le rôle du bouc émissaire entretient par ailleurs des liens avec un autre rôle, que nous situons plutôt dans la zone du pouvoir, soit le rôle de personne centrale, et plus particulièrement de personne centrale négative. Le cas de Colette dans le groupe les *Têtes de choux* (récit 10.7) permet de voir que la dynamique l'entourant est fort différente de celle du bouc émissaire : le groupe valorise sa compétence et multiplie les efforts pour l'amener à s'intégrer au groupe et c'est en désespoir de cause qu'il se résout à la laisser se dissocier du groupe, tout en gardant avec elle un lien instrumental essentiel

19. **La transformation d'une personne en bouc émissaire** n'est que l'un des aspects selon lequel se joue la dynamique de la violence organisationnelle ou du harcèlement moral dans un milieu de travail. Nous avons pu identifier dans les recherche menées avec Chantal Aurousseau (Aurousseau et Landry, 1996, 1999) quatre scénarios possibles de harcèlement, le premier impliquant une ou un supérieur immédiat et un membre de son équipe (le *duel*), le deuxième, une ou un supérieur immédiat et plusieurs membres de son équipe (la *tyrannie*), le troisième, plusieurs supérieurs face à une seule personne (la *coalition*) et le dernier mettant en scène plusieurs supérieurs visant plusieurs personnes (la *fresque*), où la violence psychologique est érigée en système (Aurousseau et Landry, 1996, p. 38-42) ; dans le cas du *duel* et de la *coalition*, la personne visée peut fort bien se retrouver dans la posture du bouc émissaire. Aurousseau (1999), à qui l'on doit le libellé des divers scénarios, a en outre étudié dans toute sa complexité le phénomène de la violence organisationnelle.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

à la réussite du groupe. Si on la tient responsable de l'ensemble des difficultés qu'éprouve le groupe, cette perception est assez juste, encore que la très grande place occupée par le conflit entre Colette et les autres membres du groupe a pour effet de masquer les insuffisances réelles du groupe en ce qui a trait aux compétences requises pour la réalisation de la tâche. Cependant, son comportement perturbateur, à partir d'une position de pouvoir certaine faisant d'elle une personne centrale, a pour effet de réduire le groupe à l'impuissance, alors que dans le cas du bouc émissaire, c'est l'inverse qui se produit : c'est le groupe qui réduit la personne à l'impuissance. Nous retrouverons le rôle de personne centrale dans le tableau des rôles se situant dans la zone du pouvoir (tableau 11.12).

10.8. Le cheminement du groupe dans la zone de l'affection

Comme dans la zone du travail, l'évolution dynamique du groupe restreint dans la zone de l'affection peut se diviser en quatre étapes distinctes, correspondant grossièrement aux étapes présentées dans le chapitre précédent. Le tableau 10.3 présente ces quatre étapes.

On retrouve dans ce tableau l'ensemble des phénomènes décrits dans les pages qui précèdent, présentés ici selon leur séquence d'apparition dans le groupe. Dans les groupes restreints de durée définie, comme les groupes de travail créés à des fins pédagogiques, les comités *ad hoc* que l'on crée périodiquement en milieu organisationnel, un œil exercé peut déceler sans peine les étapes de l'évolution groupale d'un groupe donné. La séquence évolutive est peut-être plus difficile à observer dans les groupes politiques ou communautaires, les groupes sportifs ou de loisirs, etc., mais elle est là aussi présente. L'atteinte de la quatrième étape est le signe de la maturité du groupe, que l'on ne peut toutefois jamais considérer comme étant définitivement acquise. Toutes sortes d'événements peuvent provoquer la réémergence de tensions secondaires au sein du groupe, l'amenant à régresser à une étape antérieure de son développement. Il en est ainsi d'une communauté chrétienne à l'esprit très ouvert qui, pendant plusieurs années, a pu fonctionner de façon optimale, organisant rituels et fêtes pour souligner les moments forts de l'année liturgique ou les événements spirituels de la vie de ses membres – baptêmes des enfants, premières communions, etc. Le départ obligé de certains membres importants de la communauté, la rupture de certains des couples qui en faisaient partie,

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 10.3
Les étapes du cheminement du groupe dans la zone de l'affection

Première étape	Deuxième étape	Troisième étape	Quatrième étape
Le groupe est sous l'empire de la *tension primaire*. ⇨ Les interactions sont polies, les échanges sont généralement marqués par un ton plutôt doux. ⇨ On essaie de ne pas contredire les autres, de peur de les blesser ou de se les mettre à dos. On ne nomme pas ses désaccords. ⇨ Chaque membre est occupé à vérifier si ses besoins sociaux (affection, inclusion, appartenance, estime, reconnaissance) pourront être satisfaits dans le groupe. Il s'agit donc d'une phase plutôt égocentrique, en ce sens que les membres sont centrés sur leurs besoins propres plutôt que sur les objectifs du groupe. Cela explique pourquoi on ne s'engage pas beaucoup au niveau de la tâche. (L'attaque d'un membre par un autre à cette étape – ou la perception d'une telle attaque – est très menaçante pour le groupe.)	⇨ Le réseau des liens affectifs commence à se créer, à se différencier. ⇨ Des dyades ou des sous-groupes, fondés sur les affinités se forment (*pairing* de Bion). ⇨ Des antagonismes peuvent aussi surgir à cette étape, mais ils ne sont généralement pas nommés. ⇨ Un début de cohésion commence à se manifester, qui s'exprime par des commentaires positifs sur le groupe et sur son travail. ⇨ Les groupes dont les membres sont rassurés quant à la satisfaction de leurs besoins sociaux dans le groupe et où les relations semblent se développer sur un mode positif peuvent connaître une phase euphorique de plus ou moins longue durée, où prédomine un sentiment de fusion, marqué par la négation des différences (*illusion paradisiaque* de Pagès).	Le groupe peut être sous l'empire des tensions secondaires. ⇨ Prise de conscience des différences, qui peut entraîner des tensions plus fortes si le groupe a connu une phase euphorique. ⇨ Confrontation sur les valeurs, l'idéologie. ⇨ Expression plus nette, plus visible de certaines antipathies. ⇨ Forces centrifuges importantes (fatigue, manque de motivation, envie d'être ailleurs). ⇨ Élucidation et résolution des tensions secondaires et développement de moyens pour résoudre les problèmes interpersonnels. ⇨ Possibilité d'exclusion de certains membres.	⇨ Le groupe connaît une cohésion réelle, qui se manifeste entre autres par une plus grande ouverture des membres entre eux, une meilleure tolérance face aux conflits, un climat de détente. ⇨ Les normes et rôles sont différenciés sans pour autant être précisés. ⇨ Le groupe dispose de mécanismes assurant le respect des normes dans cette zone et de mécanismes de résolution des conflits. ⇨ Les désaccords peuvent se manifester ouvertement et sont vécus de façon moins menaçante. ⇨ Au plan socioaffectif, la place de chacun dans le groupe est assurée.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

la crise religieuse chez d'autres, l'arrivée de nouveaux adhérents, tous ces événements ont provoqué une crise majeure au sein de la communauté, touchant entre autres aux valeurs autour desquelles s'était structurée la visée commune du groupe. Malgré les efforts courageux de certains de ses membres fondateurs, la communauté n'a pu survivre.

10.9. Le processus de régulation : métaregard et métacommunication

Nous avons évoqué à plusieurs reprises dans ce chapitre les mécanismes de régulation permettant au groupe de faire face aux difficultés qui se posent, de ramener les tensions qui le traversent à un niveau lui permettant de poursuivre son travail, de faire face aux conflits[20] de toute nature qui marquent nécessairement son évolution. Le processus d'autorégulation est un élément crucial du modèle de développement du groupe restreint de Saint-Arnaud (1978), qui en explicite l'importance comme suit :

> Un groupe qui croît normalement n'est pas un groupe sans conflits ni un groupe qui ne rencontre pas d'obstacles ; c'est un groupe qui est devenu capable de repérer rapidement les obstacles pour les supprimer, ou au moins en atténuer les effets. […] Animer un groupe avec l'idée, par exemple, de lui éviter tout conflit, c'est le priver d'une source d'apprentissage naturelle et l'empêcher de développer progressivement ses mécanismes d'autorégulation (p. 43-44).

Les mécanismes de régulation peuvent émerger spontanément dans un groupe, dans la mesure où, d'une part, certains des membres du groupe disposent dans leurs répertoires de comportements susceptibles de contribuer au processus régulateur et, d'autre part, les normes groupales légitiment les interventions allant dans le sens d'un tel processus[21]. L'émergence du processus

20. **La sixième édition de l'ouvrage de Napier et Gershenfeld (1999) sur les groupes** présente un tout nouveau chapitre sur la question des conflits groupaux, proposant en fin de parcours une démarche fort intéressante pour le dénouement de ces conflits.

21. **Dans l'exemple du groupe** *PGQ*, présenté dans le récit A2-1 de l'annexe 2, l'intervention de l'une des membres, Charlotte, auprès de David, qui semblait en voie de se retirer du groupe après que ses propositions furent implicitement, puis explicitement rejetées, s'inscrit dans le processus d'autorégulation du groupe : elle a perçu le retrait de David et a tout de suite cherché à

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

d'autorégulation suppose donc la présence dans le groupe d'une capacité de métaregard sur les interactions groupales, doublé d'une capacité de métacommunication, consciente ou non, la métacommunication consciente permettant une orientation mieux ciblée des interventions.

Être en mesure de prendre une certaine distance par rapport à l'interaction immédiate, d'analyser et d'interpréter ce qui se passe dans le groupe, intuitivement ou par expérience, à l'aide ou non d'un modèle de l'évolution du groupe restreint ou de certains processus interactifs, ainsi se définit à nos yeux la capacité de poser un métaregard sur la vie groupale. Cette habileté spécifique ne se double pas nécessairement de l'habileté à la métacommunication, c'est-à-dire à la capacité de communiquer au groupe ou à certains de ses membres ce métaregard, même lorsque le système normatif du groupe l'autorise.

La métacommunication consciente, fondée sur un métaregard sans trop de parti pris – la neutralité absolue n'est pas de ce monde ! –, est en quelque sorte la voie royale de l'autorégulation groupale. Bien intégrée au processus interactif, elle peut s'exprimer au moyen de courtes interventions pouvant graduellement s'inscrire dans les routines groupales, la régulation de la vie affective du groupe s'effectuant de façon soutenue, sans qu'on y fasse attention. Mais, en cas de difficultés ou de conflits majeurs, générateurs de tensions secondaires imparables, le groupe doit accepter sciemment de faire une pause dans le déroulement de ses activités instrumentales, souvent perturbées ou même paralysées par ces dissensions, et entrer dans une démarche de dénouement des conflits (Cormier, 2004), qui s'inscrit dans le processus groupal d'autorégulation.

---

en connaître le motif, à le rassurer en valorisant sa contribution au travail groupal, contribuant ainsi à lui rendre sa place dans le groupe. Cette intervention aurait toutefois été impossible si un autre membre du groupe avait, par exemple, taxé d'enfantillage le retrait de David et insisté pour que l'on revienne immédiatement à la tâche du groupe.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

CHAPITRE 11

La zone du pouvoir

Le pouvoir, comme l'amour ou le plaisir, paraît indéfinissable malgré ou à cause de l'usage que tout un chacun en fait dans la vie courante

BARUS-MICHEL et ENRIQUEZ, 2002, p. 212.

Une personne peut vivre sur une île déserte sans leadership. Deux personnes, si elles sont totalement compatibles, pourraient sans doute s'entendre et même évoluer. S'il y en a trois ou plus, quelqu'un doit prendre le leadership. Autrement, c'est l'éruption du chaos.

BENNIS, 1989, p. 15.

11.1. Pouvoir ou leadership ?

Depuis quelques années, la problématique du pouvoir dans les groupes restreints est mieux prise en compte qu'elle ne l'a été dans les quelque cinquante premières années où s'est développée, du côté de la psychologie sociale, l'étude des groupes restreints et

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

de leur évolution (Landry, 1971, 1988)[1]. Ainsi, dans son ouvrage relativement récent, Leclerc (1999) y consacre-t-elle un chapitre entier, alors que du côté américain, Keyton (1999), dont les travaux s'inscrivent dans le champ disciplinaire de la communication groupale, aborde elle aussi la question du pouvoir dans les groupes, essentiellement sous l'angle interpersonnel. Par contre, le modèle systémique construit par Arrow *et al.* (2000) se situe à un niveau d'abstraction qui autorise ses auteurs à ignorer tant la problématique du pouvoir que celle du leadership.

Le leadership a été très tôt l'enfant chéri de la recherche sur le groupe restreint, compte tenu de l'importance militaire et industrielle de déceler les leaders potentiellement efficaces ou encore de déterminer les conditions pouvant permettre de former de tels leaders. Toutefois, la modélisation sur le leadership le situe généralement comme un phénomène n'entretenant pas de lien obligé avec le pouvoir : le leader est une personne, généralement de sexe masculin, qui saura mener ses troupes à la réussite, voilà pourquoi il importe de chercher sans trêve dans l'espoir de trouver un jour la clé peut-être universelle d'un leadership à haut rendement.

Ce traitement hypertrophié du leadership, accompagné d'une vision du pouvoir tendant à le marginaliser, a des racines tant historiques qu'idéologiques. En effet, le consensus historique relatif à la présence des deux zones dynamiques classiquement reconnues dans les groupes restreints, celle de la tâche et celle des relations, auxquelles on adjoint parfois une zone distincte des deux précédentes, concernant soit l'autorégulation du groupe (Saint-Arnaud, 1978), soit les procédures (Arrow *et al.*, 2000), soit encore les contraintes contextuelles imposées au groupe (Leclerc, 1999), n'est sans doute pas étranger au fait que les processus ayant trait à l'émergence du leadership et de la structure du pouvoir ne sont pas conceptualisés comme déterminant une zone dynamique spécifique. Quant aux dimensions idéologiques de cette hypertrophie, elles reposent sur le fait que le leadership est vu comme bon et utile pour le groupe, garant de l'atteinte de sa visée commune alors que le pouvoir demeure encore négativement associé tant à la coercition qu'à l'émergence de tensions dans le groupe. Keyton (1999) affirme par

1. Il importe toutefois de noter ici le fait que Collins et Guetzkow, dès 1964, consacrent trois chapitres de leur ouvrage *A Social Psychology of Group Processses for Decision-Making* à la dynamique du pouvoir dans les groupes restreints, formulant un ensemble de propositions dont plusieurs sont toujours valables.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

exemple que « tout pouvoir n'est pas mauvais », et ce, même si nous connaissons tous les méfaits « du mauvais usage du pouvoir dans les groupes et des dommages relationnels qu'il peut causer » (p. 183).

À nos yeux, le pouvoir s'inscrit nécessairement au cœur même des relations interpersonnelles et groupales, il en constitue l'une des trois composantes essentielles. Si les dimensions instrumentale et affective reconnues comme inhérentes à la vie des groupes y sont bien présentes, les groupes sont aussi traversés par des rapports de pouvoir tout aussi prégnants. Le groupe restreint se structure à la fois en fonction de la division et de l'organisation du travail, du réseau plus ou moins hiérarchisé des relations affectives et de la hiérarchie des statuts, c'est-à-dire de la structure du pouvoir. Le terme de leader s'applique à la personne qui occupe le statut le plus élevé dans cette structure, c'est-à-dire à celle à qui les autres membres du groupe reconnaissent le plus de pouvoir, soit par délégation d'autorité, soit par émergence. Le double enjeu qui, dans la zone du pouvoir, caractérise le groupe restreint, est donc l'établissement d'une structure de pouvoir relativement stable ou quasi stationnaire et l'émergence d'un leadership dont la stabilité est elle aussi relative.

Nous nous proposons dans ce chapitre de jeter un peu de lumière sur les processus présents dans cette troisième zone dynamique du groupe restreint. Nous consacrons la première section de ce chapitre à un approfondissement théorique de la notion de pouvoir. La section suivante propose un survol des modèles développés depuis de nombreuses décennies pour tenter de cerner la nature du leadership organisationnel ou groupal. Nous abordons ensuite dans les trois sections suivantes la question du pouvoir et du leadership dans les groupe restreints : nous examinons d'abord quelques-unes des conditions qui déterminent partiellement le processus d'émergence, pour ensuite analyser les phases du processus d'émergence du leadership ; l'émergence de la structure du pouvoir fait l'objet de la section suivante ; la *Grille d'observation des stratégies d'influence* que nous avons créée est alors présentée en même temps que sont analysés quelques-uns des résultats que nous en avons tirés dans notre recherche doctorale (Landry, 1988, 1989). Les deux sections suivantes présentent quelques-unes des normes pouvant émerger relativement au pouvoir et à son exercice, puis les rôles associés au pouvoir, au leadership et à l'influence. Enfin, après la présentation du tableau du cheminement du groupe dans la zone

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

du pouvoir, nous nous attardons à la question du pouvoir que peut exercer le groupe sur ses membres, lequel peut se transformer en une véritable emprise groupale[2].

11.2. Le pouvoir, un phénomène complexe

Leadership, influence, domination, autorité, contrôle, autant de concepts se situant dans la nébuleuse du pouvoir, parfois utilisés de façon interchangeable et autour desquels règne souvent une confusion notionnelle qui autorise bien des glissements et dérives. Nous nous proposons dans cette section de faire l'esquisse de certaines représentations théoriques du pouvoir, pour présenter ensuite notre vision du pouvoir en tant que relation. Puis, nous abordons la question des sources et formes du pouvoir et terminons cette section par un bref lexique des termes associés au pouvoir, tel que nous l'avons développé au fil des ans.

11.2.1. Quelques représentations théoriques du pouvoir[3]

Le pouvoir est l'objet de nombreuses définitions, les unes le présentant comme un attribut personnel, d'autres le considérant comme étant essentiellement relationnel. En tant qu'attribut personnel, deux acceptions sont possibles. Le pouvoir peut être vu comme la capacité d'agir, « le pouvoir créateur d'agir volontairement en vue de l'atteinte d'un but que l'on a choisi » (Janeway, 1981, p. 86). Il s'agit donc de la force intérieure qui permet d'agir, de faire, de produire, de créer. C'est cette forme de pouvoir que Marilyn French (1986) appelle le *pouvoir-de*. L'autre acception du pouvoir en tant qu'attribut personnel situe la capacité d'amener les autres

2. **Avant de nous engager dans les méandres du pouvoir** (Landry, 1995b), un avertissement : nous avons beaucoup travaillé sur le pouvoir et nos écrits sur le sujet sont nombreux. Nous reprendrons ici, parfois textuellement, certains de nos développements antérieurs, nous autorisant à introduire les modifications que nous jugerons nécessaires à ces formulations parfois anciennes ; afin de ne pas alourdir le texte, nous éviterons, sauf exception, la marque des citations, intégrant en un texte nouveau la plupart de ces apports anciens dûment référencés.

3. **La question du pouvoir** est au cœur à la fois de la réflexion philosophique et de la praxis politique, de sorte que les théories visant à cerner ce phénomène d'une infinie complexité sont pour la plupart issues de l'une ou de l'autre (Arendt, 1972 ; Dahl, 1957 ; Foucault, 1972, 1975 ; Huisman et Ribes, 1994 ; Russ, 1994). Tout en nous en tenant surtout ici aux perspectives psychosociologiques pouvant s'appliquer aux rapports de pouvoir interpersonnels et groupaux, nous nous inspirerons aussi de ces niveaux d'analyse macrosociologiques et politiques.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

à agir selon notre volonté comme une chose que l'on possède ou non, c'est ce que l'on pourrait qualifier de vision essentialiste du pouvoir : il s'agit ici de la notion de *pouvoir-sur* de French (1986), de même que des définitions du pouvoir politique dont elle et Janeway (1981) font état[4]. Le pouvoir se trouve ainsi réifié en même temps qu'associé aux personnes qui occupent des positions d'autorité ou qui se situent au sommet des diverses hiérarchies – religieuses, militaires, organisationnelles, gouvernementales – présentes dans la société. Les « autres », les fidèles, les simples soldats, les subalternes, les gouvernés, sont vus dans cette acception comme des dominés, des sans-pouvoir, encore que cette vision hiérarchique du pouvoir implique des niveaux de pouvoir différents selon la position occupée dans la hiérarchie. Un général a plus de pouvoir qu'un lieutenant, un cardinal plus qu'un évêque. On ne peut nier le fait que cette seconde acception, qui fait du pouvoir une qualité acquise par l'accession à certaines positions sociales, tombe sous le sens, en tout cas sous le sens commun. Le candidat à une élection, s'il est élu, trouve une niche dans la hiérarchie politique, ses partisans le voient comme ayant accédé au pouvoir, comme *ayant* de ce fait du pouvoir, alors qu'il redevient simple citoyen sans pouvoir lorsqu'il est vaincu.

Mais cette conceptualisation peut mener à la négation de la dimension relationnelle du pouvoir, plus visible au niveau psychosocial que dans les grands ensembles sociaux. Elle peut amener ceux et celles qui se situent au bas des hiérarchies à se percevoir comme étant sans défense face aux puissants. Elle contribue aussi à la mauvaise réputation du pouvoir : les sans-pouvoir, se considérant comme dominés, victimes du pouvoir des puissants, en viennent à concevoir le pouvoir comme un mal, acceptant d'emblée tout en l'amplifiant la maxime de Lord Acton selon laquelle « le pouvoir tend à corrompre et le pouvoir absolu corrompt absolument ».

Cette connotation négative du pouvoir est présente dans nombre de modèles théoriques, l'un des plus prégnants chez les psychosociologues français étant celui d'Enriquez (1983,1991). Prenant appui sur le mythe de la horde primitive de Freud

4. Barus-Michel et Enriquez (2002) reprennent, après nous (Landry, 1998a), ces deux acceptions de la façon suivante : le pouvoir-de est décrit comme « la possibilité d'exercer ses facultés » et le pouvoir-sur comme « la capacité d'imposer une volonté à l'autre » (p. 212).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

(1970/1912)[5], où les fils tuent et mangent leur père, chef de la horde, pour s'approprier son pouvoir et son accès exclusif aux femmes de la horde, Enriquez (1991) affirme que ce mythe « exprime un des éléments essentiels du pouvoir : la prédominance des instincts de mort sur les instincts de vie » ; à ses yeux, « l'essence de tout pouvoir est d'être fondamentalement *destructif* » (p. 13, les caractères italiques sont de l'auteur). Non seulement le pouvoir est-il mortifère, mais il découpe nécessairement le monde en deux groupes, les puissants et les dominés :

> Qui dit pouvoir dit *séparation instituée* entre ceux qui influencent, dominent, gardent, contrôlent, et ceux qui acceptent les ordres, les exécutent, se maintiennent à l'intérieur de leur ranking social. Tout pouvoir s'inscrit dans une hiérarchie de rôles, de statuts, de comportements (Enriquez, 1991, p. 79, les mises en évidence sont de l'auteur).

French (1986) n'échappe pas à cette vision dichotomique du pouvoir, le bon pouvoir étant à ses yeux *pouvoir-de*, évoqué plus haut, alors que le *pouvoir-sur* est assimilé à la domination : « Le *pouvoir-de* est l'un des plus grands plaisirs à la portée des humains ; le *pouvoir-sur* un des plus grands malheurs qui pèse sur eux » (p. 525).

Selon Huisman et Ribes (1994), Foucault (1972, 1975) lui-même, l'un des penseurs du XX^e siècle ayant contribué de façon tout à fait remarquable au renouvellement de la réflexion théorique sur le pouvoir, reconnaît avoir souscrit à cette vision négative du pouvoir dans ses premiers ouvrages sur la question.

5. Soulignons au passage que ce mythe n'en est pas un, puisqu'il ne renvoie pas « aux sources héroïques et primordiales d'une culture dont il justifie les traditions » (Rivière, dans Akoun et Ansart, 1999, p. 358), mais découle plutôt de l'imaginaire de Freud (1970/1912), comme l'ont bien vu l'anthropologue Reed (1981) et la psychanalyste Barus-Michel (1991) pour qui « le mythe de la horde primitive est l'œuvre d'un seul homme construit avec un matériau divers, puisé dans sa culture judéo-chrétienne, historique et scientifique » (p. 67). Par ailleurs, la définition lapidaire que donne Comte-Sponville (2001) du mythe est plutôt… démystifiante ! Pour lui, le mythe est « une fable que l'on prend au sérieux » (p. 395).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

> En identifiant le pouvoir « à une loi qui dit non », en ne voyant en lui qu'un simple instrument de répression, non seulement on s'interdit de comprendre comment et pourquoi les hommes l'acceptent, mais on rate la dimension positive, constructive du pouvoir (Huisman et Ribes, 1994, p. 49).

Russ (1994) va dans le même sens lorsqu'elle s'interroge sur cette vision presque apocalyptique du pouvoir (p. 8) :

> Le pouvoir désigne-t-il cette face sombre qu'il faut critiquer ou mettre en accusation, quelque puissance mortifère ou bien, au contraire, une fonction et un principe vitaux, édificateurs de la société et du groupe, qui les maintiennent dans la durée, les faisant échapper aux forces internes ou externes de dislocation et de désagrégation ?

Tenter de saisir la nature du pouvoir sous l'angle de sa présence dans toute relation interpersonnelle permet de contrer cet effet de subjugation perçue. Si le pouvoir est inhérent à toute relation, cela signifie que tous les êtres humains sont en mesure de l'exercer. Il ne peut plus dès lors être vu comme étant bon ou mauvais, dans l'absolu, et l'on ne peut non plus le considérer comme étant asymétrique par définition : c'est par l'analyse de la relation dans son contexte – dyadique, groupal ou autre – que l'on sera en mesure de déterminer si telle relation de pouvoir est plutôt symétrique ou plutôt asymétrique et, dans le cas d'une relation asymétrique, s'il y a ou non abus de pouvoir. Car ce sont les abus de pouvoir et non le pouvoir en lui-même qui fondent le « mauvais » pouvoir. Il s'agit donc ici plutôt d'un usage pernicieux du pouvoir, dont nos sociétés nous donnent hélas trop souvent l'exemple, contribuant ainsi à la triste réputation du pouvoir, qui, en soi, n'est ni bon ni mauvais.

11.2.2. Le pouvoir en tant que relation

Les psychologues de l'école lewinienne (Cartwright, 1959 ; French et Raven, 1959), certains sociologues, dont Crozier et Friedberg (1977), des intellectuelles féministes comme Barus-Michel (1991), French (1986), Janeway (1981) et Lips (1981, 1991), en sont venus, par des chemins divers, à considérer que le pouvoir imprègne toutes les relations humaines. Le pouvoir ainsi conçu repose sur des bases complexes et, plutôt que par l'élaboration d'une définition simple et univoque, c'est au moyen d'un ensemble de

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

cinq propositions, présentées dans le tableau 11.1, que nous avons tenté de cerner la nature interactive et relationnelle du pouvoir (Landry, 1998a, 2002)[6].

La capacité qu'évoque la *première proposition* est à l'origine de tout pouvoir. Se trouve ici affirmé le fait que les relations de pouvoir imprègnent tout le champ relationnel et niée la notion de pouvoir comme essence ou substance. Par ailleurs, cette capacité d'influencer n'est pas nécessairement consciente. Le bébé naissant influence ses parents et tout son entourage dès son arrivée au monde. C'est donc la plupart du temps sans en avoir l'intention ou la volonté claire que nous exerçons sans cesse un certain pouvoir sur les autres. Cette capacité ou cette volonté d'influencer peut d'ailleurs être niée ou occultée.

Tableau 11.1
Conceptualisation du pouvoir en tant que relation

1. Le pouvoir peut se conceptualiser comme étant la capacité, consciente ou non, d'une personne ou d'un groupe A de modifier les attitudes, les valeurs, les idées ou les comportements d'une personne ou d'un groupe B.
2. Le pouvoir de A repose sur la perception de B que A dispose de ressources ou d'attributs lui permettant de modifier ses attitudes, ses valeurs, ses idées ou ses comportements, l'ensemble de ces ressources et attributs constituant, aux yeux de B, la base du pouvoir de A sur B.
3. La possession et par A et par B de ressources ou d'attributs perçus comme étant pertinents pour l'autre leur permet de s'influencer mutuellement.
4. La légitimité des tentatives et des modes d'influence de A et de B aux yeux de l'un et de l'autre est centrale à l'exercice de leur pouvoir, sauf lorsque la base du pouvoir repose principalement sur la possession d'attributs et de ressources punitives.
5. La contrainte ou la coercition dans les rapports de pouvoir se situe sur un continuum allant de la contrainte totale à l'absence totale de contrainte.

6. Cette formulation diffère légèrement de celle de 1998 et 2002. Le texte relatif à ces cinq propositions, qui accompagne le tableau 11.1, reprend largement les portions pertinentes du texte de 1998.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Il convient certes de se demander s'il y a influence ou pouvoir lorsque les changements dans les attitudes, valeurs, idées ou comportements de B ne vont pas dans le sens des intentions de A. Selon nous, dès lors qu'un acte d'influence provoque un changement, quel qu'il soit, il y a eu exercice de pouvoir. Ainsi, l'adolescent qui se voit refuser la permission de sortir et qui s'arrange pour quitter la maison à l'insu de ses parents a, en camouflant son départ, modifié son comportement en fonction de l'interdit. Les parents pourront certes évaluer que leur tentative d'influence n'a pas donné le résultat souhaité, mais on ne peut nier que les attitudes et les comportements de l'adolescent ont été modifiés, son geste de défi constituant lui aussi un acte de pouvoir.

La *deuxième proposition* a trait, d'une part, au fait que tout exercice de pouvoir repose sur la possession par la personne qui l'exerce de certains attributs et ressources et, d'autre part, à la nécessité pour B de percevoir leur présence chez A et d'être disposé à modifier ses attitudes, valeurs, idées ou comportements, parce qu'il les valorise ou bien les redoute. Par exemple, un recteur peut être en mesure d'offrir un poste de vice-rectrice à une professeure, car il fait partie de ses attributions de désigner lui-même ses proches collaborateurs. Le corps professoral perçoit fort bien la présence de cette ressource chez le recteur. Si elle ne valorise pas les ressources que constituent les divers postes administratifs et souhaite plutôt maintenir ses activités d'enseignement et de recherche, la professeure à qui l'offre est soumise, donc que le recteur tente d'influencer, déclinera cette offre. La tentative d'influence aura alors échoué.

Les ressources et attributs dont dispose A pour influencer B, et réciproquement, peuvent être extrêmement variés : charisme, charme, beauté ; expertise, intelligence, compétence stratégique ; accès à certains renseignements ou à des sources d'information valorisées ; statut, prestige, richesse, contrôle de récompenses matérielles ou psychologiques ; force physique, armes symboliques ou réelles, contrôle de punitions matérielles ou psychologiques ; position dans la structure groupale ou organisationnelle, dans l'appareil d'un parti, au sein d'un réseau. Outre ces ressources et attributs constituant en quelque sorte le capital à partir duquel une personne est en mesure d'en influencer d'autre, il est une autre sorte d'attributs qui peuvent légitimer les tentatives d'influence, conscientes ou non : la faiblesse des nourrissons et des jeunes

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

enfants, celle des malades, des personnes souffrant de handicaps divers, des démunis, constitue une base à partir de laquelle ils peuvent obtenir de leur entourage ce dont ils ont besoin.

Signalons ici que la question de la *possession* de certains attributs ou ressources permet de résoudre celle de la substantialité du pouvoir : ce n'est pas le pouvoir que l'on possède, mais plutôt ces attributs et ressources qui, lorsque les autres les perçoivent, les valorisent ou les redoutent, nous permettent d'obtenir d'eux les changements qui nous paraissent désirables et, pourrait-on dire abusivement, nous *donnent* du pouvoir sur eux.

La *troisième proposition* introduit trois dimensions importantes. Tout d'abord, elle récuse le caractère essentiellement asymétrique des relations de pouvoir. A et B possèdent tous deux des ressources ou attributs pertinents aux yeux de l'autre. L'asymétrie naîtra du fait que le poids des ressources et attributs pertinents est plus important chez l'un que chez l'autre, ou que ces ressources et attributs se situent dans un domaine particulièrement important pour l'un ou pour l'autre. Dans l'exemple de la professeure et du recteur, si ce dernier souhaite très vivement recruter la professeure pour faire partie de son équipe de direction parce qu'il valorise chez elle certains attributs particuliers, il pourra tenter de mettre en avant certaines ressources dont il dispose pour tenter de la convaincre. Son statut de recteur constituant en soi une ressource, il pourra de plus majorer son offre monétaire, faire état du statut élevé que connaîtra la personne occupant ce poste, jouer de son charisme et de l'amitié ou de l'admiration que la professeure nourrit à son endroit et même, au besoin, laisser entendre qu'un refus pourrait nuire à sa carrière. Les ressources dont dispose ici le recteur constituent sans doute une base de pouvoir plus importante que celle de la professeure, qui pourra finir par accepter le poste, disant à ses amis, comme on l'entend souvent : « Il m'a fait une offre que je ne pouvais refuser. »

La deuxième dimension qu'établit cette proposition est celle de la possibilité – mais non de la nécessité – de la négociation entre A et B. Si les deux partenaires disposent de ressources valorisées par l'un et l'autre et que la demande de l'un paraît excessive ou peu attrayante à l'autre, alors s'ouvre le champ de la négociation. Le recteur abordera sans doute sous cet angle le refus premier de la professeure, laquelle, si le poste l'intéresse le moindrement, pourra poser ses propres conditions, jusqu'à ce que le jeu des influences réciproques aboutisse à une solution où chacun trouvera son compte.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

On peut ici évoquer les jeux de pouvoir dont fait état Briand (1995), entre représentants de groupes d'intérêt différents au sein des conseils d'administration, comités paritaires ou comités de négociation. Si la visée commune est ici généralement d'en arriver à des ententes satisfaisantes pour toutes les parties représentées au sein de ces groupes, les ressources et attributs de chacune, quoique différents, confèrent aux unes et aux autres des bases de pouvoir sur lesquelles elles s'appuieront pour en arriver à ce que l'entente finale soit le plus proche possible de leur volonté initiale et de celle de leurs mandants.

Enfin, le rapport de pouvoir entre A et B, un rapport non statique puisqu'il s'inscrit dans le temps, ne peut jamais être parfaitement réciproque, la relation étant ainsi toujours empreinte de pouvoir. Les enjeux de pouvoir surgissent à tout instant dans les relations interpersonnelles, du seul fait de la vie en société, en organisation, en groupe, en famille, en couple. Les attributs et ressources des uns ne sont pas les mêmes que ceux des autres, ils varient dans le temps et aussi en fonction des multiples contextes où s'insèrent les acteurs, leur valorisation par ceux et celles que l'on cherche à influencer variant de la même façon. Si les bases à partir desquelles s'exerce le pouvoir sont en soi fluctuantes, elles le sont aussi du fait que l'on peut considérer qu'elles sont construites dans l'interaction – interpersonnelle ou groupale – et soumises à tous les aléas de la vie commune. La base de pouvoir d'un mari ayant un emploi très bien rémunéré, dont la femme dispose d'un revenu moindre, se trouvera profondément modifiée s'il perd cet emploi et devient du jour au lendemain chômeur. Le salaire de la femme devenant alors le principal revenu familial, cette ressource acquerra une valeur supérieure à celle de la prestation de chômage du mari, avec tous les changements que l'on peut imaginer dans la dynamique des rapports de pouvoir au sein du couple.

Hormis l'usage de la coercition, la *quatrième proposition* stipule que la question de la légitimité revêt une importance déterminante dans l'exercice du pouvoir, tant en ce qui a trait à la légitimité perçue des tentatives d'influence qu'à celle des stratégies utilisées. De façon générale, en l'absence de contrainte forte, si l'on accepte de se plier à la demande d'une autre personne, d'un groupe ou d'un corps constitué, c'est parce que l'on perçoit cette demande comme légitime. Cette légitimité prend racine dans les valeurs intériorisées de B, qui lui indiquent que A est en droit d'exiger sa conformité, pour des motifs variés.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

La légitimité du pouvoir repose essentiellement sur des fondements moraux. C'est à partir d'un jugement porté sur le statut de A, sur la demande elle-même, sur son objet, sur les modes d'influence utilisés, que B reconnaîtra ou non la légitimité des actes posés par A. Par exemple, si à une époque donnée ou dans un groupe donné, une certaine forme de violence est jugée légitime, la personne qui exerce son influence au moyen d'une telle violence ne se verra nullement sanctionnée. Ainsi, les châtiments corporels infligés aux enfants étaient autrefois considérés comme normaux, à l'intérieur de limites imprécises, et donner la fessée ou gifler l'enfant faisait partie des prérogatives parentales légitimes. Un bon père et une bonne mère pouvaient donc, en toute légitimité, corriger leurs enfants[7].

Dans l'exemple du recteur, la professeure n'entretient aucun doute sur la légitimité du statut du recteur, ce qui lui permet de l'influencer. Elle pourra toutefois juger illégitime les menaces voilées, s'il en est, dont il pourra user pour tenter de la convaincre. Un tel jugement aura d'ailleurs pour conséquence une dévalorisation de la base de pouvoir du recteur, car il pourra avoir pour effet d'amoindrir l'admiration ou l'amitié de la professeure. Ces menaces pourront être vues comme de l'intimidation ou de la manipulation, stratégies généralement perçues comme non légitimes, sauf sans doute dans certaines bandes criminelles ou autres groupes marqués au sceau de la perversité.

La *cinquième proposition* pose d'emblée la question de la place de la coercition dans la dynamique du pouvoir. L'usage de la violence, on vient de le voir, peut être légitime dans certaines circonstances, dans certains contextes sociaux, dans certaines cultures. Les questions qui se posent ici sont cependant un peu différentes. Le pouvoir est-il possible sans coercition ? Tout acte d'influence réussi ne restreint-il pas, ne serait-ce qu'un tant soit peu, la liberté de l'autre ? Enfin, B doit-il toujours percevoir chez A une possibilité de contrainte ?

Il importe ici de ne pas confondre coercition et violence. La violence, qu'elle soit physique ou psychologique, agit par la force et par l'intimidation. La coercition contraint, l'usage de l'intimidation ou de la force physique n'étant pas ici nécessairement présent. En

7. Nous ne nous pencherons pas ici sur l'impact de ces châtiments sur les enfants, qui n'est certes pas négligeable, surtout lorsque l'usage de la coercition et de la violence, sous approbation sociale tacite, dépasse les bornes comme ce fut trop souvent le cas (Chamberland, 2003 ; Miller, 1984 ; Pleux, 2005).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

prenant appui sur nos recherches (Landry, 1988, 1989), nous en sommes venue à penser que la coercition se situe sur un continuum. À l'une des extrémités se trouve la contrainte totale, présente dans les rapports de domination totalitaires ou dans les rapports d'emprise tels ceux que l'on retrouve dans certaines sectes ou dans les rapports conjugaux empreints de violence. À l'autre extrémité se trouve le consentement volontaire, ou l'absence de contrainte, en fonction de normes et de valeurs profondément intériorisées, dont la légitimité n'est en aucune façon remise en question. Il faut préciser toutefois que certaines normes, nullement contraignantes pour certaines personnes, le seront pour d'autres. De même, des normes familiales pouvant paraître tout à fait acceptables à un jeune enfant pourront devenir extrêmement coercitives à ses yeux lorsqu'il sera devenu adolescent.

Ces cinq propositions articulent notre modèle du pouvoir interpersonnel et groupal, dont nous précisons les fondements dans la section suivante.

11.2.3. Les sources et formes du pouvoir

Notre vision du pouvoir interpersonnel prend ses racines dans le modèle de French et Raven (1959) qui définit rigoureusement le pouvoir social, dans la terminologie de la théorie du champ de Lewin (1951), et postule l'existence de cinq formes de pouvoir, reposant sur cinq sources différentes[8]. Ce modèle, qui sous-tend les cinq propositions formant notre conceptualisation du pouvoir, est à la base de nos travaux de recherche sur le pouvoir dans les groupes restreints (Landry, 1971, 1988, 1989 ; Landry et Saint-Charles, 1995). Par sa rigueur conceptuelle, la vision théorique du pouvoir de French et Raven (1959) a le mérite de ne pas confondre les ressources qui peuvent alimenter chacune des sources de pouvoir, ces sources elles-mêmes, les formes de pouvoir auxquelles elles donnent naissance, les modes d'exercice du pouvoir et les stratégies d'influence auxquelles il donne lieu. La figure 11.1 présente l'articulation conceptuelle de ces divers éléments.

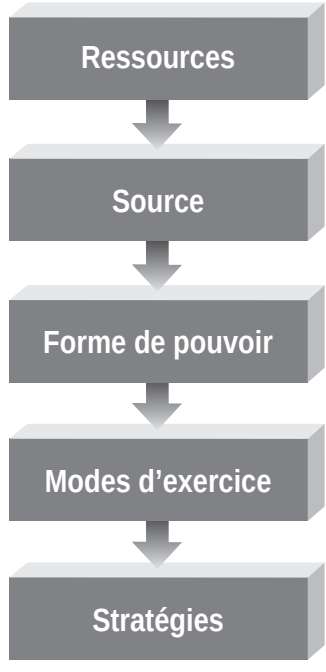
Les cinq formes de pouvoir initialement établies par French et Raven (1959) sont les suivantes : le pouvoir de récompense dont la source est la capacité de récompenser ; le pouvoir de coercition

8. En 1985, Podsakoff et Schriesheim soutenaient que dans les domaines de la psychologie organisationnelle et de la psychologie sociale, « la conceptualisation la plus populaire et la plus largement reconnue » (p. 387) du pouvoir social était celle de French et Raven (1959).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

dont la source est la capacité de punir; le pouvoir légitime dont la source est la reconnaissance par l'autre du droit de l'influencer; le pouvoir de référence dont la source est l'affection, l'identification ou l'admiration de l'autre; le pouvoir de compétence ou d'expert dont la source est l'expertise dans un domaine donné. Une sixième forme de pouvoir, le pouvoir informationnel, dont Deutsch et Gerard (1955), Eyuboglu et Atac (1991), Raven (1965) et Saint-Charles (1992) ont développé la conceptualisation[9], prend sa source dans la détention d'informations pertinentes et l'accès à des sources d'information privilégiées[10].

Figure 11.1
Le pouvoir: des ressources jusqu'aux stratégies d'influence



9. Bien que Deutsch et Gerard (1955) aient évoqué les premiers le pouvoir informationnel, French et Raven (1959) ont plutôt choisi de l'assimiler au pouvoir d'expert et ce n'est que quelques années plus tard que Raven (1965) ajoutait aux cinq formes de pouvoir décrites en 1959 cette forme de pouvoir que l'on doit vraiment considérer comme distincte du pouvoir reposant sur les compétences personnelles.
10. C'est dans le cadre de notre recherche des années 1990 sur la problématique du pouvoir dans les groupes de travail (Landry et Saint-Charles, 1995), que Saint-Charles (1992) a peaufiné sa vision de cette forme de pouvoir.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

À l'instar de French et Raven (1959), nous croyons que le pouvoir d'une personne sur une autre ne peut exister que s'il y a reconnaissance, consciente ou inconsciente, explicite ou implicite, de ce pouvoir par la personne ou le groupe que l'on cherche à influencer. Cette personne ou ce groupe doit avoir la conviction que l'autre, qui veut l'influencer, est vraiment en possession des ressources lui permettant de le faire. Le tableau 11.2 présente succinctement les aspects les plus importants du modèle de French et Raven (1959) et de l'ajout de Raven (1965).

Le pouvoir de récompense et le pouvoir de coercition pourraient se concevoir comme les deux côtés d'une même médaille. Cependant, les récompenses, qu'elles soient matérielles ou psychologiques, rendent la personne qui les octroie plus aimable aux yeux de celle qui les reçoit. La punition ou la menace de punition non seulement rend la personne moins sympathique, mais elle risque aussi de soulever résistance et hostilité, à moins d'être perçue comme légitime : la personne qui gare sciemment sa voiture dans une zone interdite acceptera mieux la contravention qui lui échoira, reconnaissant la légitimité de cette contravention ; le préposé qui distribue les contraventions ne lui semblera pas pour autant très sympathique…

Ces deux formes de pouvoir sont explicitement présentes dans les rapports sociaux hiérarchiques, tels qu'on les trouve dans les structures organisationnelles, politiques et autres. Elles sont légitimées par la position occupée dans une telle structure : le pouvoir légitime émanant d'une telle position s'accompagne toujours de pouvoir de récompense et de pouvoir de coercition. Un chef de service, par exemple, a l'autorité sur ses subalternes, il a le contrôle sur leur rendement et sur les sanctions positives ou négatives qu'il accordera en fonction de son évaluation de ce rendement. Il peut aussi les réprimander ou complimenter sur tout un ensemble de comportements attendus d'eux, recommander les augmentations de salaire, les promotions, etc. On peut donc considérer ces trois formes de pouvoir comme les dimensions formelles et fonctionnelles du pouvoir.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 11.2
Les sources et formes du pouvoir selon French et Raven

FORME DE POUVOIR	SOURCE	CONTRÔLE ET DÉPENDANCE	ÉTENDUE	EFFETS
Récompense	B perçoit que A peut lui procurer des récompenses.	B est dépendant de A qui contrôle la possibilité pour B de recevoir ces récompenses.	Limitée par la pertinence pour B des récompenses dont dispose A.	Peut contribuer à l'augmentation du pouvoir de référence.
Coercition	B perçoit que A peut lui infliger des punitions.	B est dépendant de A qui contrôle la possibilité pour B d'être puni.	Limitée par la pertinence pour B des punitions dont dispose A.	Peut contribuer à augmenter la résistance et l'hostilité, à moins d'être perçu comme légitime.
Légitime	B perçoit que A a le droit de lui prescrire tel ou tel comportement, à cause de sa position ou de son autorité morale.	Ni dépendance ni contrôle nécessaire, les valeurs intériorisées de B déterminant sa soumission.	Recouvre tout le domaine des valeurs jugées pertinentes par B, peut être très grande.	Les effets sont d'autant plus soutenus que le pouvoir repose sur des normes et valeurs fortement intériorisées.
Référence	B accepte l'influence de A par identification, admiration, affection, amour.	Peut dépendre ou non de A, B n'étant pas nécessairement conscient de l'ascendant de A.	Limitée aux domaines déterminant l'attraction, l'admiration ou l'amour de B.	Sont importants et souvent inconscients.
Expert	B perçoit que A possède des compétences spécifiques.	Dépend de A et de ses compétences, A contrôlant leur mise à profit dans l'intérêt de B.	Limitée aux domaines de compétence de A aux yeux de B, peut aussi les déborder, par effet de halo.	Peuvent ne pas être immédiats.
Informationnel	B perçoit que A a accès à des informations ou réseaux d'informations utiles.	Faible dépendance une fois les informations partagées, mais plus grande dépendance pour ce qui est de l'accès aux réseaux.	Limitée par la validité et la pertinence des informations et réseaux aux yeux de B.	Variables, en fonction de la pertinence des informations, peuvent ne pas être immédiats.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

L'étendue du pouvoir légitime, en milieu organisationnel ou dans la sphère politique, est déterminée par les spécifications du poste. Mais ce n'est là que l'une des sources du pouvoir légitime. L'autre source est plus complexe et confère un pouvoir légitime en fonction des valeurs et des normes intériorisées qui prévalent au sein d'une société donnée. Ainsi, les enfants, dès l'âge le plus tendre, apprennent que leurs parents ont le droit de les influencer dans tous les domaines, du seul fait qu'ils sont leurs parents[11]. Ce droit peut d'ailleurs s'étendre à d'autres adultes qui représentent les parents, à la garderie ou à l'école par exemple, encore qu'il s'agisse ici d'une délégation de pouvoir telle que le pouvoir légitime de ces acteurs est plus limité que celui des parents. L'intériorisation des lois a pour effet de légitimer aussi le pouvoir des représentants de la loi, tels les policiers, avocats, huissiers, juges. De même, l'adhésion à une religion, à ses dogmes et préceptes, avalise la légitimité des prescriptions de ses prêtres, ministres, imams, auprès des fidèles. Les motifs pour lesquels nous estimons qu'une personne peut légitimement nous influencer sont fort nombreux et plongent leurs racines dans nos premières expériences et nos premières intériorisations des valeurs morales qui, en principe, caractérisent toute vie humaine (Comte-Sponville, 2001). C'est pour l'ensemble de ces raisons que le pouvoir légitime est relativement indépendant de la personne qui l'exerce, en ce sens que l'on s'y soumettra même en l'absence de la personne qui cherche à nous influencer, ce qui n'est pas le cas s'il s'agit des seuls pouvoirs de récompense ou de coercition. Si un ouvrier estime, à partir de ses convictions, qu'il est de son devoir de fournir le rendement que lui demande son superviseur, il continuera de travailler loin du regard du superviseur, alors que s'il pense que l'effort que ce dernier lui demande va au delà de ce que l'on est en droit d'exiger d'un ouvrier, il ralentira ou augmentera sa cadence selon que le superviseur sera plus ou moins près de lui. Les pouvoirs de récompense et de coercition auront dès lors une meilleure prise sur lui.

Nous voyons les deux autres formes de pouvoir, le pouvoir d'expert et le pouvoir de référence comme des formes de pouvoir personnelles. En effet, chacun développe ses propres compétences et en vient à être reconnu dans son milieu immédiat, dans ses groupes

11. Il va sans dire que cette légitimité peut varier dans le temps, selon les cultures et les contextes. L'avènement de l'enfant-roi dans les sociétés occidentales a rendu plus flous les contours de l'autorité parentale. On peut voir ici une certaine abdication par certains parents de leur pouvoir légitime (Pleux, 2005).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

d'appartenance, dans son milieu de travail et éventuellement dans la société en général, pour ces compétences particulières. L'expertise est d'ailleurs une source de pouvoir hautement valorisée dans nos sociétés. On parlera d'un expert dans un domaine donné comme d'une autorité, ce qui illustre bien la légitimité que confère la compétence. Or cette compétence acquise par une personne donnée est non transférable et c'est en ce sens que l'on peut la considérer comme une source de pouvoir personnelle. Cela ne signifie certes pas qu'une autre personne ne peut acquérir une expertise analogue, mais bien que cette compétence, si elle peut constituer une exigence pour combler un poste donné, n'est pas liée à ce poste comme le sont la capacité de récompenser ou de punir ou encore la légitimité, mais bien à la personne qui va occuper ce poste. D'ailleurs, l'incompétence est souvent à l'origine de contestations du pouvoir d'un chef de service donné, une telle incompétence pouvant miner la légitimité de la détention du poste par cette personne. Une autre caractéristique intéressante du pouvoir d'expert a trait au fait qu'il peut déborder le domaine de compétence avérée de la personne, par un phénomène appelé *effet de halo*. La personne qui atteint un certain degré de notoriété à cause de ses compétences dans un domaine donné pourra être consultée sur de nombreuses questions se situant hors de son champ de compétence, son expertise perçue semblant irradier vers d'autres domaines.

Le pouvoir de référence est évidemment lui aussi une forme de pouvoir reposant sur les qualités personnelles de la personne. On parle ici de l'affection, de l'admiration, de l'amour que peut susciter une personne, ses qualités personnelles contribuant au développement d'un lien à partir duquel elle est en mesure d'influencer ceux et celles qui l'aiment, l'estiment ou l'admirent ainsi, pouvant aller jusqu'à s'identifier à elle. Dans ses manifestations les plus usuelles, il s'agit de la forme de pouvoir que l'on trouve dans les relations amoureuses, où l'amour que l'on éprouve pour l'autre nous amène à accepter ses actes d'influence. Sans doute s'agit-il ici de la base de pouvoir la plus importante des nourrissons et des jeunes enfants, que la plupart d'entre nous aimons d'emblée et dont les pleurs provoquent en nous le réflexe de les prendre dans nos bras pour les consoler. En l'absence d'une telle réaction, quand l'adulte est insensible à la peine de l'enfant, ce dernier, dans l'état de dépendance où il se trouve, n'a comme autre source de pouvoir que la légitimité de sa demande de secours, en fonction des valeurs intériorisées de cet adulte.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Par ailleurs, le pouvoir de coercition découlant de comportements manipulateurs ou menaçants, en plus de sa dimension formelle, revêt un caractère personnel : la peur que peut inspirer une personne perçue comme étant irascible ou potentiellement violente est liée aux caractéristiques personnelles de cette personne et, en contexte institutionnel, vient renforcer le pouvoir de coercition découlant de sa position.

Le pouvoir informationnel repose tant sur la possession d'informations utiles pour les personnes que l'on cherche à influencer que sur l'accès à certains réseaux susceptibles de procurer ces informations. L'expertise suppose bien sûr l'acquisition de connaissances et d'habiletés qui impliquent la recherche des informations pertinentes à son développement et l'on peut certes penser que les acteurs qui détiennent ces informations et les transmettent, les professeurs par exemple, détiennent les deux sources de pouvoir. Mais les informations nécessaires dans le déroulement de la vie quotidienne des individus, des groupes, des organisations, débordent largement le champ des informations liées à un domaine de compétence spécifique. Dans la mesure où l'on a besoin de telles informations, ceux qui les détiennent pourront exercer sur nous un pouvoir informationnel. Et, de façon plus large, ceux et celles qui ont accès à des réseaux de personnes ayant accès elles-mêmes à une très grande diversité d'informations, seront susceptibles d'influencer les personnes ayant besoin de ces informations. On aurait intuitivement tendance à voir le pouvoir informationnel comme une forme de pouvoir plutôt fonctionnelle que personnelle, mais les résultats de nos recherches ne nous permettent de tirer aucune conclusion à cet égard (Landry et Saint-Charles, 1995 ; Saint-Charles, 1992).

11.2.4. Un bref lexique des termes associés au pouvoir

Nous avons utilisé de façon presque interchangeable jusqu'ici les termes de pouvoir et d'influence. Nous avons parlé d'autorité, en rapport avec les notions de pouvoir légitime et de pouvoir d'expert. Les termes de charisme, de domination, d'emprise sont aussi venus émailler nos propos. Il nous paraît important de préciser maintenant le sens que nous donnons à ces termes, compte tenu de la polysémie de plusieurs d'entre eux, et ce, plus particulièrement lorsque nous prenons quelque distance par rapport à certains usages courants. C'est sous la forme d'un bref lexique, présenté dans le tableau 11.3, que nous présentons les définitions de ces termes.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Quelques-unes de ces définitions et descriptions méritent que nous nous y attardions un peu plus longuement, toujours dans la perspective d'un certain déblayage conceptuel.

Considérant, avec les tenants de l'école lewinienne et plus particulièrement Cartwright (1959), l'influence comme étant la mise en acte du pouvoir ou encore son exercice, la notion de *pouvoir d'influence* nous est toujours apparue plutôt tautologique. L'absence de contrainte ou de coercition dans l'exercice du pouvoir et donc dans l'influence nous semble presque impossible, quoi qu'en dise Ansart (dans Akoun et Ansart, 1999) :

> Il est opératoire de distinguer clairement le pouvoir et l'influence, en réservant à l'exercice du pouvoir les divers moyens de coercition. L'influence désigne alors l'action sur les attitudes, les représentations, les croyances, par les moyens de la persuasion, sans recours à la contrainte et éventuellement, sans promesse de rétribution ou de récompense (p. 283).

Or, l'action sur les attitudes, les représentations et les croyances peut découler de la coercition, comme de la promesse de récompense. La coercition vécue dans les rapports de domination comme dans les rapports d'emprise entraîne des modifications dans les attitudes, les représentations et les croyances, comme on le constate entre autres dans les liens qui s'établissent entre ravisseurs et captifs – syndrome de Stockholm ou d'identification à l'agresseur – ou dans les cas d'emprise et de violence conjugales (Hirigoyen, 2005). Ainsi, on ne peut non plus considérer que l'influence des médias, des idéologies, des religions, n'exerce aucune contrainte et n'agit que par la persuasion[12] ; on parle d'ailleurs tout aussi bien du pouvoir des uns et des autres. Vouloir faire de l'influence un phénomène distinct du pouvoir revient à réinstaurer la vision dichotomique du pouvoir : le pouvoir, coercitif par définition, reprend sa connotation négative alors que l'influence, non coercitive aussi par définition, devient le bon pouvoir.

12. « L'Inquisition, les guerres de religion, des siècles de haine et de fanatisme… Dire qu'ils se sont combattus, excommuniés, massacrés, pour savoir ce qu'il en était vraiment de Dieu » (Comte-Sponville, 1996). Pouvoir d'influence, sans coercition ? Les exemples actuels pourraient se multiplier.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 11.3
Quelques termes associés au pouvoir

TERME	DÉFINITIONS ET DESCRIPTIONS
Autoritarisme	Abus de son pouvoir légitime qui amène une personne en autorité à outrepasser ce pouvoir par des comportements despotiques et des exigences déraisonnables, en prenant appui sur son pouvoir de coercition.
Autorité	1. Pouvoir légitime, qui s'accompagne généralement de pouvoir de récompense et de pouvoir de coercition; peut être liée à un poste. 2. Expertise remarquable, pouvant être source de pouvoir d'expert et de pouvoir légitime, compte tenu de la valorisation de cette expertise.
Charisme	Ascendant d'une personne sur d'autres, fondé sur certaines caractéristiques personnelles la faisant percevoir comme étant douée de qualités exceptionnelles, de même que d'un magnétisme entraînant l'adhésion à ses idées et lui conférant un pouvoir de référence hors du commun.
Domination	Rapport de pouvoir asymétrique et abusif où les sources de pouvoir sont concentrées en une seule personne ou en quelques-unes et où l'influence s'exerce en prenant essentiellement appui sur le pouvoir de coercition et sur la violence; le terme s'applique aux rapports politiques marqués au sceau du despotisme et de la tyrannie; il peut également s'agir d'un rapport entre deux groupes, l'un dominant, l'autre dominé (Ansart, dans Akoun et Ansart, 1999): maîtres et esclaves, hommes et femmes (Bourdieu, 1998; French, 1986).
Emprise	Rapport de pouvoir asymétrique et abusif, fondé dans un premier temps sur le pouvoir de référence, puis sur le pouvoir de coercition, les personnes sous emprise étant liées à la personne exerçant ce pouvoir par un lien affectif puissant d'identification ou d'amour, qui se double ensuite de crainte et même de terreur; les modes et stratégies d'influence privilégiées sont la manipulation, la dévalorisation, l'isolement, la violence psychologique et éventuellement la violence physique.
Influence	Mise en acte du pouvoir; exercice du pouvoir (Cartwright, 1959; Landry, 1971, 1988, 1989), quelles qu'en soient les sources, le pouvoir de coercition s'exerçant, comme les autres, par des actes d'influence.
Leadership	Statut atteint et rôle de la personne perçue comme étant la plus susceptible de guider un groupe vers l'atteinte de sa visée commune et qui exerce le plus d'influence dans le groupe.
Modes d'influence	Moyens par lesquels s'exerce le pouvoir, tels: le chantage, la contrainte, l'exhortation, le harcèlement, l'incitation, l'intimidation, la manipulation, la persécution, la persuasion, la séduction, la stimulation, la subjugation, la suggestion, la violence psychologique ou physique, etc.
Oppression	Domination extrême, accompagnée de persécution, de violence; despotisme, tyrannie.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 11.3 (*suite*)

TERME	DÉFINITIONS ET DESCRIPTIONS
Pouvoir d'influence	1. Pour les penseurs français, pouvoir qui s'exerce sans coercition ; c'est le pouvoir des médias, des intellectuels, des religions, des idéologies (Russ, 1994). 2. Une autre acception oppose le pouvoir d'influence au pouvoir politique ; il s'agit ici aussi d'un pouvoir qui ne peut s'appuyer sur la coercition mais s'exerce au moyen de la persuasion ; c'est le pouvoir des groupes de pression, des groupes communautaires.
Stratégies d'influence	Stratégies verbales, non verbales et paraverbales par lesquelles s'effectuent les tentatives d'influence aux niveaux interpersonnel, groupal, organisationnel, etc.
Violence	Utilisation de modes d'influence abusifs tels que le chantage, la contrainte, le harcèlement, l'intimidation et la manipulation quand elle est psychologique, la brutalité, la maltraitance, la torture et le meurtre quand elle est physique.

L'idée voulant que les groupes communautaires et autres groupes de pression n'aient que du pouvoir d'influence, sans doute mis en opposition ici avec le pouvoir institutionnel et politique, si elle implique que l'influence de ces groupes, entre autres sur l'appareil politique, n'a rien de coercitif et ne s'exerce qu'au moyen de la persuasion, ne correspond pas non plus à la réalité. La contrainte est fort bien ressentie par les pouvoirs en place lorsque ces groupes dénoncent certaines pratiques ou parviennent à faire descendre dans la rue des milliers de personnes, pour appuyer les causes qu'ils défendent. Que les sources du pouvoir de ces groupes soient autres que celles des gouvernements élus, en particulier en ce qui a trait au pouvoir de coercition, et que l'équilibre du pouvoir soit dans ces cas plutôt asymétrique, cela va de soi. Mais il s'agit toujours de pouvoir.

Parmi les modes d'influence dont nous donnons une liste illustratrice mais non exhaustive dans le tableau 11.3, la persuasion et la séduction ont ceci de particulier qu'elles sont parfois assimilées à des formes de pouvoir. Ainsi parlera-t-on parfois de pouvoir de persuasion ou de pouvoir de séduction. Le premier renvoie à une forme d'expertise : l'habileté communicationnelle et rhétorique est ici la source du pouvoir. Le second renvoie, au moins partiellement, au pouvoir de référence ; dans un monde où les femmes étaient perçues avant tout comme des objets sexuels, il a souvent été considéré comme la seule forme de pouvoir leur étant

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

accessible. Tant la persuasion que la séduction demeurent à nos yeux des modes d'influence, l'une devant normalement se fonder sur des arguments rationnels, alors que l'autre peut se rapprocher de la manipulation.

La notion d'autorité renvoie, d'une part, au pouvoir légitime associé à un poste dans une hiérarchie organisationnelle, politique, religieuse ou autre, lequel s'accompagne nécessairement de pouvoir de récompense et de pouvoir de coercition. On parlera dès lors de l'occupation d'un poste d'autorité. D'autre part, on dira d'une personne qu'elle est une autorité dans son domaine, c'est-à-dire que sa compétence l'autorise à exercer de l'influence et lui confère donc un pouvoir légitime sur les personnes pour qui cette expertise est importante.

L'autoritarisme, la domination, l'emprise, l'oppression, la violence – et éventuellement le charisme, mais pas toujours –, tous ces termes renvoient à cette dimension profondément négative du pouvoir, celle des abus de pouvoir. L'usage ordonné du pouvoir qu'évoque Janeway (1981) est certes constamment présent dans bien des rapports quotidiens, interpersonnels, groupaux ou organisationnels. Mais les abus de pouvoir, si évidents dans la sphère politique, sont également présents ici, loin des regards du commun des mortels : ils se trament dans les officines de certaines équipes de direction ou conseils d'administration, dans les cénacles de la plupart des sectes, ils se vivent dans le secret de la vie privée. Lorsqu'ils éclatent au grand jour, leur caractère funeste, voire mortifère, contribue par l'horreur qu'ils inspirent au maintien de la mauvaise réputation du pouvoir.

Enfin, la définition que nous donnons ici du leadership est plutôt restrictive et le situe nettement dans la dynamique du groupe restreint. C'est l'acception que nous jugeons pertinente dans le contexte de cet ouvrage. Nous examinerons toutefois la théorisation sur le leadership dans la section suivante, car le rôle de leader et la place du leadership tant au niveau groupal qu'organisationnel font toujours couler beaucoup d'encre : il importe donc de situer notre propre vision du leadership au regard des modèles théoriques issus tant de la psychologie sociale ou organisationnelle que du champ disciplinaire de la communication groupale.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

11.3. Le leadership groupal et organisationnel

Si la problématique du pouvoir, peu explorée dans les ouvrages sur le groupe restreint, nous a semblé mériter un développement substantiel, nous n'accorderons pas un tel traitement au leadership, lequel continue d'être analysé tant et plus, qu'il s'agisse du leadership organisationnel ou du leadership groupal. La notion même de leadership demeure cependant imprécise, comme le soulignait déjà Lambert en 1965 :

> Les Anglo-Saxons utilisent [...] le terme *leadership*, sans équivalent exact en français, pour désigner aussi bien le statut, le comportement, que l'ensemble des traits et des aptitudes caractérisant la personne qui focalise l'intérêt ou qui assure la conduite d'un groupe. [...] le *leader* est aussi bien le chef imposé, le meneur, le préféré que le membre le plus influent du groupe (p. 61).

Le chef imposé, dans le langage d'aujourd'hui, c'est le leader institué ou nommé, que Lambert (1965) appelle aussi le « chef institutionnel » (p. 62). Le terme de meneur ou de meneuse aurait sans doute pu constituer une traduction heureuse du mot leader, mais c'est la terminologie anglo-saxonne qui a prévalu, et ce, depuis plus d'un siècle et demi, selon de Villers (2003) ! Par ailleurs, c'est à l'époque où les recherches sociométriques ont connu leur apogée que l'on a eu tendance à considérer les personnes les plus choisies dans un test sociométrique, c'est-à-dire les préférées, comme les leaders du groupe (Jennings, 1943, 1947)[13]. Quant à la définition du leader comme étant le membre le plus influent du groupe, elle n'est pas sans intérêt, encore qu'il peut également s'agir d'une personne centrale, positive ou négative, ne contribuant pas nécessairement à l'atteinte de la visée commune du groupe.

Dans cette section, nous procéderons tout d'abord à un survol de l'ensemble des modèles du leadership, tant organisationnel que groupal – la distinction n'étant pas toujours clairement établie –, que les chercheurs et praticiens américains et anglais ont développés au fil des ans, pour ensuite préciser notre vision du leadership institué et du leadership émergent dans les groupes restreints.

13. **Voir la note 13 du chapitre 10.**

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

11.3.1. Un regard sur le leadership des théoriciens et des praticiens

Devant la pléthore d'écrits sur le leadership, quiconque veut aborder ce domaine d'étude éprouve le besoin de mettre un peu d'ordre théorique dans une masse de travaux allant des premières recherches visant à découvrir les traits communs à tous les leaders – il n'y en a guère ! – jusqu'aux derniers travaux plutôt contradictoires, les uns ressuscitant le leadership charismatique, les autres voyant le leadership comme un processus de médiation horizontal plutôt que hiérarchique. Le tableau 11.4 présente une synthèse de ces perspectives[14], construite, d'une part, à partir de nos travaux antérieurs (Landry, 1971, 1988) et de quelques travaux originaux ou revues de littérature classiques, la plus récente étant celle de Hollander (1985), et, d'autre part, pour ce qui est des dernières approches, à partir de la revue qu'en fait Pavitt (1999), chercheur se situant dans la mouvance du champ disciplinaire de la communication groupale, de même que des travaux de Barge (1996), issu de la même école, et de ceux de Bryman (1992), de Conger et Kanungo (1988)[15]. Plusieurs de ces modèles, dont les plus anciens, se situent dans la lignée de ce que Hollander (1985) appelle le « microleadership », qu'il soit institué ou émergent, et que l'on retrouve dans les groupes restreints. Hollander (1985) oppose cette forme de leadership au « macroleadership », lequel a trait au leadership de haut niveau se situant dans l'arène politique ou dans les hautes sphères des organisations, où la dimension interpersonnelle revêt moins d'importance que la dimension visionnaire du leadership transformationnel ou charismatique qui figure parmi les derniers modèles évoqués dans le tableau 11.4.

14. Nous avons choisi de présenter cette synthèse sous forme de tableau par souci de concision, n'estimant pas nécessaire, dans le cadre du présent ouvrage, de rendre compte de toutes les subtilités théoriques, opérationnelles ou pratiques que les tenants de ces approches se sont ingéniés à développer. Notons cependant que le chapitre que Forsyth (1990) consacre au leadership dans son ouvrage sur la dynamique des groupes présente une description analytique très éclairante de l'ensemble des perspectives développées avant 1990.

15. Côté (1994b) offre un regard intéressant sur quelques-uns des modèles évoqués ici. Mongeau et Saint-Charles (2005) présentent leur synthèse des travaux sur le leadership, en y intégrant ce qu'ils nomment le paradigme du réseau social, où le leadership est vu comme « la position centrale d'une personne dans un réseau de communication » (p. 119). Cette position théorique est à mettre en relation avec la vision des premiers analystes de réseau que furent les sociométriciens.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 11.4
Synthèse des approches théoriques sur le leadership

Approche	Description	Évaluation critique
L'approche des traits de personnalité	La théorie du grand homme: les leaders sont différents et supérieurs aux autres membres en intelligence, initiative, dominance, etc.	L'analyse de l'ensemble des recherches sur ce thème révèle qu'aucun ensemble de traits ne permet de distinguer de façon générale et non équivoque les leaders des non-leaders (Stogdill, 1948 ; Mann, 1959) ; la notion populaire de leadership naturel se trouve donc infirmée.
L'approche des styles de leadership	*a*) On peut déceler trois styles de leadership – autocratique, démocratique, laissez-faire – ayant des conséquences différentes sur l'efficacité du groupe et la satisfaction des membres (Lippitt et White, 1965), le style idéal étant le style démocratique. Cette approche est aussi appelée « approche du style participatif » (Forsyth, 1990). *b*) La grille managériale de Blake et Mouton (1983) situe les styles de leadership dans un tableau à double entrée permettant de combiner l'analyse de la centration sur la tâche et de la centration sur les relations, le style idéal présentant une centration élevée sur ces deux dimensions.	*a*) Beaucoup de recherches confirment la validité partielle de cette approche, à partir de laquelle on a institué des programmes de formation au leadership démocratique. Ce style n'est cependant pas le plus pertinent ou le plus prisé en toutes circonstances – dans une caserne de pompiers, par exemple, ou dans une bande de motards criminels. *b*) Ce modèle propose une *one best way*, c'est-à-dire un style unique valable dans toutes les situations et contextes, cette prétention étant mise en doute par plusieurs chercheurs (Forsyth, 1990 ; Landry, 1988, 1989).
L'approche structuro-fonctionnaliste	Bales (1950, 1965a,b, 1970) et de nombreux autres chercheurs s'inscrivent dans cette perspective selon laquelle on trouve deux fonctions essentielles dans tout groupe, la fonction instrumentale et la fonction socioémotive, donnant lieu à l'émergence de deux formes de leadership, l'un centré sur la tâche, l'autre, sur les relations.	Si l'on trouve effectivement ces deux fonctions – et d'autres aussi – dans les groupes, ce sont certains comportements instrumentaux, relatifs à l'orientation de l'action et à l'accompagnement du groupe vers l'atteinte de sa visée commune qui sont associés au leadership et l'on ne peut donc parler de leadership socioémotif (Johnson et Benson, 1974 ; Landry, 1988, 1989 ; Schultz, 1986).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*, Simone Landry. ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Approche	Description	Évaluation critique
L'approche situationniste	*a)* Le modèle de la contingence de Fiedler (1967, 1983), postule que l'efficacité des leaders respectivement centrés sur la tâche et sur les relations sera différente selon trois aspects de la situation : la qualité des relations entre les membres, le degré de structuration de la tâche et la force relative de la position d'autorité du leader. *b)* Le modèle du leadership situationnel de Hersey et Blanchard (1983) soutient que les leaders peuvent et doivent changer leur style – centré sur la tâche ou sur les relations – en fonction du degré de maturité des subordonnés en ce qui a trait à leur tâche, soit : connaissances, habiletés et expérience, d'une part, motivation, implication et confiance en soi, d'autre part.	Les deux modèles de l'approche situationniste ont donné lieu à de nombreuses sessions de formation, dont on ne peut savoir si la meilleure performance qui peut en découler repose sur le seul fait que la participation à une telle formation entraîne une meilleure connaissance de soi-même et des facteurs importants dans l'exercice du leadership, ou si elle est due à une véritable intégration de la perspective théorique situationniste (Sashkin et Lassey, 1983).
L'approche du leadership charismatique	Cette approche, appelée aussi transformationnelle* ou visionnaire (Bennis, 1989 ; Bryman, 1992 ; Conger et Kanungo, 1988 ; Eagly et Carli, 2003 ; Eichler, 1983 ; Napier et Gershenfeld, 1999 ; Pavitt, 1999 ; Pitcher, 1994) reprend l'un des trois types de domination légitime de Weber (1958/1919). Le leadership charismatique implique : *a)* des prédispositions (besoin de pouvoir, confiance en soi, goût du risque, conviction) ; *b)* une expérience pertinente ; *c)* une vision des enjeux à défendre ; *d)* une grande capacité de travail et une grande valorisation de ses succès personnels ; *e)* des habiletés communicationnelles exceptionnelles pouvant entraîner la loyauté, l'engagement et la confiance des subalternes.	La description du leader charismatique tend à nous ramener aux modèles des traits et des styles de leadership. C'est une perspective centrée sur le leader individuel, situé au sommet de la hiérarchie organisationnelle. Les dangers de l'approche sont, d'une part, celui de l'idéalisation des leaders charismatiques qui réussissent et, d'autre part, celui des dérives dans le comportement, notées chez plusieurs leaders dits charismatiques. Leur vision peut devenir une obsession inébranlable, leur confiance en eux-mêmes, se transformer en arrogance. Ces leaders peuvent s'avérer autoritaires jusqu'au despotisme, détruisant ainsi la motivation et la loyauté des subalternes.

* Bryman (1992) explique en quoi l'approche transformationnelle peut facilement être confondue avec l'approche charismatique. Il choisit d'ailleurs d'inclure sous l'appellation « *new leadership* » les diverses perspectives se centrant sur l'idée, à la mode depuis une bonne vingtaine d'années, selon laquelle le leadership organisationnel doit être visionnaire et le leader porteur de la vision qu'il veut inculquer à ses subalternes. Par ailleurs, Eagly et Carli (2003) voient les leaders transformationnels se présenter comme des modèles aux yeux de leurs subalternes, gagnant ainsi leur confiance ; ces leaders agiraient comme des mentors, habilitant (*empowering*) leurs subordonnés à développer leur potentiel et, ainsi, à mieux participer à l'atteinte des buts de l'organisation. La dimension égocentrique du leadership charismatique est ici évacuée.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 11.4 (*suite*)

Approche	Description	Évaluation critique
L'approche du leadership de médiation	Le leadership a pour fonction essentielle de mettre en place un ensemble de procédures permettant de limiter le nombre d'interprétations plausibles que l'on peut donner à la masse d'informations pertinentes dont le groupe est saisi dans le cours de ses travaux. Le ou la leader est la personne la mieux en mesure d'effectuer la médiation entre ces intrants et les extrants attendus du groupe, à tous points de vue (Barge, 1996; Weick, 1978).	En tant que médiateur, le ou la leader est, aussi bien au niveau intragroupal que dans les rapports du groupe avec l'environnement, responsable des dimensions suivantes de l'action collective: le traitement critique de l'information (*data-splitting*); la prise de décision; le réseautage; la gestion des relations (dénouement des conflits et motivation). Ces dimensions peuvent être considérées comme des fonctions groupales et comme telles, nous semblent relever de l'ensemble du groupe et non uniquement du ou de la leader.
L'approche constructiviste du leadership émergent	Le leadership est considéré dans cette approche comme un rôle qui se construit dans l'interaction groupale, les fonctions assumées par le ou la leader pouvant varier d'un groupe à l'autre. La personne qui émerge comme leader est celle qui est perçue comme étant la plus susceptible de guider le groupe vers l'atteinte de sa visée commune et qui en vient à exercer le plus d'influence dans le groupe (Bormann, 1975; Landry, 1977b, 1988, 1989, 1998b).	Le modèle ne rend pas directement compte de la problématique du leadership institué, où la ou le leader est nommé par une instance extérieure au groupe, son statut se trouvant dès lors légitimé en dehors du contexte groupal.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

S'il importe toujours de mettre de côté tant le mythe du *leadership naturel* que la théorie du *grand homme,* il faut bien voir que, telle l'hydre chimérique, l'un et l'autre ont toujours tendance à resurgir non seulement dans la représentation populaire du leadership, mais aussi dans les conceptualisations des chercheurs. Même si on peut reconnaître avec Forsyth (1990) que certains traits de personnalité, telles que l'intelligence, la volonté de puissance et la masculinité, sont des caractéristiques susceptibles d'être décelées chez les leaders, cela ne signifie pas que toutes les personnes possédant ces caractéristiques sont des leaders. Malgré cela, on aura tendance à percevoir comme un petit leader naturel le garçonnet qui cherche à s'imposer, à la garderie ou dans la cour de la petite école, sur les enfants des deux sexes un peu moins assurés. C'est oublier, d'une part, la dimension interactive du leadership et, d'autre part, que le leadership suppose la présence d'un but à atteindre par un collectif donné, qu'il s'agisse d'un groupe ou d'une organisation. C'est oublier aussi l'impact de la socialisation, même la plus précoce, sur la construction des rôles sociaux et sur leurs représentations.

Pour ce qui est de la théorie du *grand homme,* la renaissance de l'approche du leadership *charismatique* peut certes susciter quelque inquiétude. Dans sa version *transformationnelle* ou *visionnaire,* d'aucuns ont tendance à voir dans cette forme de leadership la panacée qui permettra aux groupes et aux organisations d'aborder le changement toujours nécessaire avec un enthousiasme et une motivation sans cesse renouvelés, grâce aux quatre caractéristiques du leader transformationnel : son charisme, sa capacité d'insuffler sa vision à ses subalternes, de les stimuler intellectuellement et de prendre en compte leurs besoins individuels (Napier et Gershenfeld, 1999). Ce portrait idéal est mis en opposition avec l'image du leader transactionnel ou manager, centré sur l'efficacité et sur la réalisation immédiate des objectifs, en s'appuyant plutôt sur la récompense et la coercition. Pourtant, plusieurs des leaders qualifiés de charismatiques ont mené à leur perte les groupes, restreints ou très larges, de même que les organisations qui, ayant mis leur confiance en ces personnes idéalisées, se sont vus trompés et même annihilés par les visions grandioses de ces leaders, ou pis par leur centration exclusive sur leurs intérêts financiers personnels. Qu'il suffise ici d'évoquer les grands prêtres de l'Ordre du Temple Solaire ou bien l'emprise du gourou québécois Moïse sur la secte qu'il avait fondée en Gaspésie, ou encore les dirigeants présumés charismatiques de

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

certaines grandes et petites entreprises dont on a vu le charisme fondre comme glace au soleil à l'occasion de certaines catastrophes financières qu'ils n'ont su prévenir quand ils ne les avaient pas eux-mêmes provoquées (Bryman, 1992 ; Howell, 1988 ; Kets de Vries, 1988 ; Lipman-Blumen, 2005 ; Roberts et Bradley, 1988). Soulignant le fait que l'on comprend encore très mal le charisme, Roberts et Bradley (1988) mettent en garde contre ses effets possibles :

> Ce qui est fort bien connu et historiquement documenté, c'est que le charisme en tant que force de transformation est chargé d'un potentiel à la fois explosif et imprévisible, lequel, tel le génie libéré de la lampe magique, échappe à notre contrôle (p. 273).

La vision sociométrique du leadership, que nous évoquons plus haut mais qui ne figure pas dans le tableau 11.4, nous semble se rapprocher un peu de la vision charismatique, en ceci que le fait de considérer la personne la plus populaire dans un groupe, d'après le test sociométrique, comme étant son leader, semble reposer sur l'idéalisation de cette personne, sur l'identification à elle, ou sur l'affection qu'on lui porte. La source de pouvoir la plus prégnante, dans un cas comme dans l'autre, est donc le pouvoir de référence, la présence des autres formes de pouvoir ne pouvant être clairement décelée au moyen de l'instrument sociométrique.

Les approches structuro-fonctionnaliste et situationniste ont le mérite de miser davantage, d'une part, sur les fonctions groupales autour desquelles doivent s'articuler les actes d'influence du leader et, d'autre part, sur le contexte propre à chacun des groupes où doit s'exercer le leadership, plutôt que de mettre l'accent sur la personne du leader et sur ses qualités personnelles. Le leadership de médiation quant à lui semble vouloir faire porter à la personne du leader tout le poids du sens à donner à l'action groupale, ainsi que la triple responsabilité de la prise de décision, du réseautage et de la gestion des relations au sein du groupe. Comme nous le précisons dans le tableau 11.4, si le ou la leader doit sûrement porter attention à ces dimensions, elles relèvent à nos yeux de la responsabilité du groupe tout entier, le sens à donner à l'action, la prise de décision, le réseautage, le développement des relations se construisant au sein du groupe à travers l'interaction et non par la seule intention d'une personne.

Quant à la question des styles de leadership, l'approche plutôt commerciale et mécanique de Blake et Mouton (1983), tout comme l'approche situationniste de Hersey et Blanchard (1983), popularisée

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

par ses auteurs, a connu un effet de mode qui semble aujourd'hui dépassé. Le modèle de Lippitt et White (1965/1947), bien que ses premiers balbutiements remontent à la fin des années 1930, avec la thèse de doctorat de Lippitt, réalisée sous la direction de Kurt Lewin (voir Marrow, 1972), conserve sa pertinence et nous nous y attarderons un peu plus longuement.

L'identification des styles autocratique, démocratique et laissez-faire était présente dans le devis de recherche de Lippitt et White (1965/1947), qui menèrent ces travaux en 1939 et en 1940. La recherche la plus significative, menée auprès de quatre groupes de jeunes garçons soumis successivement aux trois styles, avait pour but d'étudier les effets de ces styles sur le comportement des enfants, la productivité des groupes, le climat, etc., les leaders nommés de ces groupes – les expérimentateurs eux-mêmes et leurs collègues de l'équipe de Lewin – modifiant leurs attitudes et comportements en fonction des trois situations expérimentales. Les principales conclusions peuvent se résumer comme suit : travail autonome des membres dans les groupes sous leadership démocratique, les enfants poursuivant leur tâche en l'absence du leader, climat coopératif et amical ; passivité ou agressivité dans les groupes sous leadership autocratique, peu d'initiatives en vue de la réalisation de la tâche, agressivité entre les enfants et envers une personne extérieure au groupe qui en devient le bouc émissaire ; comportements intermédiaires dans les groupes sous leadership laissez-faire qui sont actifs, mais peu productifs, par manque de coordination de leur travail, certains d'entre eux devenant cependant plus productifs lorsque l'un des enfants, en l'absence du leader adulte, tente de structurer l'action, le phénomène du bouc émissaire pouvant se manifester aussi dans ces groupes[16].

Le style démocratique est dès lors apparu comme le plus souhaitable, ce qui, dans le climat de l'immédiat après-guerre, n'a pas été sans réjouir Lewin, qui avait quitté l'Allemagne nazie du führer charismatique Hitler en 1933 (Marrow, 1972). Selon Marrow (1972), Lewin écrivit plus tard au sujet de cette expérience :

16. Il va sans dire que les résultats de cette recherche sont plus complexes et plus nuancés que ne le laisse percevoir cette synthèse rapide. Marrow (1972) rapporte d'ailleurs de façon très vivante tout le contexte dans lequel se sont déroulées les diverses expériences sur les styles de leadership, soulignant le fait que ces recherches auprès de groupes réels, qui se réunissaient une fois la semaine pour effectuer des travaux de bricolage qui intéressaient leurs membres, ont ouvert la voie à la recherche-action lewinienne.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

> Dans l'ensemble […], je pense qu'il est amplement prouvé que la *différence des comportements dans les climats autocratiques et démocratiques n'est aucunement le résultat de différences individuelles*. Lors de mes expériences, je fus rarement aussi impressionné qu'en voyant les expressions sur les visages des enfants le premier jour de leur participation à un groupe de conduite autocratique. Ce groupe, qui s'était montré auparavant amical, ouvert, coopératif et plein de vie, devenait en l'espace d'une courte demi-heure un amalgame amorphe et sans initiative. Le changement de l'autocratie à la démocratie demandait plus de temps que celui de la démocratie à l'autocratie. L'autocratie est imposée à l'individu. Il doit apprendre la démocratie ! (p. 108-109, la mise en évidence est de l'auteur).

Ces remarques ne sont pas sans évoquer le fait que le fonctionnement groupal, qu'il soit démocratique ou autocratique, se construit dans l'interaction, les acteurs les plus influents, dans ce cas-ci les leaders adultes, en prenant appui sur la légitimité de leur pouvoir, contribuant fortement à l'instauration de la norme de l'autocratie ou de la démocratie. L'apathie ou l'agressivité manifestée dans les groupes sous leadership autocratique sont deux réactions différentes au pouvoir de coercition, alors que l'anarchie ou le début de structuration dans les groupes sous leadership laissez-faire témoignent de la nécessité de la structuration du travail au sein du groupe, l'abdication par l'adulte de son pouvoir pouvant entraîner soit le chaos, soit un début d'émergence de leadership parmi les enfants. En situation de leadership démocratique, la description fine des expériences montre que le leader adulte s'appuyait sur son pouvoir d'expert, son pouvoir informationnel, son pouvoir de référence et son pouvoir de récompense, suggérant aux enfants des pistes de solutions qu'ils choisissaient, donnant au besoin des conseils techniques, rendant explicites ses critères d'appréciation du travail des enfants (Lippitt et White, 1965).

11.3.2. Le leadership institué et le leadership émergent

Le leadership est institué ou institutionnalisé dans un groupe ou une organisation lorsque le leader est nommé par une instance extérieure au groupe ou encore lorsqu'il est élu. Il détient dès lors sa légitimité par délégation de pouvoir dans le premier cas, par choix démocratique dans le second. Le président d'un conseil

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

d'administration, la coordonnatrice d'un regroupement de groupes communautaires, le P.-D.G. d'une entreprise, le chef d'un atelier de production, la présidente élue du conseil de comté d'un parti politique, voilà autant de cas où le leadership est institué. Les jeux de pouvoir ne sont cependant pas ici exclus, puisque la nomination ou l'élection à un poste donné, hormis – en principe ! – les concours et processus de sélection menant au choix d'un candidat, peuvent donner lieu à d'intenses tractations et jeux de coulisses. Aux yeux des membres du groupe qu'elle sera appelée à diriger, la légitimité du pouvoir de la personne nommée ou élue au terme de ces tractations ne sera pas forcément acquise et le groupe pourra certes connaître une période de turbulence et voir émerger en son sein un leadership informel visant à contester la légitimité du leadership formel de la personne nommée. De même, le limogeage par une instance supérieure d'un responsable apprécié, rendra la tâche difficile à son éventuel successeur, dont la légitimité ne sera pas facilement reconnue. On peut voir ici que malgré qu'il soit nommé et détienne donc les trois formes de pouvoir associées à son poste – le pouvoir légitime, le pouvoir de récompense et le pouvoir de coercition –, il lui faudra, dans l'interaction groupale, renforcer cette légitimité dans la coconstruction de son pouvoir d'expert et de son pouvoir de référence et aussi par l'usage ordonné et équitable tant de son pouvoir de récompense que de son pouvoir de coercition.

Le leadership émergent est celui qui se développe au sein des groupes où l'interaction groupale débute sans que quiconque se soit vu confier la responsabilité du groupe et de l'atteinte de ses objectifs. Les chercheurs américains appellent ces groupes des *leaderless groups* (Bormann, 1975). Le leadership est considéré dans cette approche comme un rôle qui se construit dans l'interaction groupale, selon le même processus que les autres rôles, de sorte que les fonctions assumées par le ou la leader pourront varier d'un groupe à l'autre, certaines fonctions étant prises en charge par d'autres personnes que le leader émergent. La personne qui émerge comme leader est celle que, petit à petit, l'on perçoit comme la plus apte à guider le groupe vers l'atteinte de sa visée commune et qui, de ce fait, en vient à exercer le plus d'influence dans le groupe. Se situant au sommet de la structure de pouvoir du groupe, elle y a donc le statut le plus élevé (Bormann, 1975 ; Landry, 1977b, 1988, 1989, 1998b).

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, la plupart des groupes restreints qui émergent spontanément dans le cours de la vie sociale naissent à l'instigation de une ou quelques

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

personnes qui ressentent le besoin de se joindre à d'autres pour pratiquer un sport ou quelque autre activité de loisir, pour défendre des intérêts menacés, pour produire un travail universitaire, ou pour toute autre raison. Les motifs pouvant entraîner l'émergence d'un groupe restreint sont innombrables et s'il peut arriver que l'instigateur ou l'instigatrice de la création d'un tel groupe en devienne le ou la leader, il y a de fortes chances pour qu'une fois les toutes premières étapes de la vie groupale traversées, cette personne ne s'avère pas la plus apte à mener les destinées du groupe.

Ainsi, dans le groupe fictif *Pour une garderie de quartier (PGQ),* présenté dans les récits 9.2, 9.3 et A2-1, au cours des premières réunions, ses comportements d'orientation et de structuration de l'action du groupe avaient contribué à la coconstruction du rôle émergent de leader d'Anne-Marie. Cependant, alors que les autres membres du groupe ont tous rempli leurs mandats entre la deuxième et la troisième réunion, Anne-Marie, pour sa part, n'a pas tenu les réunions de cuisine prévues dans le plan d'action, elle ne s'est pas non plus chargée de convoquer les membres et s'est montrée plutôt silencieuse au cours de cette troisième réunion, jusqu'au moment où elle a dû avouer sa défection. De leader en émergence, Anne-Marie s'est transformée en déviante par rapport à la norme groupale exigeant un partage égal des tâches dans les premières étapes du travail du groupe. La structure de pouvoir en émergence dans le groupe s'est ainsi trouvée déstabilisée, ce qui explique d'ailleurs la consternation du groupe lorsque ses membres se sont rendu compte qu'Anne-Marie n'était pas à la hauteur de la situation.

Notre vision du leadership émergent, de même que nos travaux de recherche sur le pouvoir dans les groupes restreints (Landry, 1988, 1989), nous éloigne des modèles théoriques postulant deux types de leadership, le leadership instrumental et le leadership socioémotif. Comme nous le verrons plus loin, les stratégies d'influence les plus fortement associées au pouvoir se situent du côté de l'orientation de l'action des groupes restreints : la personne qui émerge comme leader est celle qui en vient à assumer la responsabilité de l'atteinte de la visée commune du groupe, celle vers laquelle les autres membres se tournent, non exclusivement, mais principalement, lorsqu'il s'agit de prendre des décisions de tous ordres relatives au travail du groupe. La fonction affective de régulation, de dénouement des conflits, peut aussi lui échoir, mais elle peut aussi être assumée par d'autres membres du groupe et elle ne confère pas

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

aux personnes qui s'en chargent le statut de leader. Déjà en 1974, Johnson et Benson s'interrogeaient sur la validité de la distinction entre leadership instrumental et leadership socio-émotif, introduite par le modèle structuro-fonctionnaliste de Bales (1950, 1965b), signalant que le concept même de leadership est sous-tendu par la notion d'atteinte des objectifs que poursuit le groupe (Landry, 1988). Si les derniers modèles présentés dans le tableau 11.4 ne font plus état de cette distinction qui appartient désormais à l'histoire, les rôles sociaux stéréotypées des femmes et des hommes n'en déterminent pas moins des visions tout aussi stéréotypées des styles de leadership attendus de l'un et l'autre sexe.

11.4. Le processus d'émergence du pouvoir et du leadership

Nous avons évoqué au chapitre 8 le processus interactif par lequel se construisent les rôles, le rôle de leader ne faisant pas exception à la règle[17]. Si l'une des conditions pour émerger comme candidat ou candidate au leadership réside dans le fait de posséder un répertoire de comportements associés à l'atteinte de la visée commune du groupe et perçus comme tels par la majorité de ses membres, d'autres conditions sont ici à prendre en considération, outre celles qui sont liées au contexte unique dans lequel se vivent les interactions au sein d'un groupe donné, qui détermineront lesquels, parmi les membres du groupe, sont susceptibles d'accéder au leadership.

La première de ces conditions est celle du statut externe, tel qu'il a été défini par Meeker et Weitzel-O'Neill (1977), prenant elles-mêmes appui sur les travaux de Berger *et al.* (1972), dont nous explorons les conséquences dans la prochaine sous-section. En lien avec cette dimension, la problématique du pouvoir et du leadership des femmes, qui détermine un autre ensemble de conditions pouvant restreindre leur accès au leadership, tant dans les organisations que dans les groupes restreints, est ensuite analysée sous des angles divers. Le contexte interactif propre à chaque groupe en situation d'émergence détermine un certain nombre de scénarios possibles d'émergence : la troisième sous-section décrit quelques-uns de ces scénarios.

17. La description détaillée de ce processus est donnée à l'annexe 2.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

11.4.1. Le statut externe et son impact

Chacun entre dans la vie groupale avec ses caractéristiques personnelles et démographiques, avec tout le bagage culturel intériorisé dans le cours du processus de socialisation, lequel se poursuit tout au long de la vie, entre autres dans les groupes que chacun traverse et qui nous traversent et par l'appartenance à de multiples dyades, groupes et réseaux. Le fait d'être homme ou femme, jeune ou vieux, de peau noire ou blanche, issu d'un groupe ethnique minoritaire ou faisant partie de la majorité, tous ces facteurs sur lesquels nous n'avons aucun pouvoir, contribuent à la définition du statut avec lequel nous nous insérons dans tout nouveau groupe, ce statut externe immédiatement perceptible, souvent avant même que nous ayons prononcé une seule parole. Or ce statut est évalué différemment, selon que les caractéristiques qui y sont associées sont plus ou moins valorisées, et l'on nourrit des attentes variables à l'endroit des membres du groupe en fonction de ce statut externe, tout ce processus étant bien sûr inconscient.

RÉCIT ILLUSTRATIF 11.1

LE STATUT EXTERNE DE DEUX VENDEUSES

Marie-Claire entre dans une pharmacie à grande surface où l'on trouve de tout. Elle est à la recherche d'un coffret de tisanes variées. Deux vendeuses, des jeunes femmes à peu près du même âge, s'affairent dans les étalages. La plus proche de Marie-Claire est noire, vraisemblablement d'origine haïtienne, l'autre, plus éloignée, est blanche. Marie-Claire se dirige vers la seconde, qui interpelle aussitôt la première, relayant la question de Marie-Claire : « Claudelle, est-ce qu'on a des coffrets de tisane ? » Sa collègue lui répond avec un accent québécois : « Je crois qu'il n'en reste plus, mais s'il y en a, ils sont de ce côté. Si vous voulez bien me suivre, Madame… » Claudelle accompagne Marie-Claire jusqu'à l'étalage des tisanes où il reste deux coffrets. Tout en la suivant, Marie-Claire prend conscience un peu honteusement du préjugé qui lui a fait percevoir la jeune noire comme étant moins compétente que sa collègue blanche.

Le récit 11.1 montre comment la perception stéréotypée que nous avons de l'autre détermine à nos yeux son statut externe. Un statut externe supérieur, selon Meeker et Weitzel-O'Neill (1977), crée un préjugé favorable à l'endroit de la personne, qui nous amène à avoir de plus grandes attentes quant à sa compétence que

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

celles que nous entretenons à l'endroit de la personne à laquelle nous attribuons un statut externe inférieur. Marie-Claire, dans notre récit, s'attend à trouver une plus grande compétence chez la vendeuse blanche, alors que c'est la vendeuse noire qui est effectivement en mesure de l'aider.

Dans la plupart des situations sociales et en particulier dans les groupes restreints, ces attentes d'une meilleure performance ont pour effet que la personne à statut externe supérieur :

> [...] se voit offrir plus d'occasions d'apporter sa contribution au travail groupal, saisit ces occasions, exerce ainsi plus d'influence, acquiert plus de prestige et reçoit plus d'appuis et d'approbations que les personnes à l'endroit desquelles les attentes de performances sont moins grandes (Meeker et Weitzel-O'Neill, 1977, p. 95).

De façon générale, ces contributions répétées à la réalisation du travail groupal ont pour effet de rehausser encore davantage le statut de la personne, cette amélioration étant perçue comme légitime, alors qu'il n'apparaît pas légitime pour une personne à faible statut externe de rechercher une telle amélioration. Il y a tout de même des exceptions à cette règle d'airain. Par exemple, si l'on perçoit qu'une personne à faible statut externe cherche à apporter sa contribution au travail groupal non pas dans le but de rehausser son propre statut, mais plutôt pour soutenir la progression du groupe vers l'atteinte de ses objectifs, donc dans un but altruiste, alors on acceptera ses contributions, on pourra même en venir à reconnaître et à accepter son leadership. L'autre cas de figure est celui où une personne à faible statut externe est nommée ou élue à un poste de leadership : ses contributions sont alors légitimées par le poste qu'elle occupe.

Nous l'avons vu et nous continuons de le constater, le statut externe des hommes est généralement supérieur à celui des femmes, certaines variables dans certains contextes pouvant toutefois contribuer à une égalisation des statuts, ou l'inverse. Le tableau 11.5 présente les membres des trois groupes restreints étudiés dans le cadre de notre recherche doctorale, leurs âges et les statuts externes que nous avons perçus chez chacun d'entre eux (Landry, 1988, 1989).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 11.5
Pseudonymes, âges et statuts externes des membres des groupes *Lotokar*, *Pommiers en fleurs* et *Grands espions*

LOTOKAR			***POMMIERS EN FLEURS***			***GRANDS ESPIONS***		
Pseudonyme	**Âge**	**Statut externe**	**Pseudonyme**	**Âge**	**Statut externe**	**Pseudonyme**	**Âge**	**Statut externe**
Anne	21	Inférieur	Charlotte	30	Supérieur	Alain	24	Supérieur
Brigitte	31	Supérieur	Étienne	24	Supérieur	Bernard	24	Supérieur
Lise	23	Inférieur	Francine	21	Inférieur	Denise	20	Inférieur
Maryse	31	Supérieur	Louise	21	Inférieur	Hélène	22	Inférieur
Paul	28	Supérieur	Odette	27	Supérieur	Nadine	21	Inférieur
Rémi	28	Supérieur	Sophie	21	Inférieur	Pierre	21	Supérieur
Véronique	34	Inférieur	Thomas	21	Supérieur	Stéphanie	20	Inférieur
Âge moyen 28			*Âge moyen 23,6*			*Âge moyen 21,7*		

Ainsi, dans le groupe *Lotokar* (récits 7.2, 8.4, 10.3, 10.10 et 11.2), les deux hommes du groupe ont un statut externe supérieur du fait qu'ils sont de sexe masculin et à cause de leur âge – ils ont 28 ans, l'âge moyen de leur groupe; Brigitte et Maryse ont aussi un tel statut externe, à cause de leur âge et du fait qu'elles ont des enfants, ce qui est valorisé dans l'environnement où s'insèrent les trois groupes; Véronique souffre d'un lourd handicap qui, entre autres, rend son discours très difficile à décoder: de ce fait, malgré son âge, elle a un statut externe inférieur. La moyenne d'âge dans le groupe *Pommiers en fleurs* (récit 11.3) est de près de 24 ans; les deux jeunes hommes jouissent d'un statut supérieur, de même que Charlotte et Odette. Et dans le groupe des *Grands espions* (récits 8.5 et 11.4), où l'âge moyen n'atteint pas 22 ans, les jeunes hommes ont un statut supérieur à toutes les jeunes femmes. On verra dans l'analyse de l'émergence du leadership et du pouvoir comment ont joué ces différences initiales de statut au sein de chacun des groupes.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

11.4.2. Les femmes et le pouvoir

La possibilité pour une femme d'émerger comme leader dans un groupe mixte, même si les femmes y sont majoritaires, peut sembler plutôt mince, compte tenu de l'obstacle que constitue son statut externe inférieur. L'influence s'exerçant dans les petits comme dans les grands groupes d'abord par la parole, on constate de façon très régulière que les hommes sont les premiers à la prendre, les femmes se montrant plus hésitantes, moins sûres de leur légitimité (Deaux et LaFrance, 1998 ; Propp, 1995). Tant Lips (1981) que Bormann (1975) ont autrefois constaté qu'elles émergeaient rarement comme leaders, dès qu'il y avait plus de deux hommes dans un groupe restreint. Tel était le cas jusqu'aux années 1980. Cependant, dans deux des trois groupes que nous avons étudiés en profondeur (Landry, 1988, 1989), soit les *Pommiers en fleurs* et les *Grands espions,* après l'élimination de la majorité des hommes, ce sont de très jeunes femmes qui ont émergé comme leaders. Dans le troisième groupe, *Lotokar,* l'ambivalence et la peur du pouvoir ont amené la leader émergente à nier cette accession et à poursuivre la lutte avec le protagoniste masculin qui lui avait pourtant concédé la victoire.

Nous examinons dans les paragraphes qui suivent tout d'abord les stéréotypes dont les femmes sont souvent la cible dans les groupes et les organisations, puis leurs craintes et ambivalences par rapport au pouvoir et, enfin, la façon dont se vivent le pouvoir et le leadership dans les groupes restreints pour les femmes.

Les stéréotypes dont les femmes sont l'objet

Selon Anderson (1991, cité par Bourhis et Gagnon, 1994), les stéréotypes relèvent du processus cognitif de catégorisation au moyen duquel

> […] les individus sélectionnent, filtrent l'immense quantité d'information qui leur provient de l'environnement et simplifient le traitement de celle-ci en ignorant certaines dimensions et en exagérant les ressemblances entre les stimuli. […] En tant que produit du processus de catégorisation, les stéréotypes sont des raccourcis cognitifs permettant de percevoir un ensemble d'individus comme faisant partie de la même catégorie et d'en inférer par la suite que toutes ces personnes ont des caractéristiques communes (Bourhis et Gagnon, 1994, p. 723 à 724).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Fiske (1998) évoque comme suit la vision stéréotypée des femmes et des hommes, en fonction de leur sexe : « On perçoit la femme typique comme étant gentille mais incompétente alors que l'homme typique est vu comme compétent mais pas nécessairement gentil » (p. 377). Ces stéréotypes généraux, révélés par des recherches menées auprès d'échantillons américains, donnent naissance à des sous-types, plus nettement définis pour les femmes que pour les hommes, et qui sont les suivants dans le cas des femmes :

> Le sous-type de la ménagère [*housewife*] définit une femme perçue comme étant soumise, dépendante, altruiste, soutenante, ordonnée, gentille et manquant de confiance en elle-même. Le sous-type *sexy*, qui comprend la secrétaire et la pépée, est dépendante, flirt, bien tournée, bien mise et séduisante. Le troisième sous-type est celui de la femme de carrière, intelligente, sûre d'elle-même, ambitieuse, travailleuse, dominatrice et bien habillée. Enfin, un quatrième sous-type est celui de la féministe/athlète/lesbienne, qui est indépendante, dominatrice, gauchiste, masculine et mal vêtue (Fiske, 1998, p. 378).

Chez les hommes le sous-type le plus marqué et le plus en lien avec une vision liée à la sexualité est celui du macho qui est perçu comme sociable, sexuel, égocentrique, ayant du style et des muscles. À l'autre extrême se trouve l'homme d'affaires, d'apparence soignée, bien éduqué et matérialiste, l'homme typique se situant quelque part entre ces extrêmes.

La stéréotypie relative aux femmes, qui varie en fonction des époques et des cultures, est en Amérique beaucoup plus poussée que celle qui s'applique aux hommes et paraît plus négative au fur et à mesure que l'on s'éloigne des modèles traditionnels. Si la compétence est exclue du stéréotype général, elle peut tout de même être associée au sous-type de la femme d'affaires, dont l'assurance présumée et l'ambition ne sont généralement pas connotée positivement.

Les sous-types de Fiske (1998) ne sont pas sans rappeler les rôles stéréotypés décelés par Kanter (1977 ; voir aussi Landry, 1990a) dans les organisations ou les groupes où elles sont en minorité. On y trouve d'abord le stéréotype de la mère, souvent la confidente de ses collègues masculins, toujours prête à écouter, à réconforter, sans jamais critiquer ni s'opposer aux idées de ses collègues. Vient ensuite la séductrice, qui devient objet de compétition et

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

de jalousie entre les hommes du groupe, et qui, pour peu qu'elle réponde à leurs avances, risque de tomber dans le stéréotype de la prostituée. La dame de fer correspond un peu au sous-type de la femme de carrière : elle ose confronter les opinions de ses collègues, est souvent taxée d'agressivité ou de trop grande ambition et elle est généralement perçue comme étant asexué. Le quatrième rôle stéréotypé de Kanter (1977) diffère du quatrième sous-type de Fiske (1998) : il s'agit de la mascotte, qui se présente un peu comme la sœur cadette, la petite fille à compétence limitée, admiratrice des exploits de ses collègues.

C'est dans les groupes organisationnels où les femmes sont minoritaires que se manifestent le plus clairement la tendance à les associer à des rôles stéréotypés. Si ces rôles ne sont pas toujours aussi clairement perceptibles que les font apparaître les descriptions des chercheuses, leur présence se manifeste cependant par les attitudes que l'on verra poindre lorsque des femmes émergeront comme leader. Il faut préciser que ces stéréotypes ne sont pas uniquement le fait des hommes : s'étant construits dans l'interaction sociale, ils hantent autant l'imaginaire des femmes que celui des hommes. Ils auront aussi un impact sur la façon dont les femmes se percevront elles-mêmes et sur leurs réactions au moment où elles se verront confrontées à la possibilité d'accéder au leadership.

La peur du pouvoir

Selon Pauline Marois, « les femmes ont peur du pouvoir parce qu'elles pensent qu'il corrompt[18] ». Nous avons vu qu'en effet la vision négative du pouvoir est liée à cette dimension corruptrice. Si pour Lips (1981, 1991), la peur du pouvoir découle essentiellement de l'expérience de l'impuissance, Janeway (1981) complète ainsi cette explication : les femmes voient souvent le pouvoir comme dangereux à cause des images de toute-puissance menaçante qui survivent de l'enfance et de l'absence d'expériences positives découlant de son exercice, lesquelles auraient pu équilibrer les images premières. Le phénomène de la réduction de la dissonance de

18. En entrevue avec René Homier-Roy à l'émission *C'est bien meilleur le matin*, à Radio-Canada, le 8 mars 2006. Madame Marois a été ministre en titre dans plusieurs des ministères les plus importants au Québec pendant les nombreuses années où son parti, le Parti québécois, était au pouvoir ; elle a aussi été candidate à la chefferie de son parti en 2005 et a dû s'incliner devant un jeune candidat, aux états de service beaucoup moins importants que les siens, André Boisclair. Elle a choisi de quitter la vie politique en mars 2006.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Festinger (1957) peut aussi expliquer la peur du pouvoir (Landry, 1988) : dans la mesure où le pouvoir est perçu comme un attribut que l'on a ou que l'on n'a pas – ce qui demeure la façon habituelle de le concevoir du point de vue du sens commun –, le fait de ne pas l'avoir et d'être soumis à celui des autres peut entraîner l'accentuation de ses caractères indésirables et la négation de ses aspects positifs.

RÉCIT ILLUSTRATIF 11.2

MARYSE ET LA PEUR DU POUVOIR

Dès les premières rencontres du groupe *Lotokar*, la question du leadership s'est posée de façon explicite. Maryse et Paul, tous deux détenteurs d'un statut externe supérieur, comme on peut le voir dans le tableau 11.5, vont d'escarmouche en escarmouche dans des discussions portant sur le travail du groupe mais aussi sur les styles de leadership. Si Paul et Rémi se montrent au départ actifs dans l'orientation de l'action et les prises de décisions initiales du groupe, le second se cantonne rapidement dans une posture d'observation, alors que le premier poursuit les confrontations avec Maryse jusqu'à la cinquième rencontre où il s'absente délibérément, laissant le champ libre à Maryse, qu'il a prévenue de son absence. Cette dernière, consciente de son influence dans le groupe, écrit dans son journal de bord : « *C'est volontairement que je prends le plancher avec un certain culot, je dois l'admettre. Mon essai a été fructueux puisque tous semblent ressortir satisfaits de cette rencontre, surpris et rassurés quant à notre capacité de production. Je suis bien sûr contente, mais également quelque peu anxieuse quant à notre prochaine rencontre. Comment Paul réagira-t-il ?* » Le leadership de Maryse se confirme lors de la sixième rencontre, marquée par quelques métaphores groupales dont celle de la mère de l'humanité souffrante (récit 7.2) où Maryse exprime son ambivalence face au pouvoir et au leadership en annonçant que la lourdeur de ses responsabilités l'incite à s'en aller dans une île déserte. Lors de la rencontre suivante, elle est absente. Ni elle-même, ni les autres membres du groupe n'ont rempli les mandats qu'ils s'étaient donnés et le groupe piétine pendant toute la rencontre, les vieux thèmes comme celui du leadership naturel autoproclamé de Paul refaisant surface. Les rencontres suivantes voient la reprise de l'escalade symétrique entre Maryse et Paul sur la question du leadership et des styles de leadership, Maryse adoptant un comportement très paradoxal et très punitif à l'égard des autres membres du groupe, sabotant ainsi son propre leadership.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

De son propre aveu[19], Maryse (récit 11.2) a été en quelque sorte prise de panique après avoir réalisé qu'elle avait émergé comme leader du groupe *Lotokar*. Si, dans un premier temps, c'est-à-dire au cours de la sixième rencontre, elle a su orienter l'action du groupe tout en exprimant son ambivalence, il semble bien que ce soit la peur du pouvoir qui l'ait amenée à s'absenter lors de la septième rencontre. Outre les éléments évoqués plus haut, la question de la légitimité du leadership acquis dans un processus d'émergence et du pouvoir qui l'accompagne semble ici jouer. Le modèle de Meeker et Weitzel-O'Neill (1977) permet de conclure à la légitimité perçue du pouvoir des personnes à statut externe élevé. En l'absence de Paul, Maryse assume sans trop de problème le leadership, mais la tension qui naît en elle en présence de Paul peut s'expliquer par un certain sentiment d'imposture (Landry, 1990b), que nous avons pu constater très souvent chez les femmes dans les groupes en situation d'émergence. À plusieurs reprises, au moment d'aider le groupe à jeter un regard sur le processus d'émergence, si l'on pouvait identifier une femme comme étant en bonne voie de devenir la leader du groupe, celle-ci se retirait de l'action, de peur « de prendre trop de place », « d'accaparer le plancher », « d'empêcher les autres de parler ». Pour les femmes, reconnaître qu'elles ont le droit d'être au pouvoir, qu'elles n'usurpent en rien cette position lorsqu'elles émergent comme leader dans un groupe, voilà qui ne semble pas encore acquis (Owen, 1986), encore que dans certains groupes, tel le groupe *Tout sourire* (récit 10.2), la jeune femme ayant émergé comme leader, lorsqu'elle en prit conscience avec ses coéquipières et l'unique jeune homme du groupe, arbora un large sourire.

La peur du succès (Horner, 1972), mieux conceptualisée comme la peur de la déviance par rapport aux normes sociales ambiantes ou la peur des réactions hostiles des hommes devant la réussite des femmes (Condry et Dyer, 1976 ; Kanter, 1977 ; Owen, 1986), et la peur de la visibilité (Deaux, 1976), ont aussi été constatées dans certaines circonstances chez les femmes, ces peurs étant associées à diverses croyances que l'on peut rapprocher des stéréotypes évoqués plus haut : trop de succès, trop de visibilité dans un environnement de travail masculin, par exemple, est perçu par les femmes comme pouvant diminuer leur popularité ou leur féminité aux yeux de leurs collègues de l'autre sexe, ou avoir pour effet d'affaiblir le statut des hommes qui réussissent moins bien, cette transgression

19. Communication personnelle (voir Landry, 1990b).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

des normes implicites pouvant éveiller chez eux un certain désir de représailles. En d'autres termes, les stéréotypes de la maman, de la séductrice ou de la petite sœur peuvent paraître préférables à celui de la dame de fer ou au sous-type de la femme d'affaires. Les femmes pourront ainsi avoir tendance à « rester à leur place », ce qui ne peut que les tenir à l'écart du leadership et du pouvoir (Lips, 1981, 1991).

Le leadership et les femmes

Les inquiétudes des femmes par rapport au leadership et au pouvoir, même si elles sont liées à cette stéréotypie, n'en sont pas moins réalistes, il faut le dire. Car les stéréotypes continuent d'agir même après leur émergence comme leaders dans les groupes, tout comme l'incongruité entre leur statut externe inférieur en tant que femmes, par rapport à celui des hommes, et le statut supérieur associé au leadership (Owen, 1986). Nous examinerons ici comment s'exerce et se vit le leadership pour les femmes au sein des groupes et organisations où elles deviennent leaders, comment aussi la structure du pouvoir paraît généralement plus diffuse aux yeux des femmes et s'avère plus difficile à percevoir dans certains groupes exclusivement féminins et, enfin, comment certains groupes se voulant égalitaristes peuvent nier les phénomènes de pouvoir et l'émergence obligée du leadership.

Mentionnons d'entrée de jeu qu'une femme nommée ou élue à un poste, ou dont le statut de leader, en situation d'émergence, a été légitimé par une autorité extérieure au groupe, arrivera plus facilement à exercer son leadership qu'une autre dont l'émergence ne sera reconnue que par les membres du groupe, cette reconnaissance étant d'ailleurs plus souvent implicite qu'explicite. Elle n'échappera toutefois pas totalement aux conséquences découlant du statut inférieur des femmes et des stéréotypes dont elles sont la cible.

L'analyse très fine menée par Eagly et Carli (2003) d'un vaste ensemble de recherches sur la problématique des femmes en position de leadership, dans des contextes très variés, démontre en effet que, malgré d'importants progrès depuis les premières recherches sur ces questions, dans les années 1970, les stéréotypes relatifs aux rôles prescrits des femmes et des hommes subsistent toujours, influençant considérablement la façon dont sera accueilli le leadership féminin, non seulement par les hommes mais par les femmes elles-mêmes. Ces chercheuses, évoquant la méta-analyse

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

d'Eagly et Johnson (1990), soutiennent au départ que la principale différence entre les hommes et les femmes qui soit clairement validée par la recherche, quant au style de leadership, réside dans le fait que le style des hommes est plus directif ou autocratique et orienté vers la tâche, alors que celui des femmes est plus participatif ou démocratique et plutôt orienté vers les relations. Ces distinctions nous sont déjà familières. En revanche, ces différences sont moins présentes dans les recherches menées en milieu organisationnel, compte tenu, selon les auteures, du fait que les managers, hommes ou femmes, y sont sélectionnés selon des critères identiques.

Ce style plus relationnel (*communal*) des femmes, opposé au style plus instrumental (*agentic*) des hommes, s'il peut constituer un avantage dans certains contextes (Helgesen, 1990), fait appel à certaines qualités qui sont associées au sexe féminin, telles la compassion et la générosité par exemple, alors que les qualités associées au sexe masculin, telles l'ambition, l'affirmation de soi et l'instrumentalité, correspondent aux caractéristiques attribuées au leadership, comme l'avaient bien vu Johnson et Benson (1974). Il en découle une incongruité entre les attentes que l'on a par rapport aux femmes, en fonction de leur rôle sexué, et celles que l'on entretient en ce qui a trait au leadership, ces analyses rejoignant, vingt-cinq ans plus tard, le modèle théorique de Meeker et Weitzel-O'Neill (1977). Les femmes en situation de leadership auront donc tendance à tempérer leurs comportements, de manière à se centrer à la fois sur l'action et sur les relations, alors que les hommes n'ont pas à faire un tel amalgame : leur leadership, même s'il est uniquement instrumental, est bien accueilli, puisque les attentes à l'endroit d'un homme sont congruentes avec celle que l'on a à l'égard d'un leader. D'autre part, comme on doute encore de la capacité des femmes à avoir des comportements structurants et que l'on considère souvent comme illégitimes leurs tentatives en ce sens, on aura tendance, dans les groupes restreints mixtes, à ignorer les apports des femmes dans la zone du travail ou à les accueillir plus négativement que ceux des hommes (Eagly et Carli, 2003 ; Propp, 1995). Par conséquent, on a encore à l'endroit des femmes des exigences plus grandes en termes de compétence. D'un autre côté, si elles manifestent très clairement les habiletés instrumentales et structurantes associées au leadership, elles risquent d'être perçues comme « trop masculines » ; si elles font preuve d'assurance, de fermeté ou même d'une certaine sévérité, elles pourront être taxées d'agressivité ou d'autoritarisme, les mêmes comportements étant plutôt associés chez les hommes à la force de caractère. On

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

reconnaît ici les divers aspects de la double contrainte, découlant du double standard auquel les femmes en position de leadership semblent toujours soumises.

La recherche menée par Owen (1986), auprès de trois groupes d'étudiantes et d'étudiants en communication, en situation d'émergence, très majoritairement composés de jeunes hommes[20], illustre bien les ambivalences que vivent les femmes lorsqu'elles émergent comme leaders dans un tel contexte. Owen (1986) avait déjà observé que, dans 18 des 20 groupes qu'il avait mis sur pied dans le cadre de ses enseignements, des jeunes femmes avaient émergé comme leaders. Ce sont aussi trois femmes qui émergent comme leaders dans les groupes qu'il choisit ensuite d'étudier. Le premier constat est double : ces jeunes femmes deviennent leaders sans contestation de la part des autres membres ; c'est en s'accaparant presque tout le travail du groupe, en structurant les rencontres, en distribuant les tâches et en s'assurant que le travail de chacun soit effectué qu'elles finissent par être reconnues comme leaders, leur émergence allant tout à fait dans le sens des résultats obtenus par De Souza et Klein (1995), où les personnes les plus engagées par rapport à l'objectif groupal se sont avérées plus susceptibles d'émerger comme leaders. L'attitude des jeunes hommes, dans les groupes d'Owen (1986), est dès lors, comme ils l'écrivent dans leurs journaux de bord, de « permettre » aux femmes de prendre les choses en main, tout en reconnaissant leur travail exceptionnel, ces dernières les voyant pour leur part comme peu désireux d'assumer les responsabilités liées au mandat du groupe[21]. Leur attitude semble ici, aux yeux des leaders, se rapprocher de celle des resquilleurs (*free riders*), ces personnes qui s'esquivent lorsque le résultat du travail doit être évalué collectivement, abandonnant son exécution aux autres membres du groupe.

---

20. **Le premier groupe compte cinq hommes** et trois femmes, le rapport étant de cinq à deux dans le second et de quatre à deux dans le troisième.

21. **Bien que les groupes formés dans le cadre de nos enseignements aient été majo**ritairement ou exclusivement féminins, nous avons constaté dans beaucoup de groupes mixtes que les hommes avaient souvent tendance à laisser les femmes assumer largement le travail groupal et éventuellement le leadership. La motivation première des femmes émergeant comme leaders, comme dans les groupes d'Owen (1986), était l'obtention de la note « A » pour le travail groupal, une telle motivation étant beaucoup moins fréquente chez les hommes. On peut donc penser que l'enjeu groupal, dans ce type de groupe, n'a généralement pas la même prégnance selon qu'on est femme ou homme et ne connaît donc pas le même investissement. La situation pourra différer sensiblement lorsque les unes et les autres se retrouveront dans le milieu du travail.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

L'intérêt principal de cette recherche réside toutefois dans le fait que là où les jeunes gens identifiaient très clairement dans leurs journaux de bord les jeunes femmes comme ayant accédé au leadership, ces dernières évitaient au moyen de divers euphémismes l'étiquette de « leader », préférant se voir comme des organisatrices ou des coordonnatrices. La stéréotypie redoutée se manifestait par la crainte d'être perçue comme étant arrogante et plutôt « vache » (*bitchy*), d'être vue comme une « sorcière » ou comme une « négrière » (*slave driver*). Il s'agit là du stéréotype de la dame de fer, intégré par les jeunes femmes elles-mêmes.

La façon de gérer l'insécurité et l'ambivalence, au niveau du discours, fut pour ces jeunes femmes soit de s'assurer l'appui d'une autre jeune femme membre du groupe, soit de faire des appels fréquents à la cohésion et à la collaboration, en mettant l'accent sur l'« être-ensemble », sur la participation égalitaire, de manière à atténuer l'impact de leur leadership et du pouvoir qui y est associé.

Si la recherche d'Owen (1986) est aujourd'hui vieille de vingt ans et si certaines des méta-analyses d'Eagly et de ses collègues (Eagly et Johnson, 1990, par exemple) portent sur des recherches elles aussi plutôt anciennes, les travaux plus récents évoqués par Eagly et Carli (2003) semblent montrer que le leadership des femmes demeure une question toujours délicate, sinon épineuse, requérant des habiletés complexes chez celles qui occupent des postes de pouvoir :

> Pour s'affranchir du dilemme que crée l'incongruité de rôle que vivent les femmes leaders, elles doivent se montrer extrêmement compétentes tout en rassurant les autres quant à la conformité de leurs agissements avec les attentes relatives au comportement jugé approprié pour une femme. L'exigence du double standard requérant d'elles qu'elles fassent preuve d'une compétence supérieure rend particulièrement difficile pour les femmes de voir reconnues leurs habiletés ou leurs réussites exceptionnelles [...] Par conséquent, les femmes leaders qui réussissent travaillent généralement très fort et adoptent des styles de leadership ne provoquant pas les résistances nuisibles à leur autorité que pourrait entraîner la contestation ouverte des normes voulant que les femmes soient égalitaires et soutenantes pour les autres (p. 18).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

L'appel à la cohésion noté par Owen (1986) chez les jeunes femmes leaders, la nécessité pour les femmes leaders de faire preuve d'égalitarisme évoquée par Eagly et Carli (2003), sont à mettre en lien avec le fait que l'influence et le pouvoir dans les groupes restreints revêtent souvent aux yeux des femmes un caractère diffus, cela étant particulièrement notoire dans les groupes exclusivement composés de femmes. Il semble y avoir chez beaucoup de femmes une certaine résistance à déceler la hiérarchisation du pouvoir, pouvant aller jusqu'à la négation des phénomènes liés à l'émergence du leadership et de la structure du pouvoir.

Dans nos propres travaux auprès des groupes restreints, qu'il s'agisse de recherche, d'enseignement ou de formation, nous avons souvent noté que c'étaient toujours des hommes qui, les premiers, nommaient explicitement ces phénomènes, que ce soit dans le groupe lui-même ou dans leurs journaux de bord, décelant aussi les jeux de pouvoir dans leur groupe, souvent avec une grande justesse. Les femmes ont plus de mal à décoder ces phénomènes et à se voir elles-mêmes comme étant engagées dans ces jeux. On relève souvent chez celles qui émergent comme leader les attitudes décrites par Owen (1986), c'est-à-dire un grand désir de réussite – scolaire, dans les groupes d'étudiantes et d'étudiants – qui les pousse à orienter et à coordonner l'action du groupe, sans toutefois se percevoir comme exerçant du leadership ou comme se situant au sommet de la pyramide du pouvoir.

La volonté d'égalitarisme peut aller jusqu'à la négation des inévitables inégalités entre les personnes et partant des phénomènes de pouvoir, tant dans les groupes communautaires (Duval *et al.*, 2005 ; Mansbridge, 1973) que dans tout autre type de groupe en situation d'émergence. Pour Mansbridge (1973), si les groupes à démocratie participative « *prennent leurs décisions directement, en face à face, par consensus, avec une présomption d'égalité entre les membres* » (p. 351, en italique dans le texte), certaines des inégalités demeurent toutefois incontournables et les différences en termes d'habiletés et de compétences finissent souvent par se transformer en différences de statut et de pouvoir, ce qui constitue l'un des problèmes majeurs auxquels ces groupes doivent faire face.

L'idéologie égalitariste était très présente dans les communes des années 1970. Elle se formulait comme suit dans les documents fondateurs de la Commune de la Plaine, en 1972 : « Égalitarisme rigoureux – pas de chefs, de coordonnateurs, de propriétaires »

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

(Corbeil, 1990, p. 13). Mais la réalité de l'évolution des groupes dans la zone du pouvoir allait bientôt rattraper les membres de cette commune :

> Cette année [1974] devait également être marquée par différentes luttes de pouvoir entre les leaders réels ou potentiels, mais officiellement inexistants. L'absence, du moins formelle, de leaders reconnus a eu comme résultat l'absence d'un leader unique ; on assiste plutôt à la diffusion du leadership, à une fluctuation du statut des membres. La détermination du statut était donc de plus en plus liée à l'implication et à sa durée, ainsi qu'aux liens de solidarité entre les individus (p. 19).
>
> En septembre éclate une nouvelle crise de leadership, suivie de départs, qui par ailleurs assurent une stabilité nouvelle au groupe. En effet, quatre des individus qui sont présents à cette époque [y seront jusqu'à] la toute fin en 1984 (p. 20).

L'auteur n'analyse pas les rapports de pouvoir entre ces quatre personnes présentes jusqu'à la dissolution de la commune, mais il est intéressant de constater qu'ici, comme c'est généralement le cas dans les groupes en situation d'émergence étudiés en laboratoire (De Souza et Klein, 1995) ou dans un contexte réel (Hawkins, 1995), c'est l'engagement par rapport à la visée commune – qui va se modifier au fil des ans – qui détermine le statut des leaders.

Selon Duval *et al.* (2005), la volonté d'égalitarisme dans un grand nombre d'organismes féministes au Québec a amené la création d'une structure appelée « la collective », qui remplace le conseil d'administration et se caractérise par un fonctionnement non hiérarchisé, où le pouvoir est théoriquement partagé entre toutes les membres et les décisions prises par consensus absolu. Dans certains cas, le poste de coordonnatrice est lui-même aboli, de manière à assurer un statut égal entre les employées de l'organisme.

> Différents écueils menacent cependant ce mode de fonctionnement qui exige beaucoup de temps et est difficilement conciliable avec les obligations d'efficacité liées à la productivité. [...] La collective peut également faire en sorte que les travailleuses permanentes, en raison de leur connaissance des dossiers, dirigent les discussions et occupent tout l'espace décisionnel (p. 70).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Il semble bien, à la lumière des exemples que nous venons d'examiner, que cette volonté idéologique d'égalité va à l'encontre du processus spontané de développement et de structuration des groupes restreints, la structure de pouvoir y émergeant nécessairement. Certaines compétences spécifiques étant essentielles pour la réalisation des mandats de ces groupes, les personnes qui les détiennent, dans la mesure où elles seront personnellement engagées envers l'atteinte de la visée commune, acquerront un statut supérieur par rapport au statut de celles dont les compétences sont plus générales, plus facilement interchangeables. La reconnaissance de la hiérarchisation des statuts, des différences entre les bases de pouvoir de chaque personne et de la nécessité du leadership nous semble bien plus susceptible de jouer un rôle positif dans l'atteinte des objectifs groupaux que son contraire, une telle reconnaissance permettant un usage ordonné du pouvoir, comme le préconisait Janeway (1981). L'idéologie de l'égalitarisme, par contre, mène souvent à la négation des processus liés au pouvoir, en particulier des luttes de pouvoir qui sont dès lors occultées et prennent le maquis, se jouant en sourdine et dans l'illégitimité, inaccessibles à tout métaregard et à toute métacommunication consciente. Elle peut aussi avoir pour effet de paralyser l'action du groupe ou de certains de ses membres qui n'osent plus affirmer leurs compétences, de peur de prendre trop de place et d'exercer trop d'influence, comme ce fut le cas dans le groupe *Sur l'erre d'aller* (récits 10.8 et 11.5), dont plusieurs des membres mentionnent dans leurs journaux de bord l'établissement, très tôt dans la vie groupale, d'une norme d'égalité entre les membres du groupe.

11.4.3. Les phases et scénarios d'émergence du leadership

Les recherches auprès de groupes réels en situation d'émergence (Bormann, 1975 ; Geier, 1963 ; Owen, 1986 ; Schultz, 1974, 1986), ont permis de documenter le processus d'émergence du leadership dans les groupes restreints, les descriptions des scénarios d'émergence de Bormann (1975) étant ici particulièrement éclairantes. Ce chercheur a en effet pu établir quatre scénarios d'émergence dans les groupes très nombreux qu'il a étudiés au moyen de méthodes qualitatives.

Nous reprenons ici, avec quelques variantes, la description que nous faisions jadis des phases que traversent les groupes dans le processus d'émergence et de chacun des quatre scénarios qui marquent la deuxième de ces phases (Landry, 1977b, 1998b), en illustrant certains de ces scénarios au moyen des groupes *Lotokar, Pommiers en fleurs* et *Grands espions* (Landry, 1988, 1989).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Première phase. Dans l'ensemble des scénarios, la première phase est plus ou moins semblable. Les membres du groupe s'observent et évaluent le potentiel de chacun. C'est un peu par élimination que se joue cette première étape : les personnes qui sont perçues comme étant inaptes à assumer le leadership, c'est-à-dire qui ne semblent pas avoir les habiletés ou les compétences requises pour orienter l'action du groupe sont alors mises de côté. Ainsi sont éliminées d'emblée les personnes dont la participation est plutôt faible lors de la première rencontre, celles qui sont très actives mais paraissent peu informées ou peu compétentes, ou encore celles dont la participation est forte mais qui sont perçues comme étant potentiellement dogmatiques et rigides, se campant sur leurs positions de sorte qu'elles en viennent à être considérées comme étant trop inflexibles pour qu'on leur confie les destinées du groupe.

Deuxième phase. C'est à cette étape du processus que se déroulent les quatre scénarios de Bormann (1975). Cette phase est marquée par une compétition intense, accompagnée de fortes tensions secondaires, provoquant beaucoup d'insatisfaction dans le groupe. Les forces centrifuges sont alors très présentes, les membres ayant le sentiment que l'on perd beaucoup de temps eu égard à la tâche à accomplir. Deux, parfois trois personnes, paraissent susceptibles d'émerger comme leaders ; les critères de sélection se raffinent et sont en lien plus étroit avec la culture particulière qui se construit dans le groupe et les normes qui s'y développent. On pourra ainsi écarter la candidature d'une personne dont le style de leadership ne semble pas convenir au groupe.

Entre 1970 et 1975, dans les groupes de Bormann (1975) comportant deux hommes ou plus, c'est à cette étape que les femmes qui semblaient susceptibles d'émerger comme leaders étaient exclues, alors qu'avant la fin des années 1960, dès la première phase, les femmes étaient systématiquement écartées du leadership, quelle que soit leur compétence. « En présence de collègues masculins, les hommes refusaient habituellement de se soumettre aux directives données par une femme » (Bormann, 1975, p. 266). Un tel constat contraste grandement avec ceux d'Owen (1986), ce qui témoigne tout de même d'une importante évolution sociale. Ni Bormann (1975) ni Owen (1986) ne prennent cependant en compte la notion sociologique de statut externe, qui jette un éclairage éloquent sur le processus d'émergence dans son ensemble. Car le fait d'être femme n'est pas la seule caractéristique démographique susceptible de conférer à une personne minoritaire dans un groupe un statut externe inférieur par rapport à celui d'autres membres du groupe, lequel, dès la première phase du processus d'émergence, l'écartera

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

du leadership. Comme nous l'avons vu dans certains groupes, tel le groupe *Multi-Gelati* (récit 6.2), outre le sexe et l'âge, la couleur de la peau, l'origine ethnique, tout handicap visible, jouent aussi dans ce processus interactif complexe, qui peut se dérouler très vite comme il peut s'étaler dans le temps.

Premier scénario. Dans les groupes de Bormann (1975), tout se joue assez rapidement dans ce premier scénario. Deux candidats au leadership ayant émergé dans la première phase, l'un d'eux reçoit l'appui assez clair d'un autre membre du groupe, que nous appellerons désormais son *soutien*[22], qui le considère comme étant plus apte que l'autre prétendant à assumer le leadership. Les autres membres du groupe se rallient, de sorte que le deuxième candidat, n'étant pas appuyé, se trouve écarté. Le leader choisi consolidera sa position s'il répond aux attentes du groupe, son influence au sein du groupe allant grandissant. Mais si son style de leadership en vient à ne plus convenir au groupe, pour quelque raison que ce soit, un vent de fronde pourra amener l'émergence d'un nouveau prétendant ou d'une nouvelle candidate.

RÉCIT ILLUSTRATIF 11.3

L'ÉMERGENCE DU LEADERSHIP DANS LE GROUPE *POMMIERS EN FLEURS*

Charlotte, Étienne, Odette, personnes qui jouissent d'un statut externe supérieur dans le groupe *Pommiers en fleurs* (tableau 11.5), sont, avec Louise, les personnes qui influencent le plus l'action du groupe au cours de ses premières réunions. Charlotte, Francine, Odette et Sophie sont perçues par les observatrices des réunions filmées comme s'appuyant mutuellement dans leurs efforts pour faire avancer le groupe, lequel semble d'ailleurs alors fonctionner selon un mode très démocratique. Louise est rapidement éliminée, ses tentatives d'influence ne rencontrant aucun succès, Odette ne semble pas intéressée par le leadership et Étienne manque de constance dans ses tentatives d'influence, de sorte qu'il ne reste en lice que Charlotte à la fin de la troisième rencontre, cette dernière n'ayant d'ailleurs pas pris conscience de son émergence comme leader potentielle. Par des comportements imprévisibles, Charlotte perd sa crédibilité aux yeux des autres lors de la quatrième rencontre, alors que Sophie, très motivée, très préoccupée par la tâche, s'affirme de plus en plus,

22. Dans tous nos écrits antérieurs sur la question, nous parlons, avec un certain malaise, du rôle de *lieutenant*. C'est pour remplacer ce terme militaire que nous choisissons le mot *soutien* pour désigner le rôle de la personne qui appuie de façon *soutenue* une personne qui aspire au leadership.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

jusqu'à la prise en charge de l'orientation de l'action du groupe dans les rencontres suivantes, où Odette et Charlotte lui apportent leur soutien. La montée de Sophie dans la structure du pouvoir n'a cependant pas l'heur de plaire à Étienne qui entre dès lors dans la lutte pour le leadership avec Sophie. Cette dernière note dans son journal de bord, après la sixième réunion : « *Avec l'attitude d'Étienne, face à mon rôle dans le groupe, je ne me sens pas assez solide pour assumer le leadership. Je sens un appui plus ou moins tacite de la plupart des autres membres, mais pour Étienne, c'est de la contestation.* » À la suite de la même réunion, Étienne, qui n'a l'appui d'aucun autre membre, écrit : « *Sophie et moi, c'est pas fini. Ça m'a tout l'air d'être la lutte de pouvoir entre elle et moi.* […] *Je trouve très stressant et très déchirant ce petit conflit et je n'ai aucun plaisir à faire cette lutte. Mais, par contre, il n'est pas possible, dans l'intérêt du groupe, mais surtout dans mon propre intérêt, que je la laisse imposer ses méthodes de travail peu adaptées à un groupe.* » Ils auront deux rencontres informelles pour tenter de clarifier les choses. Dans une réunion subséquente, en présence de l'assistant de la professeure, Sophie évoque l'un des commentaires d'Étienne, lors de l'une de ces rencontres : « *Étienne croyait déceler sous des apparences démocratiques une certaine forme* [d'autoritarisme]. *Je demande à chacun de me donner du feed-back. Les commentaires d'Odette, Francine et Charlotte se ressemblent beaucoup. Elles perçoivent chez moi un bel enthousiasme, un grand désir de faire aboutir la tâche. Elles ne se sentent pas menacées par la place que j'ai au sein du groupe et n'y décèlent aucun* [autoritarisme]. *Pour Thomas, j'ai parfois une attitude menaçante.* […] *C'est comme si je faisais peur aux deux hommes du groupe et que pour les filles, mon comportement n'exprimait que l'enthousiasme. C'est tout de même étrange.* » Il faudra deux autres réunions avant que le leadership de Sophie ne soit clairement nommé et même légitimé par le feed-back de l'assistant. Comme l'écrit Étienne : « *Le leadership s'est bel et bien éclairci.* […] *D'une certaine façon, j'ai toujours accepté Sophie comme leader, à la condition qu'elle prenne conscience des autres niveaux (zones) de réalité dans le groupe (climat) et qu'elle permette aux autres de prendre du temps pour exprimer leurs idées.* […] *Sophie a toujours eu le pouvoir dans le groupe, du moins depuis que nous avons choisi le modèle de Saint-Arnaud. Et ce à cause de son énergie. Hier, nous avons tous, implicitement, approuvé ce pouvoir, en stipulant bien toutefois que nous n'accepterions pas de nous le faire imposer par son trop grand emballement.* » À la suite de cette rencontre, l'expertise d'Étienne fut explicitement reconnue dans le groupe, de sorte qu'il put y trouver sa place. Si le leadership très centré sur la tâche de Sophie a pu incommoder parfois une partie du groupe, grâce aux mécanismes de métacommunication consciente développées au sein du groupe, elle a su adapter son comportement et ainsi garder le leadership jusqu'à la fin.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Même si l'émergence de Sophie comme leader ne s'est pas effectuée rapidement, mais au contraire, s'est étalée sur plusieurs rencontres (récit 11.3), c'est le premier scénario qui prévaut ici, avec la variante introduite par le fait que la leader émergente était une très jeune femme, son statut externe inférieur ne laissant pas prévoir qu'elle pourrait effectivement se retrouver au sommet de la hiérarchie de pouvoir. La première phase s'est donc prolongée, Louise, au faible statut externe étant la première éliminée, suivie de trois des quatre personnes à statut supérieur, qui n'ont pas eu l'appui non équivoque d'un autre membre. N'eût été le comportement de Charlotte – quelques sorties intempestives, un retrait boudeur et manipulateur par moments –, le soutien que Sophie commençait à lui manifester se serait sans doute affermi, mais le groupe a perdu confiance en Charlotte lors de la quatrième rencontre. Thomas ayant été presque inactif au cours des premières rencontres, les quatre personnes à statut externe supérieur et deux des jeunes femmes à statut inférieur ont été éliminées[23].

Le profil de Sophie n'est pas sans évoquer celui des jeunes femmes présentes dans les trois groupes d'Owen (1986), très centrées sur la tâche et sur la réussite du groupe. L'absence de données démographiques sur les membres de ces groupes, autres que le sexe, ne nous permet pas de connaître le statut externe de ces femmes, dont au moins une a reçu le soutien de l'autre femme membre du groupe. Étienne, des *Pommiers en fleurs,* n'entre pas en compétition avec les femmes plus âgées que lui, au cours de la première phase : c'est l'émergence d'une jeune femme dont il met en doute la compétence qui l'incite à se jeter dans la mêlée, même sans appui. On constate d'ailleurs qu'une fois le leadership de Sophie établi, Étienne reconnaît son pouvoir et prétend même l'avoir reconnu depuis un bon moment, cette dernière affirmation relevant sans doute du processus de réduction de la dissonance cognitive (Festinger, 1957).

La caractéristique essentielle du premier scénario réside à nos yeux dans le fait qu'une seule des personnes aspirant au leadership acquiert le soutien non équivoque d'une autre personne, ce qui rend très probable l'émergence de cette personne comme leader si elle répond aux attentes de la majorité des membres du groupe. La

23. Le processus a pu être ralenti par la présence d'une autre femme dans la vingtaine avancée, qui s'est ajoutée au groupe au milieu de la deuxième rencontre, pour le quitter après la quatrième, ayant abandonné le cours. L'analyse qualitative détaillée du processus se trouve dans Landry, 1988, p. 378 à 449.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

variante que connaît le groupe *Pommiers en fleurs* a trait à la lenteur du processus, attribuable au fait que les candidates et candidats à statut externe supérieur ont dû être éliminés avant que puisse émerger une jeune femme au statut externe inférieur, très centrée sur la réussite du groupe et non sur l'amélioration de son propre statut au sein du groupe.

Deuxième scénario. Le deuxième scénario, long et frustrant, engendre de très fortes tensions secondaires. Comme dans le premier scénario, deux ou trois candidats émergent de la première phase. Ici toutefois, chacun acquiert l'appui d'un membre au début de la deuxième phase de sorte que les candidats poursuivent leurs confrontations, la lutte pouvant ainsi s'éterniser, surtout si les autres membres n'arrivent pas à se situer. C'est ce scénario que l'on retrouve dans le groupe *Lotokar* (récits 7.2, 8.4, 10.3, 10.10 et 11.2). Au cours de la première phase, les personnes au statut externe le plus faible, soit Anne, Lise et Véronique (tableau 11.5), sont éliminées. Après s'être ligués au cours de la première phase pour contrer les prétentions au leadership de Brigitte, Maryse et Paul s'affrontent bientôt, Maryse ayant l'appui d'Anne et Paul celui de Véronique. Les interactions antagonistes entre les deux candidats se soldent par un soutien majoritaire à Maryse. Mais, en raison de son ambivalence à l'égard du pouvoir, elle n'arrive pas à assumer son leadership et reprend la confrontation avec Paul qui dégénérera par la suite en un conflit profond, paralysant l'évolution du groupe, jusqu'à ce que les autres membres en viennent à prendre les choses en main[24].

Troisième scénario. Lorsqu'un groupe traverse une crise importante, provoquée par des événements qui lui sont internes ou qui sont hors de son contrôle, c'est le troisième scénario qui prévaut. La perte fortuite d'un membre important, la destruction des locaux du groupe, le vol de son matériel, ce sont là des événements critiques se situant hors de la dynamique interne du groupe, qui fait ainsi face à la nécessité de l'émergence d'un ou d'une leader capable de l'aider à affronter la crise. Rien de tel ne s'est produit dans les groupes que nous avons côtoyés au fil des ans. Plus fréquente est la crise interne soutenue, provoquée par la présence d'une personne

24. Cette synthèse rapide ne peut rendre compte de toute la subtilité du processus interactif, comme le fait l'analyse qualitative présentée dans notre thèse (Landry, 1988, p. 154-228), encore que les divers récits dont fait l'objet le groupe *Lotokar* dans cet ouvrage donnent un bon aperçu de la culture qui s'est construite dans ce groupe.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

RÉCIT ILLUSTRATIF 11.4

LA CONFRONTATION D'UNE PERSONNE CENTRALE NÉGATIVE CHEZ LES *GRANDS ESPIONS*

Dans la première phase de l'émergence du leadership chez les *Grands espions*, comme Pierre assume un certain leadership, Alain s'oppose à lui systématiquement et agressivement. Pierre se retire graduellement, sous le poids des agressions d'Alain, et Bernard, ami d'Alain, tente à son tour, plus tard, au cours de la cinquième et de la sixième rencontre, d'orienter l'action du groupe, malgré l'opposition toujours systématique d'Alain. Voici ce qu'en dit Bernard : « *Aujourd'hui, j'ai pris beaucoup de place dans l'équipe et, croyez-moi, Alain n'a pas tardé à me le faire ressentir, un peu comme il le fait avec Pierre depuis le début de nos rencontres. Assez que Pierre ne sait plus où donner de la tête, il veut faire progresser l'équipe, mais à chaque fois qu'il propose quelque chose, la guerre éclate entre lui et Alain et la situation devient encore plus difficile pour tout le monde.* […] *Alain, aussitôt que quelqu'un prend plus de place que lui, il n'est jamais content. Il a tenté de me ridiculiser toute la journée, il avait toujours quelque chose à dire contre mes propositions. Pas une seule fois, il ne m'a appuyé. Il garde toujours sa maudite attitude négative envers tout et ne propose rien de valable.* » Bernard abdique à son tour et c'est Hélène, une jeune femme au faible statut externe (voir tableau 11.5), qui lors de la huitième rencontre prend l'initiative de parler des difficultés que connaît le groupe en raison du comportement d'Alain, après avoir prévenu Stéphanie, Pierre et Nadine de son intention. Elle commence dès lors à orienter l'action du groupe, mais au terme de la neuvième rencontre, Alain, avec l'appui de Stéphanie, tente de la discréditer. Hélène expose alors le pattern qui caractérise les interactions d'Alain avec les autres personnes influentes dans le groupe : il s'oppose à ces personnes et les agresse jusqu'à ce que, de guerre lasse, elles renoncent à tenter de structurer l'action du groupe. Dans sa dénonciation des comportements d'Alain, Hélène prend soin de vérifier les perceptions des autres relativement à ses interventions dans le groupe, lesquelles sont considérées comme utiles et pertinentes. Dans cette démarche, Hélène a le soutien actif de Pierre et elle gardera le leadership du groupe jusqu'à la fin, étant toujours la seule à arriver à neutraliser un tant soit peu les agissements déviants d'Alain, comme on peut le voir dans le récit 8.5.

centrale négative dont le comportement très déviant, allié à un statut externe supérieur de même qu'à des caractéristiques de personnalité lui permettant d'exercer une forte influence au sein du groupe, polarise l'attention et draine l'énergie des membres

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

du groupe, les empêchant de s'investir dans l'atteinte de la visée commune du groupe et créant de fortes tensions secondaires. Comme dans le cas de la crise provoquée par des événements externes, la personne qui émergera ici comme leader sera celle qui se révélera le mieux en mesure de faire face à la crise, c'est-à-dire d'entrer en confrontation avec la personne perturbatrice ou de neutraliser, d'une manière ou d'une autre, son action. Cette personne ne sera peut-être pas la plus apte à accompagner le groupe dans la poursuite de ses objectifs, les habiletés requises pour dénouer la situation n'étant pas nécessairement celles qui seront susceptibles de garantir la réussite du groupe dans la zone du travail. Nous avons déjà rencontré deux groupes aux prises avec des personnes centrales négatives, soit les *Têtes de choux* (récits 7.3 et 10.7) et les *Grands espions* (récits 8.5 et 11.4), l'un des trois groupes que nous avons étudiés en profondeur (Landry, 1988, 1989)[25]. Le récit 11.4 montre bien le pattern qui caractérise les interactions d'Alain avec les autres membres du groupe susceptibles de prendre le leadership. Si on a laissé Alain diriger les opérations lors de la dixième rencontre du groupe où avait lieu le tournage d'un vidéofilm en vue de la présentation du groupe, Hélène a ensuite repris les rênes et c'est alors qu'Alain s'est montré tout à fait déviant, Stéphanie l'accompagnant dans cette voie, comme on l'a vu dans le récit 8.5. Les autres membres ont alors décidé de ne plus tenir compte d'Alain, Hélène se chargeant de le remettre à sa place chaque fois que la situation l'exigeait. La dynamique du pouvoir s'est donc réellement organisée dans ce groupe en fonction de la personne centrale négative d'Alain, comme ce fut le cas dans plusieurs des groupes étudiés par Bormann (1975). C'est finalement celui ou celle qui arrive à neutraliser la personne centrale négative qui assume le leadership, le travail du groupe se trouvant profondément marqué par la dynamique engendrée par la présence d'une telle personne, de même que toute la vie affective du groupe.

Le dénouement fut plus difficile encore dans le groupe les *Têtes de choux* (récits 7.3 et 10.7) où personne ne fut en mesure de contrôler la déviance de Colette, du fait de son expertise essentielle pour le groupe. On dut se résigner à l'exclure du groupe, tout en maintenant un lien avec elle pour les fins de la production du

25. L'analyse qualitative de l'évolution de ce groupe se trouve aux pages 619 à 702 de notre thèse (Landry, 1988).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

résumé et de la présentation du modèle difficile choisi sous son influence et que la majorité des membres n'étaient pas arrivés à s'approprier.

Quatrième scénario. Le quatrième scénario est celui où le groupe ne parvient pas à se choisir un leader ou, s'il y parvient, il le démet rapidement de ses fonctions. Divers facteurs peuvent expliquer ce phénomène. Dans les groupes de Bormann (1975), le principal motif sous-tendant l'émergence de ce scénario semble avoir été l'absence dans les répertoires de comportements des membres de certaines habiletés nécessaires à l'atteinte de la visée commune du groupe et de ses objectifs. Pour notre part, nous avons pu constater ce scénario dans le groupe *Sortir de la spirale* du récit 10.4, dont la visée commune n'avait pas fait l'objet d'une véritable appropriation par ses membres et où, après une année de rencontres plutôt sporadiques, aucun leader n'avait émergé, la structure de pouvoir ne s'étant pas non plus différenciée. Le même phénomène s'est aussi retrouvé dans certains groupes égalitaristes ayant tendance à occulter les phénomènes liés au pouvoir, tel le groupe *Sur l'erre d'aller* (récits 10.6, 10.8 et 11.5).

L'atteinte de la visée commune peut être difficile dans de tels groupes, par manque d'intérêt dans le premier cas et par manque de coordination dans le second. Un tel scénario peut d'ailleurs aussi se produire lorsqu'un groupe se scinde en deux clans, à cause d'un conflit de valeurs ou d'intérêts.

Troisième phase. Lorsque les scénarios de la deuxième phase se terminent par le choix d'un ou d'une leader, survient la troisième phase qui est celle du maintien d'un leadership stable. C'est la phase de l'exercice proprement dit du leadership, où la personne qui dirige désormais les destinées du groupe doit faire la preuve de sa capacité à travailler de concert avec les autres membres du groupe en vue de l'atteinte de la visée commune. Soulignons que lorsque le leadership est institué, par nomination ou par élection, l'entrée en fonction de la personne ainsi désignée correspond à cette troisième phase du processus d'émergence, à quelques différences près. Le ou la leader aura donc la responsabilité première des fonctions de structuration au sein du groupe, le leadership étant intimement associé aux dimensions instrumentales de la vie groupale. Selon le style de leadership accepté dans le groupe, plutôt autocratique ou plutôt démocratique, selon aussi ses orientations personnelles, la personne ayant accédé au leadership concentrera plus ou moins ces fonctions entre ses propres mains ou acceptera

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

que d'autres membres du groupe en assument une part. Elle devra aussi être attentive à la zone affective du groupe, surtout s'il s'agit d'une femme. En somme, elle devra moduler son comportement en cherchant l'équilibre entre la satisfaction des besoins des membres, le respect des exigences de la tâche et celui des normes groupales. C'est ce qu'ont réussi à faire Sophie du groupe *Pommiers en fleurs* et Hélène du groupe des *Grands espions*. Mais le leader émergent n'arrive pas toujours à mener le groupe à bon port. S'il s'avère avoir été « bon politicien » mais « mauvais administrateur », pour reprendre les termes de Bormann (1975, p. 268), si l'on en vient à le percevoir comme étant manipulateur, s'il est plutôt centré sur ses propres besoins et intérêts et non sur la réussite du groupe, le groupe pourra lui retirer son adhésion et s'engager, si le temps le permet, dans un nouveau processus d'émergence. Maryse, après être devenue leader du groupe *Lotokar,* fut incapable de répondre aux attentes du groupe, utilisant de façon plutôt manipulatrice les autres membres du groupe dans sa lutte à finir contre Paul, si bien que ces autres n'eurent d'autre choix que de sortir de la posture d'impuissance et de passivité où les avait placés le tandem Maryse-Paul et prirent en main les dernières étapes du travail groupal.

Un autre phénomène apparaît au cours de cette troisième phase, dans les groupes en situation d'émergence, c'est celui de la réintégration de la candidate ou du prétendant défaits. Comme le souligne Bormann (1975), une fois la lutte pour le leadership terminée, il est très important que le groupe se préoccupe de l'aspirant vaincu et l'aide à trouver un rôle valorisant et valorisé dans le groupe. Cette personne est en effet la plupart du temps une ressource importante que le groupe ne doit pas s'aliéner. Dans le groupe *Pommiers en fleurs,* la réintégration d'Étienne et la reconnaissance par les autres membres du groupe de son expertise se font aussitôt après la confirmation du leadership de Sophie. Pour ce qui est de Paul, du groupe *Lotokar,* qui s'est absenté lors de la réunion marquée par l'émergence du leadership de Maryse, au cours de la rencontre suivante, le groupe consacre beaucoup d'énergie à son intégration après le rejet tant du style de leadership qu'il préconisait que de son leadership lui-même. Le partage du travail auquel s'adonne ensuite le groupe lui confère aussi une place significative.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

11.5. La structure du pouvoir, son émergence et sa mesure

Si Bormann (1975) a fort bien documenté le processus multiforme de l'émergence du leadership dans les groupes restreints, il ne s'est pas penché explicitement sur les modalités de l'émergence de la structure du pouvoir, qui se construit dans l'interaction groupale, de telle sorte que se développe une hiérarchie comportant trois ou quatre classes de statuts. La personne ayant émergé comme leader se trouve au sommet de cette hiérarchie ; son soutien principal, certains candidats malheureux et parfois leurs soutiens forment la deuxième classe de statuts ; une troisième classe regroupe d'autres membres du groupe, perçus comme ayant moins d'influence ; on trouve aussi parfois une dernière classe pouvant ne comprendre qu'une seule personne, laquelle ne se voit reconnaître qu'une très faible influence. Cette structure peut être décelée intuitivement par les membres du groupe, comme ce fut le cas pour Ariane, membre du groupe *Sur l'erre d'aller* (récit 11.5). On note ici la similitude entre l'analyse d'Ariane sur les conséquences de la norme d'égalité, empêchant les leaders potentiels de se manifester et celle de Corbeil (1990), qui évoque le fait que l'idéologie égalitariste a mené à une « diffusion du leadership, à une fluctuation du statut des membres » (p. 19). Et sans doute aussi, dans les deux cas, à une occultation de la structure du pouvoir.

Dans tout groupe dont le leader est nommé ou élu, c'est-à-dire dans la majorité des comités, groupes et équipes de travail en milieu organisationnel, dans les groupes dirigés par un professionnel, formateur ou thérapeute, va se développer parmi les autres membres du groupe une structure de pouvoir analogue à celle que l'on retrouve dans les groupes en situation d'émergence. Si certains rôles sont déjà définis dans ces groupes – vice-présidence, trésorerie, secrétariat, etc. –, le statut relatif que confère chacun de ces rôles institués déterminera sans doute la hiérarchisation de la structure, encore que la compétence perçue des membres à occuper ces postes pourra amener l'émergence d'une structure parallèle ne correspondant pas tout à fait à la structure officielle.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Récit illustratif 11.5

LA STRUCTURE DU POUVOIR DANS LE GROUPE *SUR L'ERRE D'ALLER*, SELON UNE DE SES MEMBRES

La question du pouvoir et du leadership a été plus ou moins occultée dans le groupe *Sur l'erre d'aller*, où Ariane a tout de même été en mesure de déceler une structure de pouvoir, qu'elle décrit comme suit :

« *1er niveau*	*Odélie, Marie-Alice*
2e niveau	*Enrica, Tony, Isabelle, Ariane*
3e niveau	*Ginette*

[…] *Pour ce qui est d'Odélie, tout laissait croire au début que ce serait elle qui prendrait le leadership. Elle s'investissait beaucoup dans la tâche, prenait souvent la parole pour faire valoir ses idées qui étaient souvent prises en considération.* » Ariane décrit ensuite le désinvestissement d'Odélie qui a amené le groupe à la rejeter comme leader, « *suite aux déceptions trop nombreuses*. [Quant à Marie-Alice, elle] *amenait toujours de nouvelles idées, elle mettait beaucoup de dynamisme lors des rencontres et elle savait se faire écouter. Je crois que le groupe avait des attentes face à elle pour la prise de leadership, mais elle ne les a pas satisfaites complètement.* […] *Enrica* [au deuxième niveau] *se démarquait un peu plus parmi nous, même au point que Tony et Odélie la voyaient comme leader potentielle.* […] *Au début, Isabelle parlait beaucoup et possédait le pouvoir d'expert puisqu'elle connaissait bien le modèle de Moreno.* […] *Pour ce qui est de Tony et moi,* […] *nous étions à l'écoute* [et] *nous prenions la parole pour amener quelque chose qui avait souvent un impact dans le cours des décisions. Enfin, Ginette avait plus d'audace au début, mais cela a vite changé et elle s'est presque retirée du groupe. Le fait qu'elle ne soit pas écoutée ne l'a sans doute pas encouragée à prendre la parole, ce qui a eu pour conséquence qu'elle fut* […] *un peu déviante.* » La non-émergence du leadership, aux yeux d'Ariane « *s'explique peut-être par le fait que le groupe a entretenu dès le départ une norme d'égalité qui empêchait les leaders potentiels de se manifester, qui a rendu ardue l'analyse de la zone du pouvoir et qui a ralenti la tâche.* »

Que le groupe soit institué ou en situation d'émergence, une fois la structure de pouvoir établie, la plupart de ses membres sont en mesure d'en avoir une vision intuitive, laquelle ne sera pas parfaitement identique pour chacun. C'est là tout l'intérêt de disposer d'un instrument dûment validé, permettant de mettre au jour cette structure, de même que les hiérarchies de pouvoir que déterminent les formes de pouvoir discernées par French et Raven (1959). Le questionnaire construit par Fortin (1970) et validé auprès d'une

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

trentaine de groupes dont 18 groupes institués nous a permis de mesurer la structure du pouvoir dans les divers groupes que nous avons étudiés (Landry, 1971, 1988, 1989 ; Landry et Saint-Charles, 1995 ; Saint-Charles, 1992).

C'est cet instrument que nous présentons dans les paragraphes suivants, illustrant ensuite son utilisation dans les trois groupes de notre recherche doctorale.

11.5.1. Le questionnaire sur le pouvoir de Fortin

Le *Questionnaire sur le pouvoir* de Fortin (1970) repose sur les perceptions des membres du groupe quant à la hiérarchisation du pouvoir et de ses diverses formes au sein de leur groupe. Ceux-ci sont invités à se classer par ordre de rangs en fonction de chacune de ces formes et du pouvoir total, une dernière question invitant les membres à établir leur vision idéale de la répartition du pouvoir dans le groupe. Le questionnaire permet donc de connaître les diverses hiérarchies de pouvoir – récompense, coercition, légitime restreint, référence, expert – et aussi de déceler la structure du pouvoir total et la structure de pouvoir souhaitée – pouvoir légitime global – par les membres au moment de l'administration du questionnaire. Le tableau 11.6 présente les énoncés à partir desquels chaque membre est invité à établir son classement de tous les membres du groupe, y compris lui-même, chacun des énoncés étant accompagné dans le questionnaire d'exemples permettant d'en préciser le sens. Les formes de pouvoir ne sont pas nommées dans le questionnaire comme elles le sont dans le tableau et l'ordre de présentation n'est pas non plus le même[26].

La distinction qu'établit Fortin (1970) entre le pouvoir légitime restreint, fondé sur la position occupée dans le groupe, et le pouvoir légitime global, fondé sur les valeurs intériorisées des membres, permet le développement d'un indice de légitimité des diverses formes de pouvoir dans chacun des groupes étudiés, cet indice permettant entre autres de voir si la structure du pouvoir est légitime aux yeux des membres, ce qui lui conférera vraisemblablement une certaine stabilité.

26. Le pouvoir informationnel est absent du questionnaire de Fortin (1970). Nous ne l'avons pas inclus dans notre recherche doctorale mais l'avons fait dans notre recherche subséquente (Landry et Saint-Charles, 1995 ; Saint-Charles, 1992), en formulant une question à son sujet, sur le modèle des questions de Fortin (1970).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 11.6
Énoncés du *Questionnaire de Fortin* à partir desquels les membres sont invités à établir leur classement pour chacune des formes de pouvoir

	Énoncés
Forme de pouvoir	Sur la feuille de réponses qui suit, vous devez mettre en rangs les *n* membres de votre groupe, y compris vous-même…
Récompense	… selon l'influence qu'ils ont sur le groupe parce que les autres croient qu'il pourrait leur être profitable de se montrer d'accord avec eux.
Coercition	… selon l'influence qu'ils ont sur le groupe parce que les autres n'osent pas se montrer en désaccord avec eux, par crainte des conséquences.
Légitime restreint	… selon l'influence qu'ils ont sur le groupe à cause de la position qu'ils occupent.
Référence	… selon l'influence qu'ils ont sur le groupe à cause de l'estime ou de l'amitié que les autres leur portent.
Expert	… selon l'influence qu'ils ont dans le groupe à cause de leur compétence.
Pouvoir total	… selon l'influence globale qu'ils ont sur le groupe.
Pouvoir légitime global	… selon l'influence que chacun devrait avoir dans le groupe.

11.5.2. La structure du pouvoir dans trois groupes restreints

C'est entre la septième et la huitième rencontre que les membres de chacun de nos groupes se sont auto-administré le questionnaire de Fortin (1970). Nous ne présenterons ici que les résultats ayant trait à la structure de pouvoir actuelle, notre but étant essentiellement de démontrer que cette structure peut être perçue par les membres d'un groupe, la méthode statistique utilisée[27] permettant d'établir si les classements effectués par chacun des membres sont significativement semblables et donc s'ils ont une perception commune de cette structure.

Un premier constat vient confirmer ce que l'analyse qualitative nous a appris quant à l'émergence du leadership dans chacun des trois groupes. Après la septième rencontre, dont elle s'est absentée, Maryse, qui a émergé comme leader lors de la cinquième réunion,

27. Il s'agit du coefficient W de Kendall (voir Siegel, 1956). Les résultats complets sont rapportés dans Landry (1988) et résumés dans Landry (1989).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

occupe, mais presque ex-æquo avec Paul, la première place dans la structure du pouvoir du groupe *Lotokar*. Sans doute son statut se serait-il différencié davantage de celui de Paul si Anne, son soutien inconditionnel dans les premières phases du processus d'émergence, et Véronique, qui s'était ralliée à elle, avaient pu répondre au questionnaire. En l'occurrence, le groupe compte tout de même trois classes distinctes de statuts, que l'on peut découvrir par l'inspection des scores bruts : Maryse et Paul forment la première, Rémi, Brigitte et Anne la seconde, Lise et Véronique la troisième. Le fait que le coefficient d'accord soit hautement significatif indique que ces classements ne sont pas dus au hasard.

Tableau 11.7

Rangs hiérarchiques, classes de statuts et coefficients d'accord pour le pouvoir total dans les trois groupes

Groupe	Rangs hiérarchiques							Coefficient d'accord
	1	2	3	4	5	6	7	
Lotokar[a]	Maryse	Paul	Rémi	Brigitte	Anne	Lise	Véronique	0,877***
	8	10	17	19	22	30	34	
Pommiers en fleurs	Sophie	Étienne	Charlotte	Odette	Louise	Francine	Thomas	0,701***
	7	20	22	29	36	38	44	
Grands espions	Bernard	Pierre	Alain	Hélène	Nadine	Stéphanie	Denise	0,650***
	12	16	23	25	36	41	43	

a. Si la somme des rangs, ou scores bruts, est différente pour le groupe *Lotokar*, c'est que deux membres, Anne et Véronique, absentes au moment où les autres l'ont complété, n'ont pas répondu au questionnaire.

Le nombre d'astérisques indique le niveau de signification : *** = 0,001.

Les soulignés indiquent les classes de statuts.

Chez les *Pommiers en fleurs,* Sophie est identifiée par tous comme étant celle qui occupe la première place dans la structure du pouvoir. Étienne et Charlotte occupent la seconde classe de statuts, Odette est seule dans la troisième classe, Louise, Francine et Thomas se partageant la dernière. Ici aussi la structure de pouvoir et les classes de statuts qu'elle détermine sont validées par un coefficient d'accord hautement significatif.

Nous avons vu que, chez les *Grands espions,* Pierre a d'abord cherché à orienter l'action du groupe, rencontrant l'opposition systématique d'Alain. Bernard a repris le flambeau au cours de la quatrième rencontre pour l'abandonner vers la fin de la septième, après une énième confrontation avec Alain. Hélène s'est manifestée

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

comme le soutien de Bernard pendant ces réunions et s'est sentie trahie lorsqu'il a choisi d'abandonner la partie. C'est au terme de cette septième réunion orageuse que le questionnaire sur le pouvoir a été rempli. Bernard et Pierre y occupent les premières places, la seconde classe de statuts étant occupée par Alain et Hélène, alors que Nadine, Stéphanie et Denise forment la troisième. L'ascension d'Hélène jusqu'au sommet de la structure a eu lieu après cette rencontre, en même temps que le statut d'Alain connaissait un affaissement total.

Si les résultats au questionnaire de Fortin (1970) permettent d'avoir une photographie de la structure de pouvoir et des classes de statuts au sein des groupes au moment de sa passation, on constate que leur interprétation fine repose nécessairement sur l'observation longitudinale de ces groupes, menée dans une perspective ethnographique (McMillan et Schumacher, 1984), ces données qualitatives contribuant à éclairer les résultats quantitatifs et vice versa[28].

11.6. Les stratégies d'influence et leurs liens avec le pouvoir

C'est par l'interaction entre les membres et l'usage qu'ils font de diverses stratégies d'influence que se construit la structure du pouvoir dans les groupes restreints. L'étude systématique de ce processus exige que l'on observe et que l'on code les stratégies verbales des membres au moment où l'enjeu principal de la discussion au sein du groupe se situe dans la zone du pouvoir. Nous avons créé à cette fin la *Grille d'observation des stratégies d'influence*[29], que nous présentons en quatre tableaux distincts à l'annexe 4. La grille

28. Nous avons utilisé ce questionnaire à maintes reprises à des fins pédagogiques, tant pour étudier l'ensemble des hiérarchies de pouvoir que pour n'examiner que la structure du pouvoir total, comme nous le faisons ici. Il faisait aussi partie des instruments choisis pour notre recherche ayant pour titre *Stratégies d'influence et pouvoir dans les groupes restreints : analyse psychosociologique et linguistique* (voir Landry et Saint-Charles, 1995, et Saint-Charles, 1992, pour la dimension psychosociologique de cette recherche).

29. Trois assistantes de recherche, Céline Beauregard, Diane Lacombe et Nathalie Morin ont participé étroitement à la construction de la grille et au codage des séquences d'interaction retenues à partir des protocoles filmés. Pour la seconde recherche, Nathalie Morin et Johanne Saint-Charles ont été les assistantes de recherche pour l'ensemble du processus, y compris le codage des rencontres filmées des groupes concernés (Landry et Saint-Charles, 1995 ; Saint-Charles, 1992).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

comporte quatre catégories de stratégies verbales, soit les stratégies de *forme du discours,* les *réactions,* les *stratégies proprement dites* et les *stratégies d'orientation de l'action* pour un total, en dernière analyse, de 33 comportements stratégiques.

Nous présentons d'abord dans cette section les résultats relatifs aux stratégies que l'on retrouve le plus fréquemment, dans les trois groupes étudiés, chez les personnes les plus influentes[30], pour ensuite en tirer certaines conclusions en ce qui a trait au processus interactif caractérisant l'émergence de la structure du pouvoir au sein de ces groupes.

11.6.1. Les stratégies des personnes les plus influentes

Les tableaux 11.8 à 11.11 présentent les stratégies verbales d'influence qui, à deux exceptions près, sont significativement plus présentes chez les personnes les plus influentes.

Pour ce qui est des stratégies de *forme du discours,* le tableau 11.8 montre que les personnes les plus influentes parlent beaucoup plus que les autres (*énoncer*[31]), différence que l'on relève systématiquement depuis les débuts de la recherche sur la fréquence de la prise de parole des membres de groupes restreints.

Pour ce qui est des stratégies interactives, on constate aussi que les personnes les plus influentes *interrompent* et *sont interrompues* plus souvent que les autres, qu'elles posent plus de *questions* et reçoivent aussi plus de *réponses*. Elle sont d'ailleurs à l'origine de plus de 60 % des questions posées à l'ensemble du groupe plutôt qu'à des membres en particulier. De plus, les personnes les moins influentes leur posent aussi plus de *questions* qu'elles ne le font entre elles. Cette tendance générale au sein des trois groupes devient encore plus forte chez les *Grands espions,* où Alain, personne centrale négative faisant partie du groupe des personnes les plus influentes, reçoit près du quart de toutes les *questions* posées dans le groupe ; elle s'affaiblit du côté des *Pommiers en fleurs,* où Thomas, le moins influent du groupe, qui en vient à faire figure de déviant,

30. Il s'agit de Maryse, Paul et Brigitte (*Lotokar*) ; Sophie, Étienne, Charlotte et Odette (*Pommiers en fleurs*) ; Alain, Hélène, Bernard et Pierre (*Grands espions*). Cinq des sept hommes faisant partie de l'échantillon se retrouvent dans la catégorie des personnes les plus influentes, avec seulement six des quatorze femmes.

31. Les caractères italiques, dans toute cette section, renvoient aux libellés des stratégies dans chacun des tableaux pertinents, y compris ceux de l'annexe 4.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

en reçoit 15 %. Le pattern interactif qui se dégage pour les seules *questions*, mises en relation avec l'appartenance à la catégorie des plus ou des moins influents, vient confirmer les résultats de recherches antérieures, selon lesquels les moins influents ont tendance à s'adresser davantage aux plus influents, ces derniers interagissant davantage entre eux. Il confirme aussi le processus par lequel les membres d'un groupe tentent de corriger le comportement des déviants par une interaction soutenue lorsque s'affirme cette déviance[32]. La grande déviance d'Alain lui attire moult *questions* et bien d'autres interventions interactives, comme nous le verrons plus loin, alors que la déviance timide de Thomas lui vaut aussi une certaine somme d'interventions visant à l'amener à se conformer aux normes groupales.

Tableau 11.8
La *forme du discours* stratégies des personnes les plus influentes

STRATÉGIE	DESCRIPTION	NIVEAU DE SIGNIFICATION DES DIFFÉRENCES
Énoncer	Prendre la parole et la garder, ne serait-ce qu'un moment.	***
Interrompre	Couper la parole à une autre personne pour prendre soi-même son tour de parole.	*
Être interrompu	Se faire couper la parole.	**
Poser une question	Demander directement ce que l'on veut savoir, sous forme de question.	**
Recevoir une réponse	Obtenir réponse à une question posée.	**

Le nombre d'astérisques indique le niveau de signification : *** = 0,001, ** = 0,01, * = 0,05.

Le pattern décelé à propos des *questions* et *réponses* ressort encore plus nettement en ce qui a trait aux *réactions* (tableau 11.9), qu'elles prennent la forme d'*accords* ou d'*oppositions* : les plus influents en émettent et en reçoivent plus que les moins influents ; ces derniers en adressent davantage aux plus influents qu'ils ne s'en gratifient mutuellement.

32. **Voir le tableau 8.4.**

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 11.9
Les *réactions* stratégies des personnes les plus influentes

STRATÉGIE	DESCRIPTION	NIVEAU DE SIGNIFICATION DES DIFFÉRENCES
Manifester son accord	Exprimer son accord, appuyer ou approuver la position ou la proposition d'une personne.	*
Recevoir un accord	Être appuyé ou approuvé.	***
S'opposer	Exprimer son désaccord à l'égard de la position ou proposition d'une personne.	*
Recevoir une opposition	Voir sa position ou proposition recevoir une opposition.	**

Le nombre d'astérisques indique le niveau de signification : *** = 0,001, ** = 0,01, * = 0,05.

Ces constats sont à mettre en lien avec le processus d'apprentissage des rôles décrit au chapitre 8 et à l'annexe 2. Les *accords* viennent en effet soutenir les tentatives des membres pour faire avancer le groupe vers l'atteinte de sa visée commune, alors que les *oppositions* expriment les désaccords à l'égard des interventions qui ne semblent pas aller dans ce sens. Les personnes les plus influentes dans le groupe s'avèrent, d'une part, être les plus actives verbalement et, d'autre part, être celles qui contribuent le plus au travail du groupe et à la construction des rôles et des normes, au moyen de stratégies précises. Le jeu de régulation du travail groupal se traduit donc par des *accords* et des *oppositions,* les appuis reçus étant de loin les plus nombreux.

Les *stratégies proprement dites* qu'utilisent davantage les personnes les plus influentes sont présentées dans le tableau 11.10. L'utilisation d'*arguments rationnels,* que l'on peut associer au mode d'influence qu'est la persuasion (tableau 11.3), et qui est significativement liée au pouvoir total et à la plupart des formes de pouvoir, à l'exception du pouvoir de référence[33], est aussi l'une des

33. Les tableaux de l'annexe 4 présentent toutes les stratégies comprises dans la grille et identifient, le cas échéant, les formes de pouvoir auxquelles elles sont significativement liées. Nous évoquons ici ces liens pour certaines des *stratégies proprement dites* et pour les stratégies d'*orientation de l'action*, compte tenu de leur importance dans la dynamique du pouvoir et dans l'émergence des rôles associés au pouvoir, de même que dans celle de la structuration du travail groupal et des rôles liés à sa réalisation.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

plus fréquentes. La rationalité joue donc un rôle important dans la dynamique du pouvoir et l'utilisation d'arguments rationnels y contribue, alors que les arguments personnels ne sont associés à aucune forme de pouvoir et que leur fréquence d'utilisation est la même, que l'on figure ou non parmi les plus influents.

Les *confrontations,* qui sont significativement liées à plusieurs formes de pouvoir, se jouent essentiellement au sommet de la pyramide du pouvoir et généralement entre les aspirants au leadership. Ainsi, dans le groupe *Lotokar,* Maryse et Paul se *confrontent* mutuellement. Du côté des *Pommiers en fleurs,* les confrontations peu nombreuses sont essentiellement le fait de Sophie, à l'endroit d'Étienne. Alain, chez les *Grands espions,* est *confronté* par tous les membres du groupe, Hélène et Pierre en tête. La *confrontation*, qui est une stratégie rationnelle, porte sur les opinions, les prises de position de l'autre, et non sur son comportement, sa personnalité ou sa façon d'agir. Elle se fait habituellement fermement et sans acrimonie, alors que la *dévalorisation* relève plutôt de l'attaque personnelle. Si l'on en juge par la dynamique des trois groupes à l'étude, la *confrontation* apparaît comme une stratégie ferme et judicieuse, qui permet de faire ressortir les divergences de points de vue sans dévaloriser outre mesure les tenants d'opinions qui ne sont pas partagées par l'ensemble du groupe. Il va sans dire que l'interprétation de la *confrontation* doit tenir compte des autres stratégies utilisées par les protagonistes et plus particulièrement de la *manipulation*. Ainsi, on trouve chez Maryse, du groupe *Lotokar,* beaucoup plus de *manipulations* et de *dévalorisations* que de *confrontations,* le caractère de détachement habituel aux *confrontations* se trouvant en quelque sorte entaché par ces stratégies manipulatrices ou dépréciatives ; il en va de même, à un moindre degré, pour Paul. Hélène, chez les *Grands espions, confronte* Alain plus qu'elle ne le *dévalorise*: c'est grâce à cette stratégie soutenue de *confrontation* qu'elle en vient à contrôler les comportements déviants d'Alain et à devenir la leader du groupe (récits 8.5 et 11.4).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 11.10
Les *stratégies proprement dites* des personnes les plus influentes

STRATÉGIE	DESCRIPTION	NIVEAU DE SIGNIFICATION DES DIFFÉRENCES
Utiliser des arguments rationnels	Chercher à convaincre en invoquant des arguments logiques et rationnels, qui se veulent objectifs, en faisant appel aux facultés intellectuelles de l'autre et non à ses émotions ou sentiments.	**
Confronter	Contester ou interroger les affirmations, opinions et prises de position de l'autre, sans attaquer ou dévaloriser sa personne.	*
Se dévaloriser	Minimiser ou disqualifier ses propres connaissances, ses habiletés, son expérience, sa propre façon d'agir.	~
Être dévalorisé	Être l'objet d'une dévalorisation d'un autre membre.	*
Décrire ce qui se passe dans le groupe	Parler de l'action du groupe, des difficultés qu'il éprouve, des étapes qu'il franchit, spontanément ou par métacommunication consciente.	*
Parler au nom du groupe	Se faire le porte-parole du groupe ou d'au moins deux de ses membres en utilisant le *nous* ou le *on* pour exprimer ce que l'on présume être l'opinion de l'autre ou du groupe.	***
Se valoriser	Affirmer avoir une expérience, des connaissances, des ressources ou des habiletés spécifiques ou supérieures, souligner ses propres apports dans le groupe.	**
Valoriser les autres	Souligner l'existence d'expérience, de connaissances ou d'habiletés spécifiques ou supérieures chez les autres, souligner leurs apports dans le groupe.	*
Être valorisé	Recevoir une valorisation d'un autre membre.	~

Le nombre d'astérisques indique le niveau de signification : *** = 0,001, ** = 0,01, * = 0,05.
~ = Seuil de signification assez proche de 0,05 pour parler d'une tendance.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Ni la *dévalorisation* des autres ni la *manipulation*[34] ne sont le fait exclusif des personnes les plus influentes. Elles sont cependant les deux seules stratégies à entretenir un lien significatif avec le pouvoir de coercition, ce qui documente le côté punitif de ce type de stratégie. Alain, du groupe les *Grands espions,* est celui qui manipule le plus, non seulement dans son groupe, mais pour l'ensemble des groupes[35] ; Alain et Stéphanie sont aussi à l'origine du plus grand nombre de *dévalorisations* des autres. Paul et Maryse sont les seuls à *manipuler* dans le groupe *Lotokar* et sont avec Anne ceux qui *dévalorisent* le plus. Charlotte et Étienne sont ceux qui manipulent le plus chez les *Pommiers en fleurs,* encore que cette stratégie soit beaucoup moins fréquente chez eux que chez Maryse ou Alain, et ce sont Charlotte et Francine qui *dévalorisent* le plus. Ces constats illustrent les différences entre les cultures groupales de chacun de ces trois groupes. La première, celle des *Grands espions* (récits 8.5 et 11.4), est vraiment marquée au sceau de la *manipulation* et de la *dévalorisation,* que presque tous pratiquent ; la seconde, celle de *Lotokar,* est jalonnée des seules *manipulations* de Maryse et de Paul (récits 7.2, 8.4, 10.3, 10.10 et 11.2) ; la culture groupale des *Pommiers en fleurs* est presque sans *manipulation,* les quelques comportements *manipulateurs* de Charlotte ayant rapidement contribué à sa perte de statut, la norme émergente au sein du groupe ne tolérant guère ce type de comportements (récit 11.3).

Il est en outre intéressant de noter que c'est vers le groupe des plus influents qu'est dirigé le plus grand nombre de *dévalorisations*. Ce sont souvent les aspirants au leadership éventuellement défaits qui sont le plus *dévalorisés,* essentiellement durant la phase qui précède la résolution de la lutte pour le leadership. Ces constats montrent que la lutte pour le leadership peut être à la fois âpre et émotivement coûteuse : on comprend mieux dès lors qu'elle puisse susciter de fortes tensions secondaires en même temps que

34. Nous avons inclus à l'annexe 4 la description complète de la *manipulation* en tant que stratégie, telle que nous l'avons opérationalisée pour le codage, compte tenu du fait qu'il s'agit d'une stratégie indirecte, fort complexe, qui exige pour son codage une certaine inférence.

35. Sur 354 *manipulations* dans son groupe, 171 ou 48,3 % lui sont attribuables. À titre de comparaison, on trouve dans le groupe *Lotokar* un total de 94 *manipulations* et chez les *Pommiers en fleurs*, seulement 37. Les *dévalorisations* des autres suivent le même pattern : on en trouve 225 chez les *Grands espions*, Alain et Stéphanie en étant les champions, 85 dans le groupe *Lotokar* et 72 chez les *Pommiers en fleurs*. Le niveau de *dévalorisation* est relativement semblable entre les deux derniers groupes, mais beaucoup plus important dans le premier.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

l'émergence d'importantes forces centrifuges. Dans un climat de *dévalorisation* et de *confrontation,* le sentiment d'appartenance au groupe subit de fortes secousses.

La *dévalorisation de soi* est une stratégie habituellement associée au sexe féminin. Si elle n'est pas plus présente, statistiquement parlant, chez les femmes que chez les hommes de nos trois groupes, on décèle tout de même dans les groupes majoritairement composés de femmes une tendance à la *dévalorisation de soi* parmi les membres les plus influents.

Nous avons évoqué au chapitre 7 l'importance de la métacommunication, consciente ou non, dans la perspective de l'autorégulation groupale. La stratégie que nous avons appelée *nommer ce qui se passe dans le groupe* a trait à ce processus et est définie comme suit dans la grille :

> La personne parle de l'action du groupe, de ce qu'il fait. Elle nomme ce qui, selon elle, se passe dans le groupe, les problèmes que rencontre le groupe, les étapes qu'il franchit. Elle donne son interprétation ou sa lecture de ce qui se vit dans le groupe ou de ce qu'il a vécu, son analyse pouvant avoir trait aux comportements de certaines personnes dans le groupe, y compris elle-même. Il peut s'agir d'un simple constat comme d'un essai de métaregard sur le groupe lui-même […] La personne qui nomme ce qui se passe dans le groupe peut chercher à vérifier la pertinence de sa perception ou de son interprétation comme elle peut chercher à imposer cette perception ou interprétation au groupe (Landry, 1988, p. 1045).

Nommer ce qui se passe dans le groupe est une stratégie que les personnes les plus influentes utilisent significativement plus que les autres. Cette stratégie est aussi associée au pouvoir total et au pouvoir de coercition, ce dernier lien illustrant bien le fait qu'elle peut être utilisée soit dans le but d'éclairer le groupe sur les processus en cours, soit encore de lui imposer sa propre vision à cet égard. Lorsque cette stratégie se trouve présente en même temps qu'une forte proportion de *manipulations,* on peut l'interpréter selon cette dernière perspective, alors que si les *manipulations* sont peu nombreuses, on peut la considérer comme une franche tentative de métacommunication de la part de celui ou de celle qui l'emploie.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

La même interprétation s'applique à la stratégie qui consiste à *parler au nom du groupe,* son utilisateur se faisant ici en quelque sorte le porte-parole du groupe, désigné ou non, pour exprimer une opinion ou une position qu'il présume être celle du groupe, en tout ou en partie. L'usage du « nous » ou du « on » fait en sorte que cette stratégie très fréquente peut aussi être associée aux *propositions* et *suggestions* relatives à l'action du groupe. Il n'est donc pas étonnant de la trouver liée à la plupart des formes de pouvoir, mais non au pouvoir de référence, et de constater que les membres les plus influents l'emploient beaucoup plus fréquemment que les autres.

Tant la *valorisation de soi* que *celle des autres* sont le fait des personnes les plus influentes : si elles savent faire état de leurs ressources, de leurs habiletés, de leurs compétences et de la valeur de leurs apports dans le groupe, elles le font cependant avec parcimonie, cette stratégie étant presque deux fois moins fréquente que les *dévalorisations de soi*. Les plus influents reconnaissent plus facilement les apports des autres, les *valorisations de ces autres* étant beaucoup plus nombreuses que les *valorisations personnelles*. Il est intéressant de noter que c'est chez les *Pommiers en fleurs,* le groupe qui connut l'évolution la plus saine, que l'on trouve le plus grand nombre de *valorisations dirigées vers les autres* : elles comptent pour 7,8 % des stratégies de ce groupe, ce pourcentage étant de 3,9 % dans le groupe *Lotokar* et de 5,0 % chez les *Grands espions*. C'est surtout entre eux que les plus influents se valorisent.

Tableau 11.11
L'*orientation de l'action*
stratégies des personnes les plus influentes

STRATÉGIE	DESCRIPTION	NIVEAU DE SIGNIFICATION DES DIFFÉRENCES
Initier	Proposer un nouveau thème de discussion, une nouvelle étape dans le travail, une nouvelle orientation.	*
Proposer	Faire une proposition au groupe quant à l'action qu'il doit entreprendre.	**
Résumer	Faire une synthèse ou un résumé ou revenir sur une étape franchie par le groupe, résumer les arguments apportés ou ses propres positions dans le groupe.	**
Suggérer	Proposer faiblement ou de façon nuancée ce que l'on veut ou le manifester indirectement.	**

Le nombre d'astérisques indique le niveau de signification : *** = 0,001, ** = 0,01, * = 0,05.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Les stratégies d'*orientation de l'action* ont directement trait à la zone du travail du groupe et sont associées à la plupart des formes de pouvoir, à l'exclusion du pouvoir de référence (tableau A4-4, annexe 4). Leur lien avec le pouvoir d'expert apparaît plus ténu et n'est significatif que dans le cas des *suggestions*. Dans les groupes à l'étude, il semble bien que les aptitudes relatives à la prise en charge de l'orientation de l'action aient plus de poids dans la dynamique du pouvoir que l'expertise perçue. Le fait que ces stratégies soient utilisées par les personnes les plus influentes tout en étant associées aux dimensions fonctionnelles du pouvoir de même qu'au pouvoir total, mais non à ses dimensions personnelles, confirme que le pouvoir et le leadership sont en lien étroit avec la dimension instrumentale du processus groupal et non avec sa dimension affective.

11.6.2. Le processus interactif d'émergence de la structure du pouvoir vu à travers les stratégies d'influence

L'analyse des liens entre les stratégies d'influence et la structure du pouvoir telle qu'elle s'est construite dans chacun des groupes que nous avons étudiés donne lieu à un certain nombre de constats qui se dégagent du survol des principaux résultats de cette recherche.

Si nous prenons en compte à la fois les travaux de Fortin (1970) et les nôtres, de même que l'ensemble des recherches empiriques antérieures ayant contribué à l'élaboration du cadre théorique sur lesquels nos travaux prennent appui, il devient possible de formuler de tels constats tant en ce qui a trait aux formes de pouvoir identifiées par French et Raven (1959), qu'aux liens qu'elles entretiennent avec les stratégies d'influence et tout particulièrement les stratégies interactives. Voici ces constats.

- Le pouvoir de référence entretient peu ou pas de lien avec les autres formes de pouvoir (récompense, coercition, légitime restreint ou global, expert) et n'est pas non plus associé aux stratégies utilisées par les personnes les plus influentes, de sorte que l'on peut s'interroger sur le rôle de cette forme de pouvoir dans les groupes restreints. Ce constat confirme notre vision du pouvoir et, conséquemment, du leadership, comme étant essentiellement liés aux dimensions instrumentales de la vie groupale ; la dimension affective semble jouer de façon plutôt diffuse (Landry, 1971), venant teinter les modes d'exercice du pouvoir et les stratégies d'influence de ceux et celles qui sont les plus influents dans le groupe.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

- À l'instar du pouvoir d'expert, les dimensions fonctionnelles du pouvoir, soit le pouvoir de récompense, le pouvoir de coercition et le pouvoir légitime – le pouvoir de coercition revêtant toutefois aussi une dimension personnelle –, sont associées à la plupart des stratégies d'influence par lesquelles se construit le groupe et s'autorégule son action, tant dans la zone du travail que dans celle de l'affection, ces liens soulignant d'emblée l'interdépendance entre les trois zones dynamiques du groupe.
- Les stratégies d'influence relatives à la *forme du discours* sont le fait des personnes les plus influentes dans le groupe, qui *parlent* le plus, qui s'*interrompent* entre elles et *sont aussi interrompues* par les autres, qui posent beaucoup de *questions* et reçoivent aussi beaucoup de *réponses,* le jeu verbal interactif s'exerçant essentiellement entre ces trois ou quatre personnes. Les autres membres sont donc significativement moins actifs qu'eux. C'est ce qui se passe dans des groupes qui ne comptent que sept personnes. L'expérience de l'intervention auprès des groupes restreints montre d'ailleurs qu'en l'absence de mécanismes de régulation, mis en place par exemple par un animateur ou une monitrice dans le but d'égaliser la participation (voir annexe 3), ou d'une attention réelle au processus communicationnel de la part de certains membres influents, la parole et l'interaction groupale seront essentiellement le fait des quelques personnes se situant au sommet de la structure du pouvoir, ce phénomène se faisant de plus en plus prégnant au fur et à mesure qu'augmente le nombre de personnes comprises dans le groupe. Nous savons aussi que ce phénomène crée souvent de l'insatisfaction chez les autres membres du groupe, qui peuvent se sentir laissés pour compte.
- Le jeu des *réactions* émises et reçues – manifestations d'*accord, oppositions* – suit le même pattern et vient confirmer que le processus groupal de renforcements positifs et négatifs par lequel se construit l'ensemble de l'action groupale, c'est-à-dire la structuration et la division du travail, la différenciation des rôles et l'émergence des normes dans les trois zones dynamiques, est surtout le fait des personnes les plus influentes dans le groupe, celles qui occupent les premières classes de statut. On peut considérer ces personnes comme étant celles qui contribuent le plus à la construction et à la définition de l'action groupale.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

- Pour ce qui est des stratégies proprement dites, trois constats se dégagent.
  - Les stratégies interactives de *valorisation*, de *confrontation* et de *dévalorisation* assurent, elles aussi, une certaine régulation, illustrant plus nettement, pour ce qui est du contenu des échanges, lesquels des comportements des membres qui sont valorisés ou vont dans le sens de l'action groupale et lesquels ne le sont pas.
  - Les stratégies de *valorisation de soi* témoignent de la confiance en soi, dans le contexte groupal, des personnes qui se retrouvent éventuellement dans les premières classes de statut. Il ne faut toutefois pas en conclure à un déficit de confiance en soi ou d'estime de soi chez les autres membres : la dimension contextuelle est ici fort importante et les personnes moins influentes dans tel groupe ne le seront pas nécessairement dans un autre.
  - La plus grande fréquence des *arguments rationnels* chez les plus influents fournit un nouvel indice de la dimension rationnelle et instrumentale des processus par lesquels se construit la dynamique groupale dans la zone du pouvoir, les *arguments personnels* n'étant pour leur part guère liés à cette dynamique, puisqu'ils ne sont pas plus fréquents chez eux que chez ceux et celles qui ont moins d'influence.
  - La fonction métacommunicationnelle semble aussi reposer largement sur les épaules des personnes les plus influentes : non seulement elles *nomment davantage ce qui se passe dans le groupe,* à tous les niveaux, mais elles se responsabilisent aussi par rapport au groupe, *parlant en son nom* ou au nom de certains de ces membres. La personne dans un groupe restreint qui semble assumer la responsabilité de la réussite groupale est habituellement celle qui a émergé comme leader, et ce, même lorsque le groupe n'a pas nettement pris conscience du processus d'émergence.
- La confirmation la plus claire de l'association que l'on peut faire entre le leadership et les stratégies d'influence est offerte par les résultats relatifs aux stratégies d'*orientation de l'action*. Être l'instigateur ou l'instigatrice des nouvelles avenues (*initier*) que peut prendre le travail groupal, faire des *propositions* et des *suggestions* quant aux orientations et aux actions à entre-

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

prendre, faire la synthèse des travaux effectués ou *résumer* les apports des autres membres, voilà un ensemble de stratégies fortement reliés aux dimensions fonctionnelles du pouvoir et qui sont aussi le fait des personnes les plus influentes, au premier chef le ou la leader, une fois que la question de l'émergence du leadership est réglée.

- Relativement aux stratégies manipulatrices, la *dévalorisation* est souvent présente en même temps que la *manipulation* dans les groupes étudiés, et les stratégies de *confrontation* ou de métacommunication doivent être interprétées à la lumière de ce fait. Le profil des stratégies utilisées par un acteur donné dans un groupe forme donc un tout, d'où la double interprétation possible de stratégies comme le fait *de nommer ce qui se passe dans le groupe* et de *parler au nom du groupe*: dans le cas d'un profil haut en *manipulations* et en *dévalorisations,* on peut conclure que les stratégies habituellement métacommunicationnelles et utiles au groupe sont ici mises au service des visées personnelles de la personne qui manipule. D'autre part, l'analyse au niveau groupal des liens qu'entretient la *manipulation* avec le pouvoir de coercition et de la fréquence relative de cette stratégie dans des groupes différents peut fournir des indices quant à l'émergence de cultures groupales différentes au sein de groupes dont les membres sont issus d'un même environnement organisationnel et d'une même population.

Il va sans dire que la prudence s'impose dans la généralisation de résultats obtenus auprès d'un petit nombre de groupes et qu'il faut tenir compte du contexte particulier dans lequel s'insèrent ces groupes. Il n'en reste pas moins que le grand nombre de liens significatifs retrouvés ici, accompagné d'ailleurs d'un grand nombre de liens non significatifs, dresse un tableau très différencié des stratégies qui, selon toute apparence, président à la construction des rapports de pouvoir et de la structure du pouvoir dans les groupes restreints. Par ailleurs, la présence de trois groupes et donc de trois évolutions de groupe différentes permet de faire ressortir tant les similitudes que les différences. Comme le souligne Weick (1983):

> La recherche en communication est parfois vide de sens parce qu'elle se fonde sur une seule observation (par exemple une seule transcription), laquelle, sans comparaison, ne dit rien. Le principe général est le suivant: une donnée [*datum*] ne devient signifiante que si elle est mise en relation avec une autre [*relatum*] (p. 16).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

C'est aussi la possibilité d'établir des comparaisons fines entre les structures de pouvoir des trois groupes et les stratégies qui y sont présentes qui permet de déceler « des différences qui font une différence », pour reprendre les termes selon lesquels Bateson (1979, p. 110) définit l'information.

11.7. Compétition, collaboration et jeux de pouvoir

C'est en jetant un regard sur les constats de Briand (1995) et de Gingras (1985) que nous examinerons la question de la compétition intragroupale, mise en opposition avec la collaboration, nous écartant ici quelque peu des groupes en situation d'émergence sur lesquels nous nous sommes jusqu'ici penchée. Non que la compétition soit absente de ces groupes : les luttes pour le leadership dans les trois groupes étudiés sont certes des luttes compétitives.

L'atteinte de la visée commune des groupes restreints repose à nos yeux sur un sain équilibre entre la compétition et la collaboration, entre les interactions symétriques et complémentaires. L'affirmation de ses idées, lorsqu'elles ne vont pas dans le même sens que celles des autres et que l'on cherche à les faire prévaloir, est de l'ordre de la compétition, laquelle peut certes reposer sur la présence d'intérêts divergents, qui peuvent être extérieurs au groupe mais ne le sont pas nécessairement. L'ouverture aux apports des autres, la reconnaissance d'une possible complémentarité entre des positions qui peuvent parfois paraître irréconciliables, la capacité d'en arriver à des compromis, peuvent ouvrir la voie à une collaboration éclairée entre les membres. Toutefois, une compétition soutenue et sans compromis ne peut que contribuer à exacerber les divergences entre les membres qui chercheront dès lors à défendre bec et ongles leurs positions et leurs intérêts plutôt que de se centrer sur la visée commune du groupe. C'est cette forme de compétition qui donne lieu à des jeux de pouvoir pouvant se comparer à ceux que décèle Mintzberg (1986) dans les organisations et dont il ne faut certes pas nier la réalité.

C'est d'ailleurs en se fondant sur le constat de la présence de tels jeux de pouvoir au sein de comités tels les conseils d'administration d'organismes publics que Briand (1995) interroge la validité des modèles du groupe restreint issus de la mouvance des relations humaines. Cherchant à cerner les représentations sociales que se font les membres de tels comités, Briand (1995) retient, entre autres variables, les éléments suivants : la fréquence du travail de coulisse,

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

c'est-à-dire des jeux de pouvoir informels ; la convergence plus ou moins grande des intérêts des membres ; les alliances plus ou moins nombreuses des membres, déterminant ici aussi l'issue des jeux de pouvoir ; l'inégalité dans la participation au cours des réunions. Briand (1995) formule ainsi l'impact de ces variables :

> Le comité se transforme ainsi en une arène politique où les participants essaient de tirer le maximum d'avantages. En effet, les membres tiennent à affirmer leurs points de vue et les jeux de pouvoir dont ils font état illustrent bien leur volonté d'agir et d'affirmer leurs différences (p. 161).

Gingras (1985), évoquant la composition des conseils d'administration des collèges et celle des hôpitaux, où « des syndiqués, des professionnels et des clientèles siègent autour d'une même table avec les administrateurs et les représentants socio-économiques » (p. 8), alors que les intérêts de ces divers groupes sont opposés, souligne que deux attitudes sont ici possibles, la première étant celle que le législateur aurait voulu voir émerger, dans la perspective d'un fonctionnement harmonieux et efficace, la seconde étant celle que l'on retrouve la plupart du temps dans la pratique.

> D'un côté, la recherche de l'intérêt supérieur de l'établissement (et l'oubli des intérêts particuliers ou de groupe), la recherche du consensus dans un climat de confiance mutuelle et la résolution des positions divergentes ou conflictuelles par une approche constructive et dans un respect des uns et des autres.
>
> De l'autre, l'affirmation des intérêts personnels ou de groupe et la recherche des stratégies et tactiques pour les faire accepter par les autres, puis la résolution des conflits par la négociation, sinon par l'imposition de la position la plus forte (p. 8).

Quiconque a siégé à telles instances reconnaîtra que leur fonctionnement est souvent axé sur la compétition et la confrontation plutôt que sur la collaboration ou la coopération. Les études de Gingras (1985), menées auprès des conseils d'administration d'un collège et d'un hôpital, l'amènent au constat suivant :

> Dans les deux cas la structure de pouvoir est relativement similaire. La direction domine avec le [soutien] de membres externes à l'établissement. Dans les deux cas, l'opposition se retrouve chez le personnel syndiqué,

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

> principalement, appuyé plus ou moins fermement par des représentants de clientèle (parents ou usagers). Dans les deux cas, un groupe d'acteurs négocie plus ou moins ouvertement son [soutien] à la direction générale (p. 23).

La compétition et même la confrontation se trouvent ici presque structurellement instaurées dans ces conseils d'administration et vouloir amener des acteurs issus de groupes d'intérêts aussi divergents à vraiment agir dans le sens d'une visée commune partagée s'avère sans doute difficile, mais non pas impossible. Le fonctionnement démocratique d'un groupe ne nous semble pas reposer sur l'élimination de la dissidence, mais bien sur la prise en compte des intérêts divergents et sur la négociation. D'ailleurs ces conseils ne sont pas constamment des nids de vipères ou des paniers de crabes, comme on a parfois tendance à le croire. Dans nombre de comités institutionnels, si le consensus est difficile à atteindre, maints compromis permettent un fonctionnement marqué par l'alternance entre la compétition et la collaboration, la confrontation et la coopération.

Si l'idéal d'harmonie constante semble présent dans les modèles théoriques évoqués par Briand (1995), dont ceux de Blake et Mouton (1983) et de Saint-Arnaud (1978), il est d'autres modèles qui intègrent les dimensions conflictuelles de l'action groupale et collective, tels ceux de Bormann (1975) ou de Moscovici (1979). Nier les dimensions compétitives de la vie groupale, c'est nier les différences entre les membres de même que les rapports de pouvoir nécessairement présents dans toute interaction et c'est aussi nier toute la richesse que des perspectives différentes peuvent apporter à l'action collective. Enfin, c'est aussi faire preuve d'un angélisme qui ne peut que s'évanouir dans le creuset de la réalité groupale.

11.8. Les normes relatives au leadership et au pouvoir

Les principales normes dans la zone du pouvoir auront trait tout d'abord à la reconnaissance ou non de la réalité des rapports de pouvoir et de l'émergence tant du leadership que de la structure du pouvoir au sein du groupe. Elles porteront aussi sur le style de leadership jugé acceptable dans le groupe, de même que sur le statut externe des personnes auxquelles on reconnaîtra implicitement la possibilité d'assumer éventuellement ce leadership. Les places

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

respectives accordées à la collaboration et à la compétition, objets aussi de normes, auront pour effet de légitimer ou non l'une et l'autre. Enfin, les normes porteront aussi sur le type de stratégies d'influence jugées acceptables au sein du groupe.

Comme nous l'avons vu, certains groupes, tel le groupe *Sur l'erre d'aller* (récits 10.8 et 11.5), refusent de reconnaître la réalité des phénomènes de pouvoir dans les groupes restreints. C'est le fait de nombreux groupes communautaires ainsi que de beaucoup de groupes de femmes. Ce refus, reposant sur une idéologie égalitariste, peut éventuellement prendre figure de norme lorsque les interactions qui mettent en acte le processus spontané d'émergence du leadership et de la structure du pouvoir sont dénoncées comme allant à l'encontre de l'égalité de la participation dans le groupe, amenant les personnes susceptibles de s'engager par rapport à l'orientation de l'action du groupe à s'autocensurer et à inhiber leur action. Tenter d'exercer de l'influence dans ces groupes devient dès lors un comportement déviant, l'action des personnes disposant des ressources nécessaires au groupe pour atteindre sa visée commune s'en trouve paralysée, de même que l'action du groupe lui-même. Paradoxalement, les personnes les plus influentes dans ces groupes sont souvent celles qui se font les gardiennes de la norme égalitariste…

Pour ce qui est des normes relatives au style de leadership, la question pourrait se poser en ces termes : démocratie ou autocratie ? Pour Lewin (1965), selon la formule lapidaire de Pavitt (1999), « un leader démocratique tente de mouvoir le groupe vers ses objectifs, un leader autocratique tente de mouvoir le groupe vers les objectifs du leader et un leader laissez-faire ne fait aucune tentative pour mouvoir le groupe » (p. 330). Il y a bien sûr ici un parti pris très net pour les attitudes démocratiques de la part du leader, lequel reflète bien une norme fort répandue dans de nombreux groupes et organisations, quant au style de leadership le plus désirable. La norme dans certains groupes, en particulier dans les groupes institutionnels ou dans des groupes où la visée commune exige des prises de décision rapides, pourra toutefois privilégier un leadership plutôt autocratique. Dans une caserne de pompiers, dans des unités militaires de combat, dans l'équipage d'un voilier, on trouve habituellement un leader bien identifié qui prend les décisions et les impose, les autres membres suivant ses directives et reconnaissant leur légitimité. Autocratie n'est donc pas nécessairement synonyme d'égocentrisme. La norme sociale

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

voulant que le leadership s'exerce de façon démocratique, même dans les hautes sphères des organisations, est toutefois fortement ancrée dans nos sociétés, de sorte que certains leaders de groupes institutionnels en viennent à chercher à atteindre leurs buts de façon indirecte, faussement démocratique et plutôt manipulatrice. Les normes relatives au style de leadership peuvent en outre être très nuancées, en fonction des contraintes que connaît le groupe : les membres pourront accepter plus facilement de se soumettre aux ordres d'un leader au moment où les échéances se font plus serrées, alors qu'ils lui demanderont de calmer un peu ses ardeurs en l'absence de telles contraintes.

L'influence qu'exerce le statut externe des membres dans le processus d'émergence du leadership et de la structure du pouvoir découle, comme nous l'avons vu, de l'intériorisation des stéréotypes sociaux. Dans la mesure où ces stéréotypes sont partagés par les membres du groupe, ils agiront comme des normes inconsciemment présentes en chacun des membres. Ainsi, le fait qu'aucune femme ne pouvait émerger comme leader dans les groupes étudiés par Bormann (1975) avant la fin des années 1960 témoigne de la présence d'une telle norme dans ces groupes.

Une norme voulant que seule la collaboration soit présente au sein d'un groupe donné aurait pour effet de nier toute possibilité de confrontation au sein du groupe et pourrait contribuer à l'émergence d'une fausse cohésion, alors qu'une norme ne favorisant que la compétition transformerait le groupe en arène politique…

Enfin, certaines stratégies d'influence peuvent être vues comme tout à fait légitimes, alors que d'autres, telles les stratégies agressives, dévalorisantes ou manipulatrices sont souvent perçues comme inacceptables.

11.9. Les rôles dans la zone du pouvoir

Comme nous l'avons fait pour les rôles pouvant se développer dans les deux autres zones dynamiques du groupe restreint, nous présentons dans le tableau 11.12 une nomenclature décrivant les principaux rôles que l'on peut trouver dans la zone du pouvoir. On reconnaîtra plusieurs des rôles évoqués jusqu'ici, à l'occasion de l'analyse de certains phénomènes ou processus groupaux, y compris le rôle central du leader. La nouveauté est ici d'associer clairement certains de ces rôles à la dynamique qui sous-tend leur émergence, celle du pouvoir.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 11.12
Nomenclature de certains rôles que l'on peut retrouver dans la zone du pouvoir

RÔLE	DESCRIPTION	LIEN FORT AVEC UNE AUTRE ZONE
Aspirant ou aspirante au leadership	Cherche, sciemment ou non, à obtenir le leadership dans le groupe; appelé aussi candidat ou candidate, prétendant ou prétendante.	Travail
Leader	Se trouve au sommet de la structure du pouvoir et influence le groupe plus que tout autre membre, vers l'atteinte de sa visée commune.	Travail
Porte-parole	Interagit au nom du groupe avec les instances présentes dans l'environnement.	
Soutien	Donne son appui soutenu à un aspirant ou une aspirante au leadership; appelé aussi lieutenant ou lieutenante.	Travail
Candidate ou candidat défait	Sort perdant ou perdante de la lutte pour le leadership.	Travail
Collaborateur ou collaboratrice	Influence la démarche groupale dans une perspective de coopération avec les autres membres du groupe.	Travail
Suiveur ou suiveuse	Suit les orientations données par les personnes les plus influentes dans le groupe, se rallie.	
Avocat ou avocate du diable	Argumente à l'encontre des propositions en discussion dans le groupe, dans le but d'amener le groupe à prendre des décisions éclairées.	Travail
Personne de compromis	Cherche des voies ou solutions de compromis quand le groupe est aux prises avec des positions contraires apparemment irréconciliables.	Travail, affection
Déviant novateur ou déviante novatrice	S'oppose aux personnes les plus influentes dans le groupe afin d'introduire des idées ou des valeurs nouvelles et de changer l'orientation de l'action du groupe.	Travail, affection
Compétiteur ou compétitrice	Influence la démarche groupale en défendant fortement ses propres idées ou intérêts, à l'encontre de ceux des autres.	Travail, affection
Autoritaire	Cherche de façon coercitive à influencer le groupe, habituellement dans le sens de sa propre vision des choses.	Travail, affection
Personne centrale négative	Influence fortement le groupe, jusqu'à le paralyser, par des comportements coercitifs ou manipulateurs, à partir d'un statut externe élevé ou d'une compétence reconnue.	Travail, affection

Le premier constat qui s'impose, à l'examen du tableau 11.12, c'est que la vaste majorité des rôles pouvant émerger dans la zone du pouvoir sont aussi associés à la zone du travail. L'atteinte de la visée commune étant au cœur de l'action groupale, c'est autour

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

des enjeux relatifs à la réalisation des objectifs en découlant que se vivent principalement les processus d'influence. L'aspirant au leadership a généralement à cœur la réussite du groupe et se perçoit plus ou moins clairement comme la personne la plus apte à y mener le groupe. Si cette personne devient effectivement leader, elle assume dès lors cette responsabilité, qu'elle partagera plus ou moins avec les autres membres du groupe. C'est habituellement elle qui deviendra aussi le porte-parole du groupe dans ses échanges avec l'environnement, en rendant des comptes aux mandants du groupe, par exemple, ou pour toute autre interaction plus ou moins officielle avec les divers acteurs et instances appelés à interagir avec le groupe.

Le soutien est la personne qui donne activement son appui à une aspirante ou un candidat au leadership, ou encore à un leader nommé ou élu. En situation d'émergence, cette personne demeurera importante dans la dynamique du pouvoir après l'accession au leadership de celui ou de celle qu'elle appuie, le retrait de ce soutien pouvant d'ailleurs déterminer la remise en cause d'un leadership éventuellement jugé inadéquat. Le rôle du candidat défait est un autre rôle important dans la dynamique du pouvoir, soit que cette personne se rallie vraiment au leader émergent ou qu'elle garde une certaine distance critique par rapport à lui.

Du côté des théoriciens et chercheurs américains et anglo-saxons, Bormann (1975) faisant exception, on ne trouve en général qu'un seul rôle se situant en complémentarité au rôle de leader et c'est celui de suiveur (*follower*), dont la connotation est plus positive en anglais qu'en français. Ce rôle peut s'apparenter à celui de l'exécutant, dans la zone du travail, le bon exécutant suivant sans problème les consignes données par les personnes les plus influentes dans le groupe. La collaboratrice a un rôle plus actif, en ce sens qu'elle influence davantage le groupe que ne le fait le suiveur, dans une perspective de coopération. Ce rôle se situe au pôle opposé du rôle du compétiteur, qui défend plutôt ses propres positions ou intérêts, parfois – mais pas toujours – au détriment de la poursuite de la visée commune, ce qui peut créer des remous dans la zone de l'affection. À la limite, si le compétiteur se braque sur ses positions, il pourra devenir l'autoritaire du groupe, jouant de la coercition pour faire valoir sa vision des choses. La personne de compromis agit un peu comme la médiatrice de la zone de l'affection et cherche à réconcilier les antagonismes, à empêcher

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

les oppositions de se transformer en véritables conflits de pouvoir, et, le cas échéant, s'engage dans le dénouement de tels conflits en cherchant des compromis acceptables pour les parties en cause.

Dans le but d'aider le groupe à faire des choix éclairés, l'avocat du diable se fait le critique de la pensée unique qui peut toujours se manifester dans les groupes restreints, apportant des arguments allant à l'encontre de propositions que l'on pourrait avoir tendance à adopter trop rapidement. On se souviendra que Janis (1972) proposait l'instauration d'un tel rôle en tant que barrière à l'émergence de l'emprise groupale (*groupthink*).

L'action du déviant novateur, membre d'une minorité, se situe ostensiblement dans la zone du pouvoir en même temps qu'au niveau du travail groupal et peut déboucher sur une remise en cause et une transformation des orientations prises par le groupe, voire du leadership au sein du groupe. Cette action perturbatrice, qui peut certes être salutaire, a des effets certains sur la zone de l'affection.

Tout autre est l'impact de la personne centrale négative, qui, rappelons-le, ne doit pas être confondue avec le bouc émissaire. Notons d'abord que la personne centrale est une personne à statut élevé dans le groupe, ce qui n'est pas le cas du bouc émissaire. Par ailleurs, une personne centrale, à statut externe élevé en raison de ses caractéristiques démographiques, peut aussi jouir d'un statut élevé par sa notoriété dans l'environnement où évolue le groupe, ou en vertu de compétences nettement supérieures à celles des autres membres du groupe. Il en fut ainsi de l'ex-président d'une société de psychanalyse reconnue, professeur chevronné de grande réputation, participant dans les années 1970, avec d'autres professeures et professeurs, à une formation à l'animation des groupes restreints : ni la formatrice ni les autres membres du groupe ne se permirent de tutoyer cet homme tout au long de la session, alors que le tutoiement devenait facilement la norme à cette époque dans ce type de formation. Dès que ce membre éminent prenait la parole, l'écoute se faisait plus révérencieuse et l'on n'osait guère prendre le contre-pied de son discours à la fois assuré et un peu ampoulé ; il se montrait aussi généralement discret, curieux et sans doute un peu sceptique par rapport aux contenus de la formation, main ne tenta à aucun moment d'influencer le cours des choses. Le rôle de cet homme était bien celui de personne centrale, mais non de personne centrale négative. Comme nous l'avons vu au moyen de maints exemples, l'action de la personne centrale négative en est une d'opposition systématique à tout ce que les autres membres

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

du groupe apportent, de défense acharnée et sans concession de sa propre vision des choses, son statut élevé et ses comportements coercitifs et souvent manipulateurs contribuant à la sclérose de l'action groupale.

Comme c'est le cas dans les autres zones, une même personne peut assumer plus d'un rôle dans la zone du pouvoir et peut aussi passer d'un rôle à l'autre. Ces rôles se construisent d'ailleurs toujours dans l'interaction et sont interdépendants. À partir du moment où les *Grands espions,* acceptant le leadership d'Hélène, la seule à s'être montrée capable de confronter Alain, choisirent de ne plus le laisser paralyser l'action du groupe, son rôle se transforma graduellement de personne centrale négative en personne déviante, certes perturbatrice, mais moins nuisible. Les autres membres du groupe s'étaient jusque-là laissés enfermer dans une position d'impuissance, complémentaire à la position dominatrice que son rôle de personne centrale négative conférait à Alain.

11.10. Le cheminement du groupe dans la zone du pouvoir

Pour Bormann (1975), l'émergence du leadership dans les groupes restreints se fait en trois phases. Nous reprenons ici ce cheminement sous forme de tableau, la première phase se trouvant ici découpée en deux étapes.

Le premier scénario de Bormann (1975), marqué par l'émergence d'une seule personne dès la première phase franchie, est ici intégré à la deuxième étape, par souci de concordance avec les étapes identifiées dans les zones du travail et de l'affection. Les trois autres scénarios émergent au cours de la troisième étape, la quatrième étant celle de la maturité groupale, dans la zone du pouvoir comme dans les autres zones, maturité que les groupes à durée limitée – quelques semaines, quelques mois même – n'atteignent pas toujours, tant s'en faut.

11.11. Le pouvoir du groupe sur ses membres et l'emprise groupale

Le groupe restreint exerce sur ses membres un pouvoir certain, dont la prégnance varie en fonction d'un certain nombre de facteurs que nous examinerons rapidement dans cette dernière section.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 11.13
Les étapes du cheminement du groupe dans la zone du pouvoir

PREMIÈRE ÉTAPE	DEUXIÈME ÉTAPE	TROISIÈME ÉTAPE	QUATRIÈME ÉTAPE
Les membres du groupe sont occupés à repérer les personnes les plus susceptibles d'assumer le leadership du groupe. ⇨ Les membres qui parlent peu ou semblent peu actifs sont éliminés. ⇨ Les membres qui parlent beaucoup mais dont les interventions sont perçues comme non pertinentes ou centrées sur la personne elle-même sont aussi éliminés. ⇨ Certaines personnes sont retenues ou éliminées comme candidates possibles en fonction de leur statut externe au groupe (âge, sexe, origine ethnique, etc.). Première différenciation en classes de statuts dans le groupe, à partir à la fois des statuts externes, des statuts dans l'environnement du groupe et des premières interactions dans le groupe.	Cette étape est marquée par l'émergence plus précise de un ou deux candidats, parfois trois, qui reçoivent des appuis plus ou moins clairs, plus ou moins soutenus. ⇨ Premiers échanges où les aspirants ou aspirantes émergents commencent à se confronter. ⇨ Si une seule personne a émergé comme aspirante au leadership et qu'elle est acceptée par le groupe, la question du leadership est résolue (scénario 1 de Bormann). Poursuite de la différenciation des classes de statuts, perçue plus clairement par les membres du groupe	Si la question du leadership n'a pas été résolue par l'émergence d'une seule personne, on se retrouve maintenant avec l'un ou l'autre des scénarios 2, 3 et 4 de Bormann, d'où : ⇨ polarisation forte entre les aspirantes et aspirants potentiels et les personnes qui les appuient ; ⇨ résolution par le choix de l'une ou l'autre personne comme leader ou non résolution et poursuite de la lutte. Consolidation de la structure du pouvoir en trois ou quatre classes de statuts.	⇨ Le groupe a reconnu l'un ou l'une de ses membres comme leader, de façon majoritaire ou consensuelle, souvent implicite. ⇨ Le groupe dispose de mécanismes assurant le respect des normes dans cette zone. ⇨ Le groupe a su gérer le processus d'intégration des aspirantes et aspirants au leadership qui se sont ralliés au leader émergent. La structure du pouvoir est relativement claire et stable aux yeux des membres qui sont en mesure de se situer et de situer les autres au sein des classes de statut qui se sont développées dans le groupe.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tout d'abord, la *centralité* du groupe dans la vie de ses membres nous semble être l'élément le plus important à prendre en compte pour déterminer le pouvoir, voire l'emprise, qu'a sur eux le groupe. Ainsi, dans la communauté chrétienne évoquée au chapitre 10, c'est à travers et au moyen du groupe que se vivait la foi de ses membres : les activités de la communauté, librement construites et acceptées, étaient partie intégrante de leur quotidien. La cohésion et la maturité groupales de cette communauté, pendant plusieurs années, se sont accompagnées d'un système normatif bien défini, imposant nécessairement des contraintes aux membres. Et l'on peut supposer que l'évolution des situations de vie des membres – rupture de certains couples, maturation des enfants, affaiblissement de la foi pour certains – ont peu à peu rendu ces contraintes plus perceptibles et plus lourdes à porter. Un autre exemple est celui des sectes, qui se construisent habituellement sous la houlette d'un leader charismatique, lequel, une fois ses adeptes séduits, les isole du reste du monde. Ici, le groupe occupe une place encore plus centrale dans la vie de ses membres, car il répond à l'ensemble de leurs besoins. Si le pouvoir est généralement concentré entre les mains du gourou, les membres ont toutefois intériorisé les normes groupales et n'osent bientôt plus manifester quelque opposition que ce soit, non seulement par crainte du gourou, mais aussi par peur les uns des autres.

La *cohésion* du groupe est également un facteur déterminant pour ce qui est du pouvoir que le groupe peut avoir sur ces membres (Cartwright et Zander, 1968). En effet plus la cohésion est grande, plus les membres valorisent leur appartenance au groupe, plus leur loyauté envers le groupe est importante et plus ils acceptent de se soumettre aux contraintes que leur impose cette appartenance.

Un autre élément à prendre en compte, qui n'est d'ailleurs pas indépendant de la cohésion groupale, est celui de la prégnance du *système normatif* du groupe et des pressions au conformisme qu'il implique. C'est entre autres au moyen de ces pressions que s'exerce le pouvoir du groupe sur ses membres (Cartwright et Zander, 1968), l'adhésion au système normatif pouvant par ailleurs s'intérioriser de sorte que le conformisme n'exigera aucune pression groupale.

Mais le groupe peut ne pas être cohésif et ne pas avoir développé un système normatif très articulé et néanmoins avoir un pouvoir certain sur ses membres. Ici, c'est *l'importance de l'enjeu groupal* qui détermine la soumission aux contraintes qu'impose

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

le groupe à ses membres. L'appel à l'aide de Michèle, du groupe les *Têtes de choux* (récit 10.7 et son analyse), témoigne du pouvoir du groupe : il lui était en effet impossible, non plus qu'aux autres membres du groupe, de sortir de la situation intenable construite par la présence d'une personne centrale négative, à cause de la nécessité perçue par chacun de réussir le cours. C'est donc sous la contrainte que chaque membre se présentait à la réunion hebdomadaire du groupe, les absences ayant d'ailleurs été très fréquentes dans ce groupe.

Le *style de leadership* est aussi à prendre en considération, de même que l'*emprise du leader* sur les membres du groupe pour bien comprendre le pouvoir qu'exerce le groupe sur ses membres. Un leadership charismatique, qui s'accompagne souvent d'un style autocratique, ne peut qu'amplifier le pouvoir du groupe sur ses membres, comme on a pu le voir dans l'analyse du phénomène de l'emprise groupale de Janis (1972).

L'appartenance à tout groupe restreint, comme d'ailleurs la vie en société, non seulement limite la liberté des individus mais peut également agir comme une contrainte. C'est là le pouvoir qu'exerce nécessairement le groupe sur ses membres, mais devant lequel les personnes peuvent tout de même agir, dans la mesure où elles en connaissent les tenants et les aboutissants.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

CHAPITRE 12

Le mouvement d'intégration en spirale du groupe restreint, de son émergence à sa dissolution

La spirale, dont la formation naturelle est fréquente dans le règne végétal (vigne, volubilis) et animal (escargot, coquillages, etc.) évoque l'évolution d'une force, d'un état.

CHEVALIER et GHEERBRANT, 1982, p. 906.

12.1. Le groupe, une totalité en mouvement

La vision du groupe que développe Sartre (1960) ne se limite pas au groupe restreint, tant s'en faut, mais se veut une théorisation de l'avènement et de l'évolution de tout groupe. Définir le groupe par « son entreprise et par [son] mouvement constant d'intégration » (Sartre, 1960, p. 307), voilà qui rejoint certaines des dimensions que nous jugeons essentielles dans la conceptualisation du groupe restreint. L'entreprise, dans ce contexte, c'est la visée commune qui détermine l'existence ou l'émergence du groupe. Le mouvement soutenu d'intégration, c'est le processus par lequel se construit et

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

se structure le groupe, que notre modèle décompose en trois voies parallèles qui s'enchevêtrent pourtant sans cesse, l'enrayage dans l'une de ces voies créant le blocage ou l'impasse dans les autres. Si la plupart des groupes restreints réussissent au moins partiellement à atteindre leur visée commune, ceux qui y parviennent le mieux sont ceux qui ont pu se construire une structure capable de souplesse, où les processus de structuration et d'organisation du travail sont relativement clairs, acceptés et efficaces, où les tensions et conflits sont traités de manière à maintenir un niveau de cohésion convenable et où la structure de pouvoir est plutôt stable.

Il nous faut donc ici tenter de *re-joindre* ce que nous avons dû délier dans les chapitres précédents, afin de bien montrer l'interdépendance entre ces trois zones. La prochaine section de ce dernier chapitre reprend donc en quatre tableaux chacune des étapes du développement du groupe restreint, mettant ici en parallèle les trois zones. Le cheminement du groupe dans ses trois zones dynamiques n'est cependant pas linéaire, et c'est l'image de la spirale qui nous semble le mieux rendre compte de son évolution (Landry, 1977b ; McClure, 1998) : la section suivante présente la spirale qui, depuis trente ans, symbolise à nos yeux l'évolution simultanée du groupe dans ces trois zones. L'ajournement, la transformation ou, une fois sa visée commune atteinte, la dissolution du groupe font l'objet de la dernière section.

12.2. Le cheminement du groupe en quatre étapes

Nous avons vu dans les trois chapitres précédents les étapes du cheminement du groupe dans chacune de ses trois zones dynamiques. Les tableaux 12.1 à 12.4, présentés dans les pages suivantes, mettent en parallèle, étape par étape, l'évolution simultanée du groupe dans ces trois zones[1]. Cette représentation remplit la double fonction de montrer leur interdépendance et de faire ressortir la dimension séquentielle du développement groupal.

Il ne faut cependant surtout pas envisager ce développement séquentiel comme un absolu. Beaucoup de groupes de courte durée, des comités temporaires, par exemple, ou des groupes de travail à la visée commune clairement circonscrite et relativement facile à

1. Le tableau 12.1 reprend la première colonne des tableaux 9.3, 10.3 et 11.13, les tableaux 12.2 à 12.4 reproduisant les colonnes suivantes de ces mêmes tableaux.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

atteindre, des groupes dont les membres choisissent dès la première rencontre de se diviser le travail et de ne se revoir que pour la mise en commun de leurs productions individuelles[2], beaucoup de ces groupes ne connaîtront que les premières étapes du cheminement groupal. Pour les groupes dont la visée commune exige l'interaction des membres tout au long du processus, les étapes décrites reflètent leur évolution, non pas de façon rigide, mais avec toute la souplesse que doit permettre la reconnaissance du caractère idiosyncratique de l'évolution de tout groupe. On peut donc s'attendre à certaines stagnations, à des retours en arrière, parfois à des accélérations, en fonction de la composition de chaque groupe, de l'engagement de ses membres dans l'action groupale, de la prégnance de la visée commune, des événements qu'il vivra, des obstacles qu'il rencontrera, du contexte particulier au sein duquel il s'insère. Pour le même type de groupe, les équipages de voiliers au long cours, par exemple, les contraintes environnementales étant ici relativement semblables, l'évolution groupale pourra revêtir une certaine similitude d'un groupe à l'autre. Mais la réussite de la traversée, la qualité des liens qui s'établiront entre les membres de l'équipage, les relations de pouvoir entre eux, rien de tout cela ne pourra être tout à fait prévisible au départ, non plus que les conditions climatiques sous lesquelles devra naviguer le voilier, tempête dévastatrice ou calme plat. Le groupe se construira dans la complexité des interactions dans les zones du travail, de l'affection et du pouvoir, des relations avec un environnement changeant.

Une autre dimension à prendre en compte dans la lecture de ces tableaux, c'est que le cheminement décrit ici est celui de groupes en situation d'émergence, c'est-à-dire sans leader nommé ou élu. On peut penser que les groupes institués pourront connaître des débuts moins chaotiques, la question du leadership n'étant pas nécessairement un enjeu, encore que leur évolution dans les zones du travail et de l'affection pourra se rapprocher de celles des groupes en situation d'émergence et que leur structure de pouvoir, outre le statut de leader, aura elle aussi à s'établir.

2. Il s'agit là d'une pratique assez courante dans bon nombre d'équipes en milieu collégial ou universitaire. On peut penser que ces équipes s'apparentent davantage à des quasi-groupes (voir le tableau 3.2) qu'à de véritables groupes restreints.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 12.1

La première étape du cheminement du groupe dans les trois zones

ZONE DU TRAVAIL	ZONE DE L'AFFECTION	ZONE DU POUVOIR
⇨ Les besoins personnels des membres priment sur les exigences du travail groupal. ⇨ On se base sur son expérience personnelle relativement au problème discuté, plutôt que sur celle des autres ou sur des expertises externes. ⇨ On réagit à l'autre en tant que personne et non au regard de la problématique. ⇨ Les nouvelles informations sont reçues mais elles ne sont généralement pas évaluées. Les solutions trouvées sont plutôt superficielles et l'accord des membres par rapport à ces solutions est donné du bout des lèvres.	Le groupe est sous l'empire de la *tension primaire:* ⇨ les interactions sont polies, les échanges sont généralement marqués par un ton plutôt doux; ⇨ on essaie de ne pas contredire les autres, de peur de les blesser ou de se les mettre à dos. On ne nomme pas ses désaccords; ⇨ chaque membre est occupé à vérifier si ses besoins sociaux (affection, inclusion, appartenance, estime, reconnaissance) pourront être satisfaits dans le groupe. Il s'agit donc d'une phase plutôt égocentrique, en ce sens que les membres sont centrés sur leurs besoins propres plutôt que sur les objectifs du groupe. Cela explique pourquoi on ne s'engage pas beaucoup au niveau de la tâche. (L'attaque d'un membre par un autre à cette étape – ou la perception d'une telle attaque – est très menaçante pour le groupe.)	Les membres du groupe sont occupés à repérer les personnes les plus susceptibles d'assumer le leadership du groupe. ⇨ Les membres qui parlent peu ou semblent peu actifs sont éliminés. ⇨ Les membres qui parlent beaucoup mais dont les interventions sont perçues comme non pertinentes ou centrées sur la personne elle-même sont aussi éliminés. ⇨ Certaines personnes sont retenues ou éliminées comme candidates possibles en fonction de leur statut externe au groupe (âge, sexe, origine ethnique, etc.). Première différenciation en classes de statuts dans le groupe, à partir à la fois des statuts externes, des statuts dans l'environnement du groupe et des premières interactions dans le groupe.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*, Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 12.2
La deuxième étape du cheminement du groupe dans les trois zones

ZONE DU TRAVAIL	ZONE DE L'AFFECTION	ZONE DU POUVOIR
⇨ On commence à poser des questions sur l'information apportée. ⇨ Certaines normes commencent à apparaître, une première division du travail se traduit par l'émergence de certains rôles. ⇨ On demande des raisons à l'appui des propositions ou suggestions, mais on se satisfait de réponses plutôt conventionnelles. ⇨ L'analyse et la vérification demeurent largement égocentriques. Il n'y a guère d'évaluation des décisions ou pistes de solution en liaison avec l'environnement externe. Les interventions visent surtout à justifier les visions de chacun.	⇨ Le réseau des liens affectifs commence à se créer, à se différencier. ⇨ Des dyades ou des sous-groupes, fondés sur les affinités se forment (*pairing* de Bion). ⇨ Des antagonismes peuvent aussi surgir à cette étape, mais ils ne sont généralement pas nommés. ⇨ Un début de cohésion commence à se manifester, qui s'exprime par des commentaires positifs sur le groupe et sur son travail. ⇨ Les groupes dont les membres sont rassurés quant à la satisfaction de leurs besoins sociaux dans le groupe et où les relations semblent se développer sur un mode positif peuvent connaître une phase euphorique de plus ou moins longue durée, où prédomine un sentiment de fusion, marqué par la négation des différences (*illusion paradisiaque* de Pagès).	Cette étape est marquée par l'émergence plus précise de un ou deux candidats, parfois trois, qui reçoivent des appuis plus ou moins clairs, plus ou moins soutenus. ⇨ Premiers échanges où les aspirants ou aspirantes émergents commencent à se confronter. ⇨ Si une seule personne a émergé comme aspirante au leadership et qu'elle est acceptée par le groupe, la question du leadership est résolue (scénario 1 de Bormann). Poursuite de la différenciation des classes de statuts, perçue plus clairement par les membres du groupe.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 12.3

La troisième étape du cheminement du groupe dans les trois zones

ZONE DU TRAVAIL	ZONE DE L'AFFECTION	ZONE DU POUVOIR
⇨ Les questions de fond sont soulevées. ⇨ Les membres se font part de leurs positions réelles et peuvent se confronter sur ces questions, sur leurs perceptions de ce qu'est la visée commune et des moyens pour l'atteindre. ⇨ Normes et rôles se consolident graduellement. ⇨ Si les tensions secondaires sont résolues, les membres sont maintenant en mesure d'explorer diverses pistes de solutions et de collaborer à un niveau plus profond. Si les tensions ne sont pas résolues, il y a risque de stagnation.	Le groupe peut être sous l'empire des *tensions secondaires* : ⇨ prise de conscience des différences, qui peut entraîner des tensions plus fortes si le groupe a connu une phase euphorique ; ⇨ confrontation sur les valeurs, l'idéologie ; ⇨ expression plus nette, plus visible de certaines antipathies ; ⇨ forces centrifuges importantes (fatigue, manque de motivation, envie d'être ailleurs) ; ⇨ élucidation et résolution des tensions secondaires et développement de moyens pour résoudre les problèmes interpersonnels ; ⇨ possibilité d'exclusion de certains membres.	Si la question du leadership n'a pas été résolue par l'émergence d'une seule personne, on se retrouve maintenant avec l'un ou l'autre des scénarios 2, 3 et 4 de Bormann, d'où : ⇨ polarisation forte entre les aspirantes et aspirants potentiels et les personnes qui les appuient ; ⇨ résolution par le choix de l'une ou l'autre personne comme leader ou non résolution et poursuite de la lutte. Consolidation de la structure du pouvoir en trois ou quatre classes de statuts.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*, Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau 12.4

La quatrième étape du cheminement du groupe dans les trois zones

ZONE DU TRAVAIL	ZONE DE L'AFFECTION	ZONE DU POUVOIR
⇨ Les acquis de la troisième étape sont maintenus et consolidés. ⇨ Les normes relatives à l'organisation du travail, de même que les procédures, sont connues et relativement bien observées, avec une marge de manœuvre qui peut varier d'un groupe à l'autre. ⇨ Les rôles de chaque personne dans la réalisation des activités du groupe sont clairement établis. ⇨ On ne se cache plus les choses, on dit ce qu'on pense et les incompréhensions sont clarifiées. L'orientation et la coordination de l'action du groupe est surtout assurée par les personnes se situant au sommet de la structure du pouvoir.	⇨ Le groupe connaît une cohésion réelle, qui se manifeste entre autres par une plus grande ouverture des membres entre eux, une meilleure tolérance face aux conflits, un climat de détente. ⇨ Les normes et rôles sont différenciés sans pour autant être précisés. ⇨ Le groupe dispose de mécanismes assurant le respect des normes dans cette zone et de mécanismes de résolution des conflits. ⇨ Les désaccords peuvent se manifester ouvertement et sont vécus de façon moins menaçante. ⇨ Au niveau socioaffectif, la place de chacun dans le groupe est assurée.	⇨ Le groupe a reconnu l'un ou l'une de ses membres comme leader, de façon majoritaire ou consensuelle, souvent implicite. ⇨ Le groupe dispose de mécanismes assurant le respect des normes dans cette zone. ⇨ Le groupe a su gérer le processus d'intégration des aspirantes et aspirants au leadership qui se sont ralliés au leader émergent. La structure du pouvoir est relativement claire et stable aux yeux des membres qui sont en mesure de se situer et de situer les autres au sein des classes de statut qui se sont développées dans le groupe.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Les groupes institutionnels tels les conseils d'administration ou autres comité ont habituellement un fonctionnement très ritualisé, balisé par des procédures rigides, si bien que les échanges entre les membres sont marqués au sceau d'un formalisme susceptible d'entretenir la méfiance entre les membres et de bloquer son évolution dans la zone de l'affection, avec un impact inévitable sur les autres zones. Les classes de statuts sont ici rigidement découpés par les rôles institutionnels et les fonctions de représentation des membres, les liens personnalisés sont peu fréquents, le travail se segmente en dossiers multiples dont les membres ont souvent une connaissance fort inégale. On peut comprendre que l'ensemble de ces contraintes contextuelles ne permette pas au groupe d'évoluer de la même façon que les groupes moins encadrés, plus libres de se construire eux-mêmes.

Voilà les quelques bémols dont il convient de tenir compte dans la lecture des tableaux montrant les étapes de l'évolution possible des groupes restreints, comme d'ailleurs dans la lecture des phénomènes et processus groupaux tels qu'ils se vivent dans la réalité.

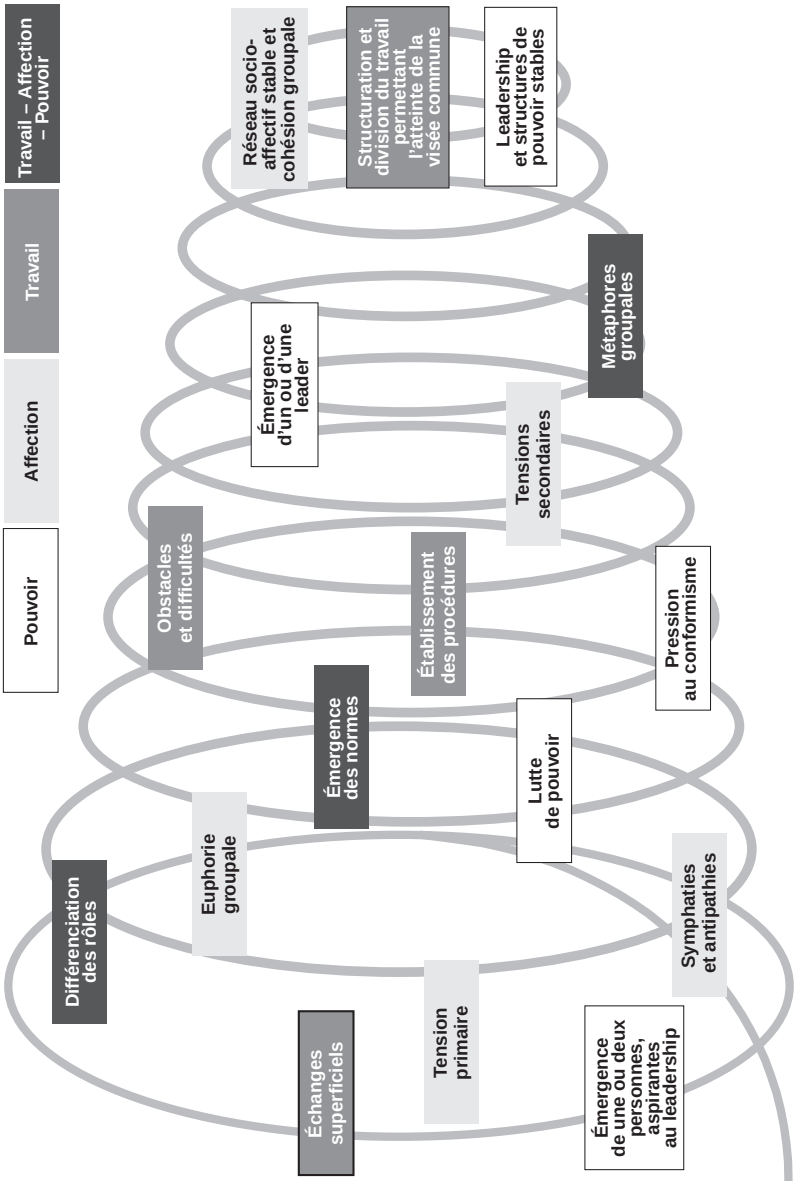
12.3. L'évolution en spirale du groupe dans ses trois zones dynamiques

La spirale « *manifeste l'apparition du mouvement circulaire sortant du point originel ; ce mouvement, elle l'entretient et le prolonge à l'infini : c'est le type de lignes sans fin qui relient incessamment les deux extrémités du devenir* » (de Champeaux et Sterckx, 1966, cités par Chevalier et Gheerbrant, 1982, p. 906)[3]. L'évolution du groupe restreint depuis le moment de sa formation jusqu'à celui de sa dissolution, dans sa continuité circulaire, dans l'approfondissement graduel des processus marquant son cheminement, dans l'orientation commune que permet le développement d'un système normatif partagé, se représente pertinemment au moyen de cette image de la spirale, qui permet d'illustrer la façon dont le groupe traverse les étapes de son devenir dans chacune de ses trois zones dynamiques. À l'origine, alors que les membres apprennent à interagir ensemble, ils définissent à tâtons leur visée commune en se l'appropriant, en même temps qu'ils s'apprivoisent l'un l'autre, tout en évaluant le potentiel de chacun à jouer un rôle plus ou moins central dans

3. Les caractères italiques sont des auteurs.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Figure 12.1
L'évolution en spirale du groupe restreint dans ses trois zones dynamiques



© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

l'atteinte des buts que poursuit le groupe. Cette première étape du cheminement en spirale les amène, dans les trois zones dynamiques, en des sentiers qu'ils referont dans la suite de leur évolution, repassant par les mêmes zones, rencontrant les obstacles propres à chacune des étapes de leur avancée, trouvant leurs propres solutions aux problèmes rencontrés, structurant leur travail, leur réseau affectif, leur hiérarchie de pouvoir. La spirale permet de visualiser la simultanéité de cette construction de la structure groupale, la non-linéarité de cette évolution : le groupe, lorsqu'il est en travail est en même temps en affection et en pouvoir et les liens qui se tissent et s'approfondissent entre les membres contribuent à la fois à la réussite du groupe, à sa cohésion et à la stabilité toujours relative de sa structure de pouvoir, en somme, à la centration et à l'harmonisation proprement groupale que, dans les meilleurs cas, on retrouve au bout du chemin.

12.4. Ajournement, transformation et dissolution du groupe restreint

Les derniers moments de la vie groupale peuvent surgir spontanément, sans avertissement et sans planification, comme ils peuvent avoir été prévus au moment de la création du groupe (Forsyth, 1990). Dans les groupes dont les mandats doivent être remplis à l'intérieur d'une période de temps défini, la réalisation de ces mandats marque la fin de la vie groupale et la dissolution du groupe, certains groupes devant parfois négocier avec leurs mandants de nouveaux délais pour l'atteinte de leur visée commune.

L'ajournement et la transformation sont toutefois l'apanage de nombreux groupes qui s'inscrivent dans une longue durée, incluant habituellement des changements dans la composition du groupe, parfois aussi des modifications plutôt mineures dans sa visée commune et toujours un certain remodelage des liens entre ses membres. Pour les équipes sportives, leur élimination vers la fin de la saison où ils sont en action ou leur victoire lors des phases finales de la compétition marquera une pause de quelques mois, au cours de laquelle des remaniements dans la composition des équipes – d'ailleurs présents tout au long de la saison – pourront les transformer considérablement. De nombreux comités institutionnels connaissent aussi des pauses saisonnières, de même que des changements dans leur composition, en fonction de la durée

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

des mandats de certains membres et de tous les aléas qui peuvent avoir une incidence sur leur composition. Dans certains cas, on pourra légitimement parler d'ajournement des travaux du groupe, dans d'autres, si seulement quelques membres du groupe sont restés en poste, on se trouvera réellement devant la dissolution du groupe initial, le nouveau groupe devant dès lors traverser toutes les étapes du développement groupal.

La durée de vie des groupes restreints est donc très variable. Leur composition peut se modifier petit à petit ou bien connaître des transformations rapides, ces changements pouvant entraîner des régressions vers des étapes antérieures de développement. Les éléments mis en place pour faciliter l'intégration des nouveaux membres et leur acculturation au groupe pourront permettre au groupe de poursuivre son cheminement sans trop de heurts.

La reprise des travaux des groupes de longue durée, après la période d'ajournement, peut être marquée par une certaine régression, un retour des tensions primaires caractérisant la première étape de la vie groupale, ces tensions pouvant se dissiper rapidement, ce qui n'exclut certes pas l'émergence toujours possible de nouvelles tensions secondaires, si, par exemple, des membres importants, aussi bien pour la réalisation de la visée commune qu'en raison de leurs statuts dans le groupe sont remplacés par d'autres. L'élection d'une nouvelle présidente à la tête d'un syndicat, en remplacement d'un ancien président hautement apprécié, pourra provoquer des tensions importantes parmi les membres de l'ancien exécutif réélus ou présents à la périphérie du noyau groupal central. De nouvelles normes pourront émerger dans les trois zones dynamiques, la culture groupale étant ainsi appelée à se transformer, les rôles à se redéfinir ; la division du travail pourra aussi être modifiée, de même que les liens affectifs entre les membres ; dans la zone du pouvoir, le scepticisme de certains membres masculins de l'exécutif à l'endroit de la présidente pourra la contraindre à faire la démonstration tant de sa légitimité que de sa compétence à occuper ce poste. Les premiers mois de vie de cette équipe, dont un ou deux membres seulement auront été remplacés, pourront se dérouler dans la turbulence qui caractérise souvent les premières étapes de la vie groupale. Ce n'est qu'une fois jugulée la contestation larvée de la légitimité du pouvoir de la présidente et traversées les tensions secondaires que son arrivée aura suscitées que le groupe pourra se consolider et poursuivre plus sereinement son travail.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Si l'ajournement et la transformation se retrouvent dans de nombreuses équipes et comités, beaucoup de groupes doivent cependant, une fois la visée commune atteinte, affronter leur dissolution, laquelle peut être très difficile à vivre pour les membres (Forsyth, 1990), tout particulièrement pour ceux qui sont les plus engagés dans l'action du groupe. Au niveau groupal, ce passage peut s'avérer difficile pour les groupes qui auront atteint une véritable cohésion. Pour Arrow *et al.* (2000), la durée du processus de dissolution variera d'un groupe à l'autre :

> *a*) selon sa durée de vie ; *b*) selon l'intensité du travail effectué en commun par les membres ; *c*) selon la nature des liens entre les membres, y compris la proportion de liens interpersonnels négatifs, positifs ou neutres ; *d*) et selon que les membres s'attendent ou non à retravailler ensemble, soit dans une version reconstituée de leur groupe ou dans quelque autre contexte (p. 244).

Le processus de dissolution peut s'apparenter à celui du deuil et en connaître les phases classiques – déni, colère, dépression, acceptation –, comme on a pu le constater au sein d'équipes faisant partie d'organisations appelées à disparaître (Arrow *et al.*, 2000). Toutefois dans les groupes à durée limitée, dont la fin était programmée au moment même de leur création, l'étape de la dissolution n'est pas nécessairement vécue de cette façon.

> La plupart des membres sont émotivement ambivalents face à la dissolution du groupe, que la fin en soit marquée plutôt négativement – un échec – ou plutôt positivement – la réussite de l'exécution du mandat groupal. Dans les groupes ayant connu le succès, les membres pourront porter le deuil de leur séparation imminente du groupe tout en éprouvant joie et soulagement face à l'accomplissement de la mission. Dans les groupes dont la performance aura été moins bonne, les membres pourront aussi connaître une certaine ambivalence, la dissolution étant dès lors vécue à la fois comme la perte de la possibilité de rédemption du groupe par un succès de dernière heure, en même temps que le soulagement de voir se terminer leur engagement auprès du groupe (Arrow *et al.*, 1999, p. 245-246).

Ces émotions ne se situent pas seulement au niveau individuel, le groupe tout entier pouvant vivre l'ambivalence de la séparation, laquelle sera plus ou moins forte en fonction non seulement de la

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

réussite ou de l'échec, mais du degré de cohésion atteint. De plus, les réactions des membres pourront être fort différentes selon la place occupée dans le groupe, comme le montre bien le récit 12.1.

RÉCIT ILLUSTRATIF 12.1

L'ÉTAPE DE LA DISSOLUTION DANS LE GROUPE *TOUT SOURIRE*

Le groupe *Tout sourire*, dont nous avons un peu suivi l'histoire dans les récits 10.2 et 10.11, a connu une évolution à la fois joyeuse, ouverte et productive, malgré la difficulté pas tout à fait maîtrisée du modèle choisi. Dans la zone du pouvoir, deux candidates au leadership ont émergé, après l'élimination tacite d'Olivier, le seul homme membre de l'équipe. Catherine, très centrée sur la tâche, n'a reçu l'appui de personne et s'est attirée par moments certains commentaires négatifs par rapport à cette attitude, alors que Josette, par son charme et son entregent, a reçu l'appui de tous les autres membres du groupe et a rapidement émergé comme leader. Le groupe a fait preuve d'un dynamisme plutôt exceptionnel et a su mettre en place les mécanismes métacommunicationnels lui permettant de dissoudre les tensions secondaires émergentes. Dans son travail d'analyse de groupe de fin de session, Marie-Soleil évoque la tristesse de l'étape de la dissolution :

« *Finalement, je dois vous avouer que faire ce travail de synthèse m'a été un peu pénible. De parler au passé m'a fait comprendre que notre groupe tirait à sa fin. Déjà. Je comprends maintenant encore mieux l'angoisse de séparation de Pagès. Pour moi, ce groupe va toujours être mon groupe de référence pour mes expériences à venir. Cela a été ma plus belle et ma plus gratifiante expérience de groupe. Ils vont tous me manquer énormément.* » On ne relève pas le même enthousiasme chez Catherine : « *Pour conclure, je perçois mon expérience de groupe* […] *comme étant très enrichissante.* […] *Nous sommes passés par des moments difficiles, mais cela n'a aucunement gâché les merveilleux moments que nous avons vécus ensemble.* […] *Pour les prochains travaux d'équipe, j'ai* […] *repéré des gens qui ont la même attitude que moi et qui ont fait face au même genre de commentaires de la part de leurs collègues. Nous avons convenu que nous ferions nos travaux d'équipe ensemble. Malgré une expérience sans précédent, je ne compte pas me remettre en équipe avec aucun des membres de* Tout sourire. »

L'évolution du groupe *Tout sourire* fut d'ailleurs marquée par l'émergence de nombreuses métaphores groupales et par la mise en place de petits rituels constamment renouvelés (récit 10.11).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

En continuité avec ces rituels, avant la rencontre de clôture du processus groupal avec la professeure, au cours duquel le groupe était invité à jeter un dernier métaregard sur certains événements groupaux[4], tous les membres du groupe avaient mangé ensemble au restaurant, Marie-Soleil se réjouissant tout particulièrement de la présence de Maude, une membre à statut plutôt faible, qui avait renoncé à un rendez-vous important pour partager avec les autres ce dernier repas.

Arrow *et al.* (2000) soulignent l'importance de tels rituels pour marquer la fin de la vie groupale, lesquels peuvent permettre aux membres de se remémorer certains événements de l'histoire du groupe, d'assumer le passage du statut de membre à celui d'ex-membre et d'accepter du même coup la dissolution du groupe.

La dissolution de tout groupe, et nous pensons ici aux ruptures qui traversent et disloquent souvent le groupe restreint qu'est la famille, si elle peut effectivement donner lieu à des réactions pouvant s'apparenter à celles qui accompagnent la disparition d'un être aimé, ne peut être assimilée à la mort. Si le groupe restreint est une entité concrète qui se développe et se construit, réellement et symboliquement, depuis son origine jusqu'à sa dissolution, il n'est pas, comme tel, un organisme vivant. Les éléments qui le constituent sont des êtres humains, mais la groupalité ou « entitativité » (Campbell, 1958 ; de Visscher, 1991, 2001) n'est pas synonyme d'humanité. Le groupe est une totalité différente de la somme des individus qui le composent. C'est cette totalité, cette groupalité concrète, qui disparaît au moment de la dissolution du groupe. Chacun des membres du groupe ainsi évanoui s'en va vers d'autres groupes, ceux qui sont là, déjà présents dans sa vie et dans son histoire, et les autres à venir. Et l'histoire de chacun de ces groupes s'enrichira de la représentation à teneur positive ou négative de ce groupe désormais révolu, selon la valence de l'expérience que chaque personne y aura vécu.

4. Nous appuyant sur les postulats de la théorie psychologique de la forme, ayant donné éventuellement naissance à la *gestalt therapy* (Perls *et al.*, 1951), nous avons inclus dans la pédagogie de nos enseignements sur le groupe restreint, une rencontre finale avec chacun des groupes, consacrée, selon le bon vouloir des membres, à l'élucidation de ce qui pouvait être resté en suspens. Cette rencontre visait à « fermer la *gestalt* » et peut être vue comme un élément du rituel visant à souligner la fin de la vie groupale.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

É P I L O G U E

L'effet d'un livre dépend autant de celui
qui le lit, et du moment où il le lit,
que de son contenu ou de sa valeur propre.

COMTE-SPONVILLE, 2000, p. 121.

Un livre est un voyage, parfois long, parfois lourd, avec ou sans escales, marqué par de multiples découvertes, des enchantements, des inquiétudes. Le voyage du vieil âge n'est pas celui que l'on aurait fait en toute jeunesse ou même dans la force de l'âge. Le livre du vieil âge en a vu de toutes les couleurs sur le chemin en spirale qui l'a mené toujours plus loin…

Le voyage aura duré sept ans, l'idée du voyage bien plus encore. Et maintenant qu'il se termine, j'éprouve un peu les mêmes émotions, les mêmes sentiments qu'à la fin de tout autre périple. Le sens du voyage m'apparaît plus nettement au moment d'écrire ces dernières pages, de terminer le récit du voyage, car le livre est aussi un récit de voyage.

Plusieurs fils conducteurs traversent ce livre et lui donnent son sens. Dès mes premières excursions dans le monde foisonnant des écrits de tout genre sur le groupe restreint, qu'il s'agisse d'essais, de travaux de recherche, de manuels, d'ouvrages de vulgarisation, j'ai été frappée par la polysémie terminologique, par le manque de précision des termes choisis, et souvent mal choisis, pour parler des phénomènes et processus groupaux. Le premier de ces *maldits*, qui

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

débouchent forcément sur des *malentendus*, a trait à la notion même de *groupe*. Il faut dire que cette notion, au sens où nous l'utilisons généralement aujourd'hui, est toute récente. Dans son *Dictionnaire de la langue française*, publié entre 1863 et 1872, outre les significations du terme en sculpture, en musique, en botanique ou en lexicographie, le sens premier que donnait Littré (1956-1957) au mot *groupe* est le suivant : « Un certain nombre de personnes réunies ». Et les exemples servant à illustrer cette notion sont : « Un groupe de curieux. Des groupes menaçants se formaient dans la rue ; la force armée les dissipa. Ainsi, dans presque aucun de ces groupes d'enfants l'oisiveté n'était soufferte. » On comprend donc aisément les tâtonnements notionnels qui ont marqué le domaine et la préoccupation taxinomique de certains, tels Ancelin Schützenberger (1971), Anzieu et Martin (1968) ou De Visscher (1991, 2001, 2005). Ce souci est aussi le mien, depuis mes tout premiers travaux en ce domaine (Landry, 1971, 1977b) et il s'étend à l'ensemble des notions et concepts relatifs aux phénomènes et processus groupaux. C'est là le premier ancrage de ce livre.

Le deuxième est celui du sens critique qui doit être la marque de toute démarche intellectuelle. Il implique la remise en question des idées et des modèles reçus, et nécessairement le retour aux textes de base, aux écrits premiers, aux recherches princeps. Comme le dit si bien le philosophe Alain (1962/1912), « il faut toujours apprendre une idée de celui qui l'a inventée[1] » (p. 133). Et en l'apprenant, s'interroger sur la pertinence de l'idée, de la recherche menée à partir de l'idée, des conclusions et interprétations auxquelles elle a donné lieu. Ce qui sous-tend cette démarche critique, c'est le souci de la construction d'un ensemble de connaissances qui cerne au plus près la réalité que l'on cherche à comprendre. « C'est par les doutes, les tâtonnements, les tours et les retours de l'observation que l'on fait vivre une idée », dit encore Alain dans le même *Propos*. La démarche doit donc être marquée au sceau d'une certaine humilité devant les phénomènes et processus que l'on tente de comprendre : c'est cette recherche qui doit sans cesse nous guider, qui exige une attention et une observation soutenues, une remise en question des idées reçues, un débroussaillage nous permettant de retenir les idées les plus justes à nos yeux et de rejeter les autres. Si bien que

1. La citation se complète comme suit : « Les autres, qui viennent ensuite, et souvent très intelligents, en font des résumés très clairs, trop clairs, des mémentos, des formules abstraites qui ressemblent aux idées comme des bâtons plantés en terre ressemblent à des arbres. » Il y a là matière à réflexion…

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

la démarche doit aussi, paradoxalement, être teintée d'une certaine irrévérence. Icônes et gourous n'ont pas ici leur place. Il faut sortir des sentiers battus, des ornières créées par ceux qui sont passés avant nous, éviter les miroirs aux alouettes et les effets de mode, se méfier même de l'air du temps. C'est cette perspective critique qui m'a guidée dans la remise en question de certaines théories, de certains modèles, et dans l'adoption de ceux qui me paraissent toujours avoir une valeur heuristique, qu'il s'agisse des métathéories évoquées en introduction à cet ouvrage ou des modèles partiels qui en jalonnent le parcours.

Un troisième souci est celui de l'accessibilité, de la simplicité et de l'économie, évoqué aussi dans l'introduction. Le modèle, maintenant vieux de trente ans, dont je poursuis le développement dans ce livre, est né avant tout de l'observation immédiate des groupes restreints que j'oserai qualifier ici de naturels. La visée première du texte initial n'était pas la création d'un modèle théorique, mais bien la transmission d'un savoir pratique, qui puisse guider le travail de ceux et celles qui sont quotidiennement engagés, de quelque façon que ce soit, dans la vie des groupes. Les préoccupations théoriques et empiriques sont venues après coup et demeurent enracinées dans ce même terreau. Le modèle que propose ce livre se veut un outil aux multiples facettes, permettant aux praticiens et praticiennes de comprendre les processus qui se déroulent sous leurs yeux, dans les trois zones dynamiques qui structurent le devenir de tout groupe restreint, le travail, l'affection et le pouvoir. Les développements théoriques et les recherches auxquels il a donné lieu, rapportés dans ce livre, en font aussi un outil pour les spécialistes : il reste beaucoup à faire, beaucoup à comprendre, les incertitudes demeurent multiples et chaque chapitre du livre aurait pu se terminer sur quelques pistes de recherche. Comme le disait naguère Frey (1994, p. 573) :

> Malheureusement, une large part de la recherche des dernières années s'est coupée des problèmes et soucis de la réalité quotidienne qui ont imprégné à l'origine la recherche sur les groupes et lui ont donné sens. Les chercheurs ont échangé la recherche de la signification de cette réalité contre une présumée rigueur méthodologique – fausse dichotomie s'il en est. Le résultat en est que si la recherche est d'une grande rigueur interne, elle est toutefois sans vie. Est-il étonnant, dès lors, que l'on constate une perte d'intérêt significative pour la recherche sur les groupes ?

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

La recherche auprès des groupes restreints, tels que nous les définissons dans ce livre, et qui sont assez proches des groupes naturels de Frey (1994), nécessairement longitudinale, est à la fois exigeante et coûteuse. En ayant mené deux, je présente dans ce livre une partie des résultats de la première (Landry, 1988, 1989, 1991), jamais publiés à ce jour, dans le but explicite d'en tirer des conclusions utiles tant pour les praticiens que pour les spécialistes. C'est là un autre filon important qui traverse cet ouvrage. Préoccupée de toute la question du pouvoir dans les groupes restreints, y voyant une dimension aussi essentielle que le sont le travail et l'affection, j'ai concentré mes efforts de recherche sur la problématique du pouvoir, de sa structure émergente et des processus par lesquels elle se construit, dans le jeu interactif des stratégies d'influence entre les membres, avec une attention particulière pour la question toujours pertinente de la place des femmes dans la dynamique du pouvoir. Les résultats de ces travaux m'ont convaincue plus que jamais de la centralité du pouvoir dans les groupes restreints et m'ont amenée à développer ma vision théorique du pouvoir, construite entre autres à partir du modèle de French et Raven (1959) et des travaux d'Elizabeth Janeway (1981) et de Marilyn French (1986).

Le dernier ancrage se situe à la fois en amont et en aval de ce livre. Je m'estime extrêmement heureuse d'avoir vu le jour dans une société et à une époque où il m'a été possible de choisir un autre chemin que la voie traditionnellement réservée aux femmes, de reprendre à l'âge adulte un cheminement universitaire qui m'avait été interdit plus tôt, de devenir éventuellement professeure d'université et d'ainsi pouvoir apporter ma propre contribution au développement des connaissances en un domaine qui me paraît fondamentalement important à l'heure actuelle. On ne peut minimiser l'importance des groupes restreints dans les mouvances sociales et politiques actuelles. Ce livre me permet donc de rendre à la société qui m'a ouvert tant de portes une part du savoir qu'elle m'a donné l'occasion de construire et de le transmettre aux générations montantes.

Voici donc la fin du voyage. Et peut-être la naissance de l'idée et du goût du voyage pour ceux et celles qui prendront maintenant le relais…

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

ANNEXE 1

Description des groupes présentés dans les récits illustratifs

Si quelques-unes des séquences interactives dyadiques ou groupales à partir desquelles nous avons conçu les épisodes servant à illustrer les phénomènes et processus groupaux dont cet ouvrage traite sont fictives, la plupart de nos récits proviennent de groupes réels qui, sauf exceptions dûment expliquées, sont tous des groupes restreints au sens de notre définition. Ils sont de deux sortes. Les premiers sont des groupes ou quasi-groupes que nous avons côtoyés, auquel nous avons appartenu ou que nous avons vu évoluer, de près ou de loin, en divers contextes au cours des ans. Les seconds sont les groupes formés depuis le début des années 1980 jusqu'en 2000, dans le cadre de nos enseignements dans le programme de Psychosociologie de la communication, devenu depuis le programme de Communication – Relations humaines, à l'Université du Québec à Montréal.

Dans le cas des premiers, qui n'ont pas fait l'objet d'observations systématiques, nous avons pris soin de modifier les situations et contextes à partir desquels nous avons élaboré nos récits, de manière à respecter l'anonymat des personnes. Nous avons exercé la même vigilance en ce qui a trait à l'un des groupes ayant participé

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

à notre deuxième recherche (Landry et Saint-Charles, 1995 ; Saint-Charles, 1992) que nous avons appelé *Sortir de la spirale* (récit 10.4). Enfin, nous avons un peu scénarisé les interactions d'un groupe fictif, le groupe *PGQ*, afin d'illustrer le processus d'émergence des normes et des rôles dans les groupes restreints, présenté à l'annexe 2 (récits 9.2, 9.4 et A2-1).

Pour ce qui est des groupes restreints créés dans le cadre de nos enseignements, ils étaient habituellement composés de six ou sept personnes issues d'un groupe-cours en comptant environ 45. Ces groupes avaient tous la même double visée commune : ils devaient, d'une part, choisir un modèle du groupe restreint, comme ceux qui sont décrits et commentés dans le chapitre 4, et en faire une présentation devant l'ensemble du groupe-cours à la fin de la session universitaire ; concurremment, ils devaient analyser l'évolution de leur groupe, au moyen de divers modèles mais surtout du nôtre, dont ils faisaient simultanément l'apprentissage cognitif. Chaque personne devait tenir un journal de bord qui nous était remis chaque semaine et produire à la fin de la session une synthèse de l'évolution du groupe, sur cassette audio ou par écrit. Ces groupes fonctionnaient de façon autonome, tout en étant observés pendant deux ou trois rencontres, par nous-même et par une assistante ou un assistant.

Dans la plupart de ces groupes, un premier exercice visait à favoriser l'émergence d'un imaginaire collectif, qui devait se refléter dans le nom choisi par le groupe. La méthode est la suivante : une histoire de type cadavre exquis est inventée à la chaîne par les membres du groupe qui doivent ensuite, à partir des images ainsi produites, se créer un nom. Il va sans dire que les noms peuvent être hautement imaginatifs, comme par exemple celui d'un groupe particulièrement créatif qui s'était appelé *La grosse vache avec le serpent à sornettes,* ou encore assez collé à la réalité concrète du groupe, tel le groupe baptisé *Tout sourire* (nom fictif proche du nom réel du groupe) parce que tous ses membres arboraient au départ de larges sourires !

Nous avons modifié les noms de ces groupes dans nos récits, de manière soit à respecter les images produites par le groupe, soit encore à symboliser certains traits dominants de la culture groupale, tels qu'ils se sont développés au cours de l'expérience groupale. Ainsi le groupe *Multi-gelati* avait mis l'accent à la fois sur la froideur du climat groupal au moment des premiers échanges

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

et sur la diversité des couleurs au sein du groupe, dont nous avons noté l'hétérogénéité culturelle, produisant un nom qui reflétait à la fois cette froideur et cette diversité[1].

À quelques exceptions près, remontant aux premières années de nos enseignements, les membres de tous les groupes que nous avons retenus pour fins d'illustration nous ont donné leurs consentements écrits. Les pseudonymes ont même parfois été choisis par les membres eux-mêmes, pour ce qui est des derniers en date de ces groupes. Dans un ou deux cas, nous n'avons pu respecter ces choix parce que deux personnes dans des groupes différents avaient choisi le même pseudonyme.

Trois de ces groupes ont un statut spécial : nous les avons étudiés en profondeur dans le cadre d'une recherche doctorale de grande envergure (Landry, 1988, 1989, 1991). Nous avons ainsi analysé l'évolution de chacun de ces trois groupes par une triple approche : analyse qualitative de l'émergence du pouvoir et du leadership, le modèle théorique approfondi dans le présent ouvrage servant de cadre d'analyse ; étude de la structure du pouvoir et de ses diverses hiérarchies, au moyen de l'instrument de Fortin (1970) ; observation systématique des stratégies d'influence présentes dans chacun des groupes, au moyen de la *Grille des stratégies d'influence* (Landry, 1988, 1989), créée dans le cadre de cette recherche et dont la structure générale est présentée à l'annexe 4. Nous avons appelé le groupe 1 de notre thèse de doctorat *Lotokar* (récits 7.2, 8.4, 10.3, 10.10 et 11.2), le groupe 2, les *Pommiers en fleurs* (récit 11.3), et le groupe 3, les *Grands espions* (récits 8.5, 11.4).

Outre les trois groupes précédents et le groupe *Multi-gelati* (récit 6.2), les groupes issus de nos enseignements sont les suivants : les *Charmantes sorcières* (récits 8.3 et 10.1) ; *Sur l'erre d'aller* (récits 10.6, 10.8 et 11.5) ; les *Tantines* (récit 7.3) ; les *Têtes de choux* (récits 7.3 et 10.7) ; *Tout sourire* (récits 10.2, 10.11 et 12.1).

1. Ce groupe est le seul à ne pas être issu de nos enseignements dans le cadre du baccalauréat. Il fut créé à l'occasion d'un cours donné dans un certificat où l'on trouvait dans les années 1980 et 1990 une bien plus grande diversité culturelle que dans le programme de baccalauréat.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

ANNEXE 2

Le processus d'émergence des normes et des rôles
Illustration et analyse

Au moyen d'un exemple fictif, présentant une séquence interactive entre les membres du groupe *Pour une garderie de quartier (PGQ)*, dont la visée commune est la mise sur pied d'une garderie dans un quartier de la ville où un tel service n'existe pas, nous nous proposons dans cette annexe d'illustrer et d'analyser le processus par lequel certains comportements verbaux, émis par les membres du groupe, sont renforcés positivement ou négativement, ou bien sont ignorés par les autres membres du groupe, le jeu des renforcements contribuant à la construction des rôles des membres dans chacune des trois zones dynamiques de développement du groupe. L'échange interactif présenté un peu plus loin, dans le récit A2-1, se situe au cours de la première réunion du groupe. Mais avant de présenter cet échange, il importe de préciser quels comportements, issus du tableau 8.3, sont nécessaires à l'évolution du groupe *PGQ* à cette étape de son évolution (tableau A2-1)[1]. Les membres du

1. D'autres comportements présents dans le tableau 8.2 se retrouvent dans le récit 8.5. Comme il s'agit ici d'illustrer le processus d'émergence et de construction des rôles et non de décrire de façon exhaustive tous les comportements

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

groupe sont Anne-Marie, Bernadette, Charlotte, David et Étienne. Le moment de l'évolution du groupe est celui où il doit structurer son action, le leadership n'étant pas encore établi et un certain niveau de tension existant entre les membres, plus particulièrement entre Anne-Marie et David. La figure A2-1 illustre le répertoire des comportements pertinents dont dispose chacun des membres, alors que le tableau A2-2 permet de visualiser la distribution de chacun de ces comportements entre les membres.

Tableau A2-1

Quelques comportements nécessaires à l'évolution du groupe *PGQ*

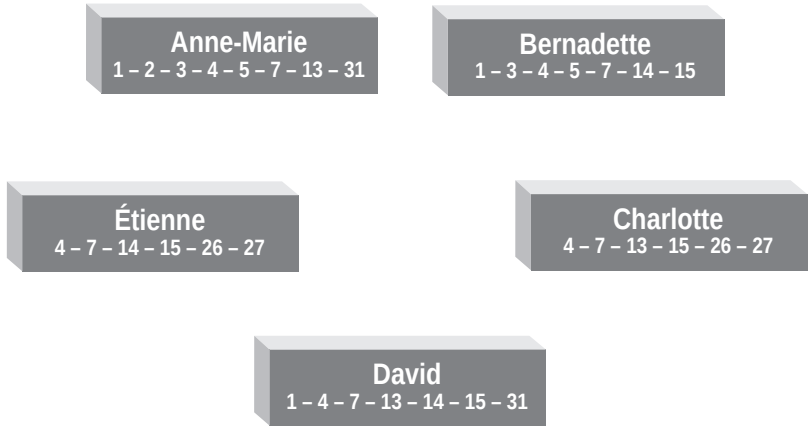
COMPORTEMENTS	CENTRÉ SUR		ZONE			IMPACT	
	Gr.	Ind.	Travail	Affection	Pouvoir	+	–
1. Lance, oriente l'action.	✓		✓		✓	✓	
2. Coordonne, organise l'action.	✓		✓		✓	✓	
3. Divise et distribue le travail.	✓		✓		✓	✓	
4. Apporte des idées nouvelles.	✓		✓		✓	✓	
5. Recueille l'information nécessaire.	✓		✓			✓	
7. Vérifie et évalue l'information.	✓		✓		✓	✓	
13. Énonce des synthèses ou conclusions.	✓		✓			✓	
14. Effectue des tâches routinières.	✓		✓			✓	
15. Exécute correctement ses tâches.	✓		✓			✓	
26. Aplanit les différends.	✓		✓			✓	
27. Fait des blagues.	✓		✓			✓	
31. Cherche à prendre le leadership.	✓	✓		✓		✓	✓

Ces comportements sont issus du tableau 8.3, en conservant leur numérotation.

présents dans l'échange, nous avons choisi pour plus de clarté de ne retenir qu'une douzaine de ces comportements.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Figure A2-1
Répertoire des comportements pertinents à l'action du groupe *PGQ* dont dispose chacun des membres



On constate que les comportements nécessaires sont présents dans le groupe, plusieurs des membres étant en mesure de les actualiser, sauf en ce qui a trait à la coordination et à l'organisation de l'action, apanage d'Anne-Marie. Il va sans dire que les membres d'un groupe ne parviennent à connaître leurs répertoires respectifs de comportements qu'au fur et à mesure que se développe l'interaction au sein du groupe, et ce, dans la mesure aussi où chacun des membres juge opportun de les mettre en acte. Ainsi, on verra plus loin que dans la séquence d'interaction présentée, si l'occasion est fournie à Étienne de détendre l'atmosphère au moyen d'une blague, tel n'est pas le cas pour Charlotte, qui serait pourtant elle aussi en mesure de plaisanter.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau A2-2
Distribution entre les membres du groupe *PGQ* des comportements nécessaires à son évolution

COMPORTEMENTS	CENTRÉ SUR Gr.	CENTRÉ SUR Ind.	MEMBRES DU GROUPE DISPOSANT DANS LEUR RÉPERTOIRE DE CE COMPORTEMENT	IMPACT +	IMPACT –
1. Lance, oriente l'action.	✓		Anne-Marie, Bernadette, David	✓	
2. Coordonne, organise l'action.	✓		Anne-Marie	✓	
3. Divise et distribue le travail.	✓		Anne-Marie, Bernadette	✓	
4. Apporte des idées nouvelles.	✓		Anne-Marie, Bernadette, Charlotte, David, Étienne	✓	
5. Recueille l'information nécessaire.	✓		Anne-Marie, Bernadette	✓	
7. Vérifie et évalue l'information.	✓		Anne-Marie, Bernadette, Charlotte, David, Étienne	✓	
13. Énonce des synthèses ou conclusions.	✓		Anne-Marie, Charlotte, David	✓	
14. Effectue des tâches routinières.	✓		Bernadette, David, Étienne	✓	
15. Exécute correctement ses tâches.	✓		Bernadette, Charlotte, David, Étienne	✓	
26. Aplanit les différends.	✓		Charlotte, Étienne	✓	
27. Fait des blagues.	✓		Charlotte, Étienne	✓	
31. Cherche à prendre le leadership.	✓	✓	Anne-Marie, David	✓	✓

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Ces comportements sont issus du tableau 8.3, en conservant leur numérotation.

RÉCIT ILLUSTRATIF A2-1

LE GROUPE *PGQ* ORIENTE SON ACTION

Le groupe *Pour une garderie de quartier* (*PGQ*) est composé de cinq jeunes parents, Anne-Marie, Bernadette, Charlotte, David et Étienne. Le groupe veut mettre sur pied une garderie dans un quartier de la ville où il n'y en a pas. Après les amabilités d'usage, le groupe amorce son travail. David propose d'entrée de jeu que l'on embauche un expert pour mener un sondage afin de connaître les besoins des parents du quartier. Charlotte suggère plutôt que chacun des membres du groupe s'enquière auprès de ses voisins et amis de leur intérêt face à un tel projet. Les interactions se poursuivent comme suit entre les membres.

A. « Quelle bonne idée. On aurait ainsi un sondage informel qui ne coûterait rien du tout. »

D. « Ça ne me paraît pas très scientifique comme méthode. Un vrai sondage nous permettrait d'avoir une vision beaucoup plus précise de la situation. »

A. « Il vaudrait mieux garder cela petit. Tiens, on pourrait se donner pour objectif de mener chacun une courte entrevue avec trois personnes de notre voisinage d'ici notre prochaine réunion, avec une petite grille nous permettant de recueillir les informations les plus pertinentes. »

D. « L'idée de Charlotte a le mérite de ne rien coûter. Mais les entrevues individuelles, ça risque d'introduire des distorsions. Il vaudrait mieux bâtir un vrai questionnaire que nous pourrions faire passer à quatre ou cinq personnes. »

B. « Moi, je connais presque tout le monde de ma rue. Forcément, on promène nos bébés ! Alors, je pense qu'on pourrait se rencontrer à deux ou trois autour d'un café, en ayant soin de choisir des familles avec enfants d'âge préscolaire, évidemment. On aurait chacun notre petite grille, comme le propose Anne-Marie, ce qui nous permettrait d'évaluer les besoins. »

E. « Oui, oui, c'est plein d'allure, ça. Avec Josette, ma femme, on connaît pas mal de monde aussi dans le quartier. Une rencontre avec quelques-uns, cela a aussi l'avantage de mettre le projet sur la carte dans le quartier, d'intéresser les gens. »

B. « Et puis, si on se rend compte que les gens sont déjà organisés, qu'ils ont des garderies au travail, ou en dehors du quartier, on n'aura pas dépensé des tonnes d'argent pour le savoir. »

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

D. *(Recule sa chaise et regarde par la fenêtre.)*

C. « Y'a quelque chose qui ne va pas, David ? »

D. *(Hausse les épaules.)*

C. « Faut le dire s'il y a quelque chose qui ne te va pas. On est tous ensemble dans ce projet-là et il faut que ça convienne à tout le monde. »

D. « Bien, je l'ai dit, je trouve que c'est pas très scientifique comme approche, et puis, on n'a même pas examiné mon idée, celle d'un vrai sondage. Il faut regarder toutes les possibilités avant de s'embarquer dans la planification… »

C. « L'idée d'un sondage, c'est une bonne idée, mais à l'heure actuelle, on n'a pas d'argent, et on ne sait pas non plus si on est les seuls dans le quartier à vouloir une garderie. Moi, je propose une approche plus informelle ; et ça semble mieux convenir à tout le monde pour l'instant. Le plan d'Anne-Marie aussi, qu'on peut enrichir avec les idées de tout le monde, y compris les tiennes. Alors, tu vois, on va d'abord tâter le terrain, c'est comme une préenquête. Et plus tard, si on voit qu'il y a pas mal de gens que le projet intéresse, on pourrait revenir à ton idée de sondage, qui est effectivement intéressante, mais un peu prématurée. »

E. « Pour l'instant, ça serait : "p'tit café, p'tit sondage un peu croche… un chausson avec ça ?" Et plus tard, ça sera à la une des journaux : "Les citoyens du quartier Lemoyne veulent une garderie, c'est ce que révèle un important sondage mené à l'initiative du sociologue David Beaupré !" Ça sera-t-y pas beau, ça ? »

Tous rient et David rapproche sa chaise de la table.

A. « Alors, on semble d'accord pour une enquête un peu croche *(elle rit),* sous forme de rencontres de cuisine autour d'un café…

E. « … et d'un chausson… »

Tous rient de nouveau.

A. « … et d'un chausson ! Donc de rencontres qui serviront aussi à mettre le projet sur la carte. À présent, il faudrait identifier les thèmes qu'on veut aborder, bâtir la grille, quoi. Toi, David, tu pourrais nous en faire une ébauche ? Bernadette, tu pourrais établir les critères du choix des parents qu'on va inviter. Il faudrait aussi voir comment on va colliger l'information. Est-ce qu'on enregistre les rencontres ou si on ne fait que prendre des notes ? »

C. « Je peux me charger d'examiner la question et vous revenir là-dessus. »

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

B. «Je pourrais faire un petit tableau de ce que nous avons à faire, avec un échéancier… »

L'analyse en quatre temps de cet exemple fictif permettra de comprendre ce processus fondamental par lequel se construisent les rôles, de même que les normes, dans les groupes restreints, comme d'ailleurs dans d'autres contextes interactifs.

– **Premier temps.** *Nous identifions tout d'abord, en caractère gras, les comportements émis par les membres.* Au départ, David **lance une idée nouvelle** pour propulser l'action du groupe et Charlotte **en fait autant.** Anne-Marie **appuie** l'idée de Charlotte et **ignore** celle de David, qui **revient à la charge.** Anne-Marie **propose** des actions concrètes pour opérationaliser l'idée de Charlotte. David **s'oppose** aux propositions d'Anne-Marie tout en **donnant** maintenant **son appui** à l'idée de Charlotte. Bernadette intervient pour **reprendre la proposition** d'actions d'Anne-Marie, en y **ajoutant des éléments nouveaux.** Étienne et Bernadette **donnent leur aval** aux propositions conjointes d'Anne-Marie et Charlotte. David **se retire** dans un silence hostile. Charlotte **se tourne vers lui** et **lui demande ce qui ne va pas,** à quoi **il répond** que l'on n'a pas pris en compte les idées qu'il avançait. Charlotte lui **explique** alors que le plan proposé par Anne-Marie apparaît aux autres comme étant plus pertinent, au regard des objectifs que poursuit le groupe et qu'il y aura place pour ses idées à une étape ultérieure. Étienne **abonde dans le même sens** et **blague** sur le type de projet auquel on se rallie tout en évoquant, toujours sur le mode humoristique, un éventuel retour à la proposition de David. Les blagues d'Étienne **détendent l'atmosphère** pour tout le monde, y compris Anne-Marie et Bernadette qui sont **restées silencieuses** durant l'échange entre Charlotte et David. Anne-Marie **fait la synthèse** des éléments de planification apportés jusque-là, en y **intégrant les blagues** d'Étienne. Elle **amorce** ensuite **la coordination** et **l'organisation** du travail, **proposant une certaine division du travail** entre les membres, avec l'aide de Charlotte et Bernadette, qui **affirment** dès lors **leurs capacités** respectives à **exécuter correctement des tâches** et à **se charger de tâches routinières.**

– **Deuxième temps.** *Nous examinons maintenant les renforcements positifs ou négatifs, de même que l'absence de renforcement, et leur impact sur le comportement immédiat.* Comme on peut le constater, les tentatives de David pour orienter l'action du groupe et

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

en prendre le leadership se heurtent dans un premier temps au silence des autres, c'est-à-dire à l'absence de renforcement, puis à leur renforcement négatif. On ignore d'abord sa proposition d'un sondage, qu'il réitère en s'opposant à la proposition de rencontres informelles soumise par Charlotte. L'absence de renforcement, positif ou négatif, en situation d'interaction, provoque l'incertitude : on n'est pas en mesure d'évaluer si le comportement n'a tout simplement pas été perçu ou si le fait de n'en pas tenir compte, de l'ignorer, traduit une réaction négative. L'ambiguïté du message amènera le protagoniste soit à réitérer son intervention, soit à se retirer. David choisit ici de réitérer sa proposition, en s'opposant à celle de Charlotte. Anne-Marie rejette alors plus clairement la proposition de David, ce qui constitue un renforcement négatif, donnant son aval, donc un renforcement positif, à celle de Charlotte, qu'elle développe, amorçant du même coup un processus de coordination de l'action du groupe. David prend acte du renforcement négatif et semble renoncer à l'idée de sondage ; il fait toutefois une nouvelle tentative d'orientation de l'action en proposant de construire un questionnaire. Cette proposition est ignorée du groupe, il y a donc de nouveau absence de renforcement, Bernadette enchaînant directement sur l'intervention d'Anne-Marie, dont elle appuie la proposition d'une « petite grille », cet appui constituant un renforcement positif. Étienne entre à son tour dans la danse. L'analyse du reste de la séquence interactive en termes de renforcements peut se poursuivre de la même façon et nous l'évoquerons ci-après, dans l'analyse de la construction des rôles.

– **Troisième temps.** *Nous interprétons maintenant les conséquences du jeu interactif, dans la perspective de la construction des rôles à partir des répertoires de comportements de chacun*. Le jeu interactif a donc ici éloigné David du rôle qu'il convoitait, peut-être inconsciemment, en ce qui a trait à l'orientation de l'action du groupe et à sa coordination, soit le rôle de leader du groupe, qui se situe à la fois dans la zone du travail, puisqu'il s'agit d'aider le groupe à travailler en vue de l'atteinte de la visée commune, et dans la zone du pouvoir, puisqu'il s'agit du rôle le plus élevé dans la hiérarchie du pouvoir. Même si, dans son répertoire, David disposait de comportements susceptibles de lui permettre d'accéder à ce rôle, l'absence de renforcement positif de la part des membres du groupe n'a pas permis son

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

émergence. Par contre, en travaillant à partir de la proposition de Charlotte, à laquelle elle a donné un renforcement positif, Anne-Marie pilote dès lors la construction de la démarche que le groupe va adopter, en recevant l'appui, à tour de rôle des autres membres du groupe, à l'exception de David. Elle se dessine dès lors comme étant celle que le groupe commence à reconnaître comme leader, du moins dans ce premier échange, ses comportements d'orientation, de coordination, d'organisation et de division du travail se trouvant tous renforcés positivement, ce qui contribue à la construction interactive de son rôle.

Dans la zone de l'affection, la rebuffade qu'a subie David l'a amené à se retirer. Charlotte, qui, dans son répertoire, dispose de comportements visant à harmoniser les différends, se rend compte de son retrait et intervient directement auprès de David, qui réagit plutôt négativement. Malgré ce renforcement négatif, elle revient à la charge et David accepte alors de répondre à sa question et d'expliquer son retrait. Cette réponse constitue un renforcement positif pour Charlotte et l'autorise à poursuivre le travail d'harmonisation en décrivant la démarche du groupe, en invitant David à y apporter sa contribution et en valorisant son idée de sondage, qui pourrait être reprise plus tard. Étienne vient ensuite détendre l'atmosphère en reformulant à la blague les décisions prises par le groupe, renforçant positivement du même coup la démarche de Charlotte auprès de David. La boutade provoque le rire de tous, ce qui constitue un double renforcement positif, à Charlotte et à Étienne, dans leurs rôles respectifs d'harmonisation et de détente de l'atmosphère.

Les dernières interventions de Bernadette et de Charlotte laissent aussi supposer qu'elles pourront devenir de bonnes exécutantes dans la zone du travail du groupe, ces rôles pouvant plus tard se préciser tant par leur façon de les mettre en acte que par l'aval qui leur sera donné par les autres membres du groupe.

– **Quatrième temps.** *Nous analysons ici l'émergence implicite de certaines normes par le jeu des renforcements.* Quelques normes sont aussi en émergence ici, instaurées par le renforcement des comportements interactifs, sans nier pour autant que ces normes se fondent également sur les systèmes normatifs de

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

chacun des membres du groupe. Dans la zone du travail, par le rejet tacite de la proposition d'embauche d'un expert pour mener un sondage, on s'entend implicitement sur le fait que l'action menée ne doit pas entraîner de dépenses excessives. Une norme d'implication de tous les membres du groupe émerge aussi dans l'acceptation de l'organisation de rencontres de voisinage par chacun des cinq membres. Dans la zone de l'affection, le silence des autres pendant l'intervention de Charlotte auprès de David, suivi des rires entraînés par la boutade d'Étienne, pointe vers l'émergence d'une norme voulant que l'on ne laisse pas les différends se transformer en conflits. Une autre norme émerge qui légitime l'humour au sein du groupe, se manifestant par les blagues et les rires. Dans la zone du pouvoir, la norme d'un leadership démocratique, centré sur le groupe, intégrateur des idées de chacun semble aussi se profiler.

Aucune de ces normes n'est explicitement formulée, pas plus que ne sont nommés les rôles en émergence. Ainsi en va-t-il dans la plupart des groupes. Les normes s'y construisent par le jeu interactif des influences réciproques, comme l'ont constaté de nombreux chercheurs (Forsyth, 1990).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

ANNEXE 3

Les composantes de l'animation

Nous présentons ici, sous forme de tableaux, les principales composantes de l'animation des groupes restreints. Soulignons que s'il revient à la personne qui assume l'animation d'un groupe de voir à ce que les fonctions que recouvrent ces composantes soient remplies, tout groupe peut avoir en son sein des personnes qui assumeront adéquatement certaines de ces fonctions. L'animateur ou l'animatrice utilisera ces ressources présentes dans le groupe, ce qui contribuera à l'atteinte des objectifs que poursuit le groupe et à la responsabilisation des membres. Les composantes de planification, d'organisation, de coordination et de stimulation ont trait à la zone du travail du groupe, alors que la composante de facilitation s'applique aux zones de l'affection et du pouvoir. La composante d'évaluation peut s'appliquer aux trois zones dynamiques.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau A3-1
La composante de planification (avant la réunion)

1. Détermination de la visée du groupe et de ses objectifs.
2. Choix du type de réunion à tenir (information, collecte d'information, consultation, discussion ou échange de points de vue, médiation ou arbitrage, production d'idées, résolution de problème, prise de décision, etc.).
3. Choix des participants et participantes.
4. Choix des méthodes de travail.
5. Détermination des travaux à effectuer avant la réunion.
6. Identification des obstacles possibles.
7. Prévision des modalités d'évaluation.

Tableau A3-2
La composante d'organisation (avant la réunion ou au cours d'une réunion préparatoire)

1. Préparation de l'ordre du jour.
2. Convocation des participantes et participants.
3. Réalisation des travaux préparatoires.
4. Distribution des documents de travail.
5. Choix des techniques et procédures.
6. Détermination des modalités de conservation de la mémoire des travaux du groupe (procès-verbaux, résumés, etc.).
7. Attribution des rôles formels (animation, secrétariat, etc.), avant ou pendant la réunion.
8. Choix ou élaboration des instruments d'évaluation (verbale ou écrite).
9. Détermination des conditions matérielles de travail (réservation de locaux; supports matériels et audiovisuels; restauration, etc.).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau A3-3
La composante de coordination (pendant la réunion)

1. Formulation et rappel de la visée et des objectifs.
2. Proposition, adoption, révision et rappel des règles de procédure et méthodes de travail.
3. Choix et mise en place des modes de regroupement :
   – plénières ;
   – sous-groupes ;
   – triades ;
   – dyades ;
   – travail individuel.
4. Choix et mise en application d'un mode de prise de décision :
   – par consensus ;
   – majoritaire ;
   – par imposition.
5. Structuration des interventions :
   – tour de table (strict ou spontané) ;
   – main levée ;
   – spontanéisme ;
   – limitation du nombre ;
   – limitation de la durée.
6. Gestion du temps :
   – établissement de l'horaire ;
   – rappel de l'heure et du temps ;
   – contrôle de la ponctualité.
7. Activités de clôture :
   – synthèse du travail accompli ;
   – suites à donner ;
   – détermination de la prochaine réunion (au besoin).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau A3-4
La composante de stimulation (pendant la réunion)

1. Clarification et appropriation par les membres de la visée et des objectifs.
2. Clarification des interventions :
   – définition des termes ;
   – répétition ou réitération ;
   – reformulation ;
   – illustration ;
   – résumé.
3. Construction des interactions :
   – récupération des interventions oubliées ;
   – établissement de liens entre les interventions ;
   – synthèses.
4. Égalisation de la participation :
   – préséance, encouragement, soutien aux personnes silencieuses ;
   – contrôle des personnes trop loquaces ;
   – interruption des interventions trop longues ;
   – découpage en sous-groupes ;
   – changement de place de certains membres.
5. Stimulation de la participation :
   – questions au groupe ou à des membres en particulier ;
   – retour au groupe de questions posées à l'animatrice ou à l'animateur ;
   – reprise des pistes oubliées ou ignorées ;
   – interpellation directe à un membre ;
   – valorisation du travail accompli ;
   – introduction de techniques de créativité.
6. Clarification des décisions :
   – clarification de la compréhension du contenu des décisions ;
   – vérification de l'adhésion.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau A3-5
La composante de facilitation (pendant la réunion)

1. Clarification de ce qui se vit dans les zones de l'affection et du pouvoir.
2. Allégement de la tension primaire :
   – humour ;
   – échanges légers avant de commencer la réunion (communication consommatoire).
3. Reflet du climat du groupe :
   – joyeux ;
   – tendu ;
   – sérieux ;
   – serein ;
   – abattu.
4. Reflet des sentiments et émotions des membres.
5. Identification des tensions secondaires.
6. Dénouement des conflits.
7. Exploration des modes et des réseaux d'interaction.
8. Identification des normes.
9. Identification des rôles.
10. Soutien aux membres en difficulté.
11. Feed-back positif sur les progrès du groupe.
12. Contrôle du feed-back non désiré ou hostile.

N.B. La composante de facilitation exige un doigté certain, car, dans bien des groupes de travail, les interventions de facilitation, qui impliquent la métacommunication consciente, sont perçues comme non pertinentes.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau A3-6
La composante d'évaluation (à la fin de la réunion)

1. Évaluation de l'atteinte des objectifs de la rencontre :
   – formelle (questionnaire écrit) ;
   – informelle (tour de table) ;
   – les deux.
2. Évaluation de la progression vers l'atteinte de la visée commune (quand le travail du groupe s'étale sur plusieurs réunions) :
   – formelle (questionnaire écrit) ;
   – informelle (tour de table) ;
   – les deux.
3. Évaluation de la satisfaction des membres.
4. Évaluation du climat de la rencontre (facultatif mais souhaitable).
5. Évaluation de la qualité de la participation (facultatif mais souhaitable).
6. Évaluation de la qualité de l'animation (facultatif mais souhaitable).

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

ANNEXE 4

Grille d'observation des stratégies d'influence dans les groupes retreints

Description de la grille et des liens entre stratégies et formes de pouvoir

Dans sa version finale, notre *Grille d'observation des stratégies d'influence dans les groupes restreints* (1988) comporte quatre catégories de stratégies verbales, soit les stratégies de *forme du discours*, les *réactions*, les stratégies *d'orientation de l'action* et les *stratégies proprement dites*, pour un total de 33 stratégies. Il s'agit là d'un grand nombre de comportements à coder, comparativement par exemple, au système de Bales (1950), qui n'en compte que 12, et à la plupart des autres systèmes d'observation des comportements en groupe (Weick, 1968). Compte tenu des objectifs de la recherche et des différences très fines qu'elle visait à capter en ce qui a trait aux stratégies d'influence différentielles que peuvent utiliser les membres de groupes restreints, il est apparu important de conserver à ce stade initial un grand nombre de stratégies, éventuellement combinables, plutôt que d'exclure au départ des différences pouvant s'avérer pertinentes et instructives. Comme le mentionne Weick (1968), la complexité d'une grille d'observation est moins grande

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

que ne peut le laisser supposer l'évocation du seul nombre de comportements qui y sont inclus lorsque de nombreux comportements sont regroupés en différentes catégories, comme c'est ici le cas.

Les catégories et stratégies en quatre tableaux

Pour chaque catégorie, nous présentons un tableau où chacune des stratégies est décrite succinctement. Ces tableaux permettent aussi de voir les corrélations significatives (*r* de Pearson) que nous avons pu établir entre, d'une part, les scores obtenus par chacun des membres des trois groupes étudiés pour chacune des formes de pouvoir (*Questionnaire sur le pouvoir* de Fortin, 1970) et, d'autre part, la fréquence des stratégies émises par chacun d'eux, de même que des stratégies dont ils sont la cible dans le cas des stratégies interactives, qui sont au nombre de 9. Les principales règles relatives au codage sont présentées avant chacun des tableaux.

La première catégorie, celle de la *forme du discours* (tableau A4-1), comprend les stratégies ayant trait à la forme linguistique des interventions. Le *chevauchement* se produit lorsque deux personnes parlent en même temps. L'*énoncé* est la forme de discours codée dès que la personne prend la parole et pendant tout le temps que dure son intervention, à condition qu'aucune autre forme de discours ne puisse être codée. Les *interruptions*, les *ordres*, les *apartés*, les *questions*, les *réponses* et les vaines *tentatives* pour prendre la parole sont les autres stratégies de forme du discours. Une seule stratégie de forme du discours est codé à l'intérieur d'une unité de codage, selon les règles de primauté fixées dans la grille. Quatre de ces stratégies sont interactives et il faut donc noter à qui ils s'adressent : il s'agit des *interruptions*, des *ordres*, des *questions* et des *réponses*. Les stratégies de *forme du discours* sont celles qui requièrent le moins d'inférences de la part des observatrices, les indices relatifs à leur présence étant concrets et immédiatement perceptibles.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau A4-1

Les stratégies de *forme du discours* et leurs liens avec les diverses formes de pouvoir

STRATÉGIE	DESCRIPTION	FORME DE POUVOIR ASSOCIÉE*
Chevaucher	Parler en même temps qu'une autre personne.	
Énoncer	Parler.	tot/réc/coer/lég r/exp
Interrompre	Couper la parole à une autre personne pour prendre soi-même son tour de parole.	tot/réc/coer
Être interrompu	Se faire couper la parole.	
Ordonner	Émettre une demande sous forme de commandement.	coer
Recevoir un ordre	Recevoir une demande sous forme de commandement.	coer
Parler en aparté	Parler à voix basse avec une autre personne pendant qu'une interaction est en cours.	
Poser une question	Demander directement ce que l'on veut savoir, sous forme de question.	tot/réc/coer/lég r/exp
Recevoir une question	Se faire poser une question.	coer
Répondre à une question	Répondre à la question posée.	coer
Recevoir une réponse	Obtenir réponse à une question posée.	tot/réc/coer/lég r/exp
Tenter de prendre la parole sans succès	Tenter de prendre la parole alors qu'une autre personne parle déjà, mais sans succès.	

* Code pour les formes de pouvoir : tot = total, réc = récompense, coer = coercition, lég r = légitime restreint, réf = référence, exp = expert, lég g = légitime global. Les corrélations (*r* de Pearson) sont toutes supérieures à 0,05.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau A4-2
Les *réactions* et leurs liens avec les diverses formes de pouvoir

STRATÉGIE	DESCRIPTION	FORME DE POUVOIR ASSOCIÉE*
Manifester son accord	Exprimer son accord, appuyer ou approuver la position ou la proposition d'une personne.	tot/réc/lég r/
Recevoir un accord	Être appuyé ou approuvé.	tot/réc/coer/lég r/exp
S'opposer	Exprimer son désaccord à l'égard de la position ou proposition d'une personne.	réc/coer
Recevoir une opposition	Voir sa position ou proposition recevoir une opposition.	tot/réc/coer/lég r

* Code pour les formes de pouvoir : tot = total, réc = récompense, coer = coercition, lég r = légitime restreint, réf = référence, exp = expert, lég g = légitime global. Les corrélations (*r* de Pearson) sont toutes supérieures à 0,05.

La catégorie des *réactions* comprend les *accords* ou appuis exprimés et les *oppositions*. Les oppositions ne sont généralement codées qu'en début d'intervention, à moins qu'elles ne soient explicitement réitérées en cours d'intervention. Une seule réaction est codée à l'intérieur d'une unité de codage pour une même personne, la priorité s'il y a plus d'une réaction étant donnée à la première à apparaître chronologiquement. On doit préciser à qui s'adresse la réaction, ces deux stratégies étant interactives.

La troisième catégorie, soit celle des stratégies proprement dites, comprend les 18 comportements suivants : *s'appuyer sur une autorité extérieure, utiliser des arguments personnels, utiliser des arguments rationnels, confronter, se dévaloriser soi-même, dévaloriser les autres, dévaloriser le groupe, placer devant le fait accompli, faire diversion, manifester de l'indécision, manipuler, nommer ce qui se passe dans le groupe, proposer un compromis, parler au nom du groupe, supplier, se valoriser soi-même, valoriser les autres, valoriser le groupe*. Toutes les stratégies présentes à l'intérieur d'une unité temporelle de codage sont codées. Trois stratégies sont interactives et l'on doit donc noter à qui elles s'adressent : la *confrontation*, la *dévalorisation* et la *valorisation* des autres. Les *stratégies proprement dites* sont les comportements nécessitant la plus grande part d'inférence. Il y a cependant des différences à cet égard entre les différentes stratégies.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*, Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau A4-3
Les *stratégies proprement dites* et leurs liens avec les diverses formes de pouvoir

STRATÉGIE	DESCRIPTION	FORME DE POUVOIR ASSOCIÉE*
S'appuyer sur une autorité extérieure	Invoquer l'opinion d'une autorité extérieure, personne ou groupe pour appuyer ses dires.	
Utiliser des arguments personnels	Chercher à convaincre au moyen d'arguments faisant appel à ses valeurs, ses croyances, ses goûts, ses intérêts ou besoins personnels.	
Utiliser des arguments rationnels	Chercher à convaincre en invoquant des arguments logiques et rationnels, qui se veulent objectifs, en faisant appel aux facultés intellectuelles de l'autre et non à ses émotions ou sentiments.	tot/réc/coer/lég r/exp
Confronter	Contester ou interroger les affirmations et prises de position de l'autre, sans attaquer ou dévaloriser sa personne.	tot/réc/lég r/exp
Être confronté	Recevoir une confrontation d'un autre membre.	coer
Se dévaloriser	Minimiser ou disqualifier ses connaissances, ses habiletés, son expérience, sa propre façon d'agir.	
Dévaloriser les autres	Minimiser ou disqualifier les connaissances, les habiletés, l'expérience, la façon d'agir de l'autre.	coer
Être dévalorisé	Être l'objet d'une dévalorisation d'un autre membre.	coer/réf
Dévaloriser le groupe	Dévaloriser ou donner une interprétation négative à ce qui se passe dans le groupe.	
Placer devant le fait accompli	Passer à l'action sans consulter les autres membres du groupe, sans vérifier leur accord.	
Faire diversion	Ignorer ce qui vient d'être dit ou proposé en abordant une autre question immédiatement après l'intervention de l'autre.	
Manifester de l'indécision	Montrer de l'indécision ou de l'hésitation face à une proposition ou à une position à prendre.	

-▶

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau A4-3 (*suite*)

STRATÉGIE	DESCRIPTION	FORME DE POUVOIR ASSOCIÉE*
Manipuler	Tenter d'influencer à leur insu une ou plusieurs personnes, ou tout le groupe, en agissant sur les besoins, sentiments et émotions, tout en dissimulant ce que l'on cherche réellement à atteindre ou à obtenir.	coer
Nommer ce qui se passe dans le groupe	Parler de l'action du groupe, des difficultés qu'il éprouve, des étapes qu'il franchit, spontanément ou par métacommunication consciente ou non.	tot/coer/
Proposer un compromis	Proposer un moyen terme par rapport à ce qui est discuté ou proposé ou entre les positions de deux autres personnes.	lég g
Parler au nom du groupe	Se faire le porte-parole du groupe ou d'au moins deux de ses membres en utilisant le *nous* ou le *on* pour exprimer ce que l'on présume être l'opinion de l'autre ou du groupe.	tot/réc/coer/lég r/exp
Supplier	Prier instamment et humblement l'autre de faire ce que l'on veut ou d'accepter sa position.	lég g
Se valoriser	Affirmer avoir une expérience, des connaissances, des ressources ou des habiletés spécifiques ou supérieures, souligner ses apports dans le groupe.	tot/réc/coer/lég r/exp
Valoriser les autres	Souligner l'existence d'expérience, de connaissances ou d'habiletés spécifiques ou supérieures chez les autres, souligner ses apports dans le groupe.	tot/réc/réf/lég g
Être valorisé	Recevoir une valorisation d'un autre membre.	coer/lég r/exp
Valoriser le groupe	Souligner un aspect positif de l'action ou de la vie du groupe.	tot/réc/lég r/réf/lég g

* Code pour les formes de pouvoir : tot = total, réc = récompense, coer = coercition, lég r = légitime restreint, réf = référence, exp = expert, lég g = légitime global. Les corrélations (*r* de Pearson) sont toutes supérieures à 0,05.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tableau A4-4
Les stratégies d'*orientation de l'action* et leurs liens avec les diverses formes de pouvoir

STRATÉGIE	DESCRIPTION	FORME DE POUVOIR ASSOCIÉE*
Initier	Proposer un nouveau thème de discussion, une nouvelle étape dans le travail, une nouvelle orientation.	tot/réc/coer/lég r
Proposer	Faire une proposition au groupe quant à l'action qu'il doit entreprendre.	tot/réc/coer/lég r/ lég g
Se rallier	Après s'être opposé ou avoir soutenu une position donnée, se rallier à la position d'une autre personne ou du groupe.	
Résumer	Faire une synthèse ou un résumé ou revenir sur une étape franchie par le groupe, résumer les arguments apportés ou ses propres positions dans le groupe.	tot/réc/coer/lég r
Suggérer	Proposer faiblement ou de façon nuancée ce que l'on veut ou le manifester indirectement.	tot/réc/coer/lég r/exp

* Code pour les formes de pouvoir : tot = total, réc = récompense, coer = coercition, lég r = légitime restreint, réf = référence, exp = expert, lég g = légitime global. Les corrélations (*r* de Pearson) sont toutes supérieures à 0,05.

La quatrième catégorie regroupe cinq stratégies qui contribuent à l'*orientation de l'action* du groupe. *Initier* est le premier de ces comportements et s'applique au fait de prendre l'initiative d'une action qui change l'orientation dans laquelle se trouve le groupe. *Proposer, se rallier, résumer* et *suggérer* sont les quatre autres comportements d'*orientation de l'action*. Des critères concrets permettent de coder les comportements de cette catégorie, sauf peut-être pour les résumés, qui exigent une plus grande part d'inférence.

Opérationalisation des stratégies

Pour illustrer la façon dont chacune des stratégies est opérationalisée dans la grille, de même que les consignes de codage, nous présentons trois exemples, extraits de notre thèse (Landry, 1988), le premier portant sur une stratégie de forme du discours, les deux autres sur des stratégies proprement dites :

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tenter de prendre la parole sans succès. La personne tente de prendre son tour de parole en même temps qu'une autre mais est supplantée par cette autre et se tait. Cette tentative est habituellement très brève et doit primer sur le *chevauchement* et sur l'*énoncé*. Si la personne qui supplante l'autre s'est mise à parler après cette dernière, sa prise de parole est une *interruption*. Dans le doute sur la réalité de la tentative de prise de parole, on doit coder un *chevauchement* (p. 1038).

Utiliser des arguments rationnels. La personne fait appel à des arguments logiques et rationnels, qui se veulent objectifs, pour défendre son point de vue ou sa position. Elle cherche à convaincre par la force de l'argumentation. Cette argumentation fait appel aux facultés intellectuelles de l'autre, à sa capacité de compréhension, et non à ses sentiments ou à ses émotions. L'argumentation se situe en quelque sorte à l'extérieur de la personne qui tente de convaincre. L'argument rationnel peut être bref, mais l'on doit être en mesure de comprendre la logique de l'argumentation pour coder, c'est-à-dire de reconstituer cette argumentation (p. 1042).

Manipuler. La personne tente d'influencer à leur insu une ou plusieurs personnes, ou le groupe tout entier, en agissant sur les besoins, sentiments et émotions, tout en dissimulant ce qu'elle cherche réellement à atteindre ou à obtenir. Elle peut :

- flatter l'autre en ayant des comportements ostensiblement séducteurs ou flatteurs, en « faisant du charme » ;
- laisser planer des menaces directes ou indirectes sur l'autre ; dire ou laisser entendre que des conséquences négatives pourraient se produire si l'on ne tient pas compte de ce qu'elle dit, ces conséquences pouvant être matérielles ou psychologiques ;
- faire miroiter directement ou indirectement des conséquences positives pour l'autre ou pour le groupe si l'on se conforme à ses désirs, ces conséquences pouvant être matérielles ou psychologiques ;
- utiliser des arguments fallacieux ou des nuances discutables pour dissimuler ce qu'elle cherche à atteindre ;

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

- évoquer ou dévoiler le contenu d'échanges informels extérieurs aux rencontres du groupe, mettant ainsi l'autre mal à l'aise ;
- faire des allusions indirectes visant à discréditer les arguments apportés par d'autres ;
- déformer les idées ou propositions apportées par d'autres ;
- attribuer ce qu'elle pense ou veut réellement à l'autre, ou nommément à la place de l'autre ou d'autres ;
- poser des questions qui orientent les réponses dans le sens de ses hypothèses ;
- utiliser un langage se situant à un niveau autre que le langage du groupe (langage technique, langage abstrait) dans la mesure où un tel langage n'est pas justifié par la tâche en cours et où il ne fait pas partie du langage habituellement utilisé dans le groupe.

La manipulation est souvent ressentie sans être clairement perceptible et il faut donc appliquer avec beaucoup de soin la règle de parcimonie en ce qui a trait à cette stratégie. De plus, la manipulation n'est pas nécessairement consciente (p. 1044-1045).

La consigne générale de codage précise les modalités selon lesquelles doit s'effectuer le codage, modalités qui impliquent nécessairement que les protocoles à observer soient filmés, puisqu'il faut au minimum cinq visionnements pour d'abord avoir une idée d'ensemble de la séquence à coder et ensuite coder successivement chacune des quatre catégories de comportements.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

BIBLIOGRAPHIE

Nous avons fait le choix de donner dans cette bibliographie les prénoms des auteurs, hommes et femmes, cette stratégie visant à traiter les unes et les autres sur un pied d'égalité.

De plus, nous avons indiqué au moyen d'un astérisque les ouvrages généraux en psychologie sociale, en psychosociologie, en sociologie et du côté du champ disciplinaire de la communication groupale qui nous paraissent particulièrement pertinents pour quiconque veut aller plus loin dans sa compréhension des phénomènes et processus groupaux. Certains de ces ouvrages sont des classiques, d'autres des manuels destinés à la population universitaire de premier cycle, d'autres encore sont des ajouts plus récents au corpus des écrits en lien avec la problématique du groupe restreint.

Les entrées sont faites sous la date de publication du livre que nous avons consulté et nous avons pris soin de préciser, chaque fois que cela nous a été possible, la date et la langue originales de la publication tant des ouvrages que des articles et chapitres de livres cités.

Enfin, dans certains cas, il existe des éditions ou des réimpressions plus récentes que celles que nous avons consultées.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

*Aebischer, Verena et Dominique Oberlé (1998). *Le groupe en psychologie sociale,* 2e éd., Paris, Dunod.

*Akoun, André et Pierre Ansart (dir.) (1999). *Dictionnaire de sociologie,* Paris, Le Robert et Seuil.

Alain (1962). *Propos*, nrf, Bibliothèque de la Pléiade. (Publication originale du *Propos* intitulé « Magie de Darwin », p. 133-134, en 1912.)

Alain, Michel (1994). « Les influences sociales », dans R.J. Vallerand (dir.), *Les fondements de la psychologie sociale*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, p. 619-653.

Allaire, François (1992). « Le groupe de travail », dans R. Tessier et Y. Tellier (dir.), *Changement planifié et développement des organisations,* t. 7, *Méthodes d'intervention. Consultation et formation,* Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 97-134.

Allaire, Yvan et Mihaela E. Firsirotu (1988). « Les théories de la culture organisationnelle », dans H. Abravanel *et al.* (dir.), *Culture organisationnelle, aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*, Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur, p. 3-48. (Édition originale américaine de l'article en 1984.)

*Amado, Gilles et André Guittet (1997). *La dynamique des communications dans les groupes,* 3e éd., Paris, Armand Colin.

Ancelin Schützenberger, Anne (1971). *Vocabulaire des techniques de groupe,* Paris, Épi.

*Ancelin Schützenberger, Anne (1972). *L'observation dans les groupes de formation et de thérapie,* Paris, Épi.

Anzieu, Didier (1981). *Le groupe et l'inconscient : l'imaginaire groupal*, 2e éd., Paris, Armand Colin.

*Anzieu, Didier et Jacques-Yves Martin (1994). *La dynamique des groupes restreints,* 10e éd., Paris, Presses universitaires de France.

Arendt, Hannah (1972). *Du mensonge à la violence. Essais de politique contemporaine*, Paris, Calmann-Lévy. (Édition originale américaine en 1969.)

Arrow, Holly, Joseph E. McGrath et Jennifer L. Berdahl (2000). *Small Groups as Complex Systems : Formation, Coordination, Development, and Adaptation*, Thousand Oaks, Sage.

Asch, Solomon E. (1956). « Studies on independence and conformity : I. A minority of one against an unanimous majority », *Psychological Monographs*, vol. 70, no 416, au complet.

Aubry, Jean-Marie et Yves Saint-Arnaud (1963). *Dynamique des groupes ; initiation à son esprit et à quelques-unes de ses techniques,* Montréal, L'Homme.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Aurousseau, Chantal (1999). *Les ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences hiérarchique et organisationnelle : vers une approche globale,* thèse de doctorat inédite, Montréal, Université du Québec à Montréal.

Aurousseau, Chantal et Simone Landry (1996). *Les professionnelles et professionnels aux prises avec la violence organisationnelle*, Montréal, Services aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal et Fédération des professionnels et professionnelles salarié(e)s et des cadres du Québec (FPPSCQ-CSN).

Aurousseau, Chantal et Simone Landry (1999). « La violence hiérarchique en milieu professionnel », synthèse inédite de deux communications, l'une en août 1998 à Bordeaux, lors du Xe congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF), l'autre en mai 1999 à Ottawa, lors du LXVIIe congrès de l'Association canadienne pour l'avancement des sciences (ACFAS), 28 p.

Back, Kurt W. (1973). *Beyond Words. The Story of Sensitivity Training and the Encounter Movement,* Baltimore, Penguin Books. (Édition originale en 1972.)

Baillargeon, Normand (2005). *Petit cours d'autodéfense intellectuelle,* Montréal, Lux.

Bales, Robert F. (1950). *Interaction Process Analysis : A Method for the Study of Small Groups,* Reading, Addison-Wesley.

Bales, Robert F. (1965a). « The equilibrium problem in small groups », dans A.P. Hare *et al.* (dir.), *Small Groups : Studies in Social Interaction*, 2e éd., New York, Alfred A. Knopf, p. 170-184.

Bales, Robert F. (1965b). « Rôles centrés sur la tâche et rôles sociaux dans des groupes ayant des problèmes à résoudre », dans A. Lévy (dir.), *Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod, p. 263-277. (Édition originale de l'article en 1958.)

Bales, Robert F. (1970). *Personality and Interpersonal Behavior,* New York, Holt, Rinehart and Winston.

Bales, Robert F. (1999). *Social Interaction Systems : Theory and Measurement,* New Brunswick, Transaction.

Bales, Robert F. et Edgar F. Borgatta (1965). « Size of group as a factor in the interaction profile », dans A. P. Hare *et al.* (dir.), *Small Groups. Studies in Social Interaction*, 2e éd., New York, Alfred A. Knopf, p. 495-512,.

Barge, J. Kevin (1996). « Leadership skills and the dialectics of leadership in group decision making », dans R.Y. Hirokawa et M.S. Poole (dir.), *Communication and Group Decision Making,* 2e éd., Thousand Oaks, Sage, p. 301-342.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

*Barker, Larry L., Kathy J. Wahlers et Kittie W. Watson (2001). *Groups in Process. An Introduction to Small Group Communication*, 6e éd., Boston, Allyn and Bacon.

Barus-Michel, Jacqueline (1991). *Pouvoir : mythe et réalité*, Paris, Klincksieck.

Barus-Michel, Jacqueline (2002). « Clinique et sens », dans J. Barus-Michel, E. Enriquez et A. Lévy (dir.), *Vocabulaire de psychosociologie*, Ramonville-Saint-Agne, Éditions Érès, p. 313-323.

Barus-Michel, Jacqueline et Eugène Enriquez (2002). « Pouvoir », dans J. Barus-Michel, E. Enriquez et A. Lévy (dir.), *Vocabulaire de psychosociologie*, Ramonville-Saint-Agne, Éditions Érès, p. 212-221.

Bateson, Gregory (1972). *Steps to an Ecology of Mind,* New York, Ballantine Books.

Bateson, Gregory (1979). *Mind and Nature. A Necessary Unity,* New York, Bantam Books. (Traduction française en 1984.)

Bavelas, Alex (1950). « Communication patterns in task-oriented groups », *Journal of the Acoustical Society of America*, no 22, p. 725-730. (Réédité en 1968 dans D. Cartwright et A. Zander (dir.), *Group Dynamics. Research and Theory,* 3e éd., New York, Harper and Row, p. 503-511.)

Beauchamp, André, Roger Graveline et Claude Quiviger (1976). *Comment animer un groupe*, Montréal, L'Homme.

Benne, Kenneth D. et Paul Sheats (1948). « Functional roles of group members », *Journal of Social Issues*, vol. 4, no 2, p. 41-49. (Réédité en 1978 dans L. P. Bradford (dir.), *Group Development*, San Diego, University Associates, p. 52-61.)

Bennis, Warren G. (1989). *On Becoming a Leader*, Reading, Addison-Wesley.

Bennis, Warren G. et Herbert A. Shepard (1956). « A theory of group development », *Human Relations,* vol. 9, no 4, p. 415-457. (Réédité en 1978 dans L.P. Bradford (dir.), *Group Development*, San Diego, University Associates, p. 13-35.)

Berger, Joseph, Bernard P. Cohen et Morris Zelditch (1972). « Status characteristics and social interaction », *American Sociological Review*, vol. 37, no 3, p. 241-255.

Berger, Peter et Thomas Luckmann (1966). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, Doubleday. (Traduction française en 1986.)

Berger, Peter L. et Richard J. Neuhaus (1996). *To Empower People : From State to Civil Society*, Washington, The AEI Press.

Berteau, Ginette (2006). *La pratique de l'intervention de groupe : perceptions, stratégies et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Bion, Wilfred R. (1976). *Recherches sur les petits groupes,* 3e éd., Paris, Presses universitaires de France. (Édition originale anglaise en 1961.)

Bjerstedt, Ake (1956). « The methodology of preferential sociometry », *Sociometry Monographs*, no 37.

Blake, Robert R. et Jane S. Mouton (1983). « An overview of the Grid® », dans W.R. Lassey et M. Sashkin (dir.), *Leadership and Social Change*, 3e éd., San Diego, University Associates, p. 124-131. (Édition originale de l'article en 1975.)

Boileau-Despréaux, Nicolas (1674). *Art poétique,* <http://www.georgetown.edu/organizations/opsis/textes/artpoetique.htm>.

Boisvert, Daniel, François Cossette et Michel Poisson (1991). *Animation des groupes, pour une participation optimale,* Montréal, Agence d'Arc.

Borch-Jacobsen, Mikkel (2005). « Une théorie zéro », dans C. Meyer *et al.* (dir.), *Le livre noir de la psychanalyse*, Paris, Les Arènes, p. 178-183.

Borgatta, Edgar F. (1963). « A new systematic interaction observation system : Behavior Scores system (BSs) », *Journal of Psychological Studies,* no »14, p. 24-44.

*Bormann, Ernest G. (1975). *Discussion and Group Methods. Theory and Practice*, 2e éd., New York, Harper and Row.

Bormann, Ernest G. (1983). « Symbolic convergence : Organizational communication and culture », dans L.L. Putnam et M.E. Pacanowsky (dir.), *Communication and Organizations : An Interpretive Approach*, Newbury Park, Sage, p. 99-122.

Bormann, Ernest G. (1996). « Symbolic convergence theory and communication in group decision making », dans R.Y. Hirokawa et M.S. Poole (dir.), *Communication and Group Decision Making,* 2e éd., Thousand Oaks, Sage, p. 81-113.

Bourdieu, Pierre (1979). *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Minuit.

Bourdieu, Pierre (1998). *La domination masculine,* Paris, Seuil.

Bourhis, Richard Y. et André Gagnon (1994). « Les préjugés, la discrimination et les relations intergroupes », dans R.J. Vallerand (dir.), *Les fondements de la psychologie sociale*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, p. 707-773.

Bowlby, John (1971). *Attachment and Loss 1 : Attachment,* Harmondsworth, Pelican Books.

Bowlby, John (1973). *Attachment and Loss 2 : Separation : Anxiety and Anger,* Harmondsworth, Pelican Books.

Bradford, Leland P., Dorothy Stock et Murray Horwitz (1953). « How to diagnose group problems », *Adult Leadership,* vol. 2, no 7, p. 12-19. (Réédité en 1978 dans L. P. Bradford (dir.), *Group Development*, San Diego, University Associates, p. 62-78.)

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Brewer, Marilynn B et Rupert J. Brown (1998). « Intergroup relations », dans D.T. Gilbert *et al.* (dir.), *The Handbook of Social Psychology,* 4e éd., t. 2, Boston, McGraw-Hill, p. 554-594.

Briand, André (1995). « Le choc de la réalité : les illusions de l'approche humaniste sur le fonctionnement des comités », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 16, no 1, p. 155-184.

Bronfenbrenner, Urie (1944). « A constant frame of reference for sociometric research, part II », *Sociometry*, no 7, p. 40-75.

Bryman, Alan (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*, Londres, Sage.

Bunge, Mario (1977). *The Furniture of the World,* Dordrecht, D. Reidel.

Bunge, Mario (1979). *A World of Systems,* Dordrecht, D. Reidel.

Campbell, Donald T. (1958). « Common fate, similarity, and other indices of the status of aggregates of persons as social entities », *Behavioral Science*, no 3, p. 14-25.

Cartwright, Dorwin (1959). *Studies in Social Power*, Ann Arbor, University of Michigan.

*Cartwright, Dorwin et Alvin Zander (dir.) (1968). *Group Dynamics. Research and Theory,* 3e éd., New York, Harper and Row.

Cattell, Raymond B. (1950). *Personality : A Systematic, Theoretical, and Factual Study*, New York, McGraw-Hill.

Chamberland, Claire (2003). *Violence parentale et violence conjugale : des réalités plurielles, multidimensionnelles et interreliées*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Chevalier, Jean et Alain Gheerbrant (1982). *Dictionnaire des symboles ; mythes, rêves, coutumes, gestes, formes, figures, couleurs, nombres*, 2e éd., Paris, Laffont.

Cialdini, Robert B. et Melanie R. Trost (1998). « Social influence : Social norms, conformity, and compliance », dans D.T. Gilbert *et al.* (dir.), *The Handbook of Social Psychology,* 4e éd., t. 2, Boston, McGraw-Hill, p. 151-192.

Collins, Barry E. et Harold Guetzkow (1964). *A Social Psychology of Group Processes*, New York, Wiley.

Comte-Sponville, André (1996). « Jésus », dans *Impromptus*, Paris, Gallimard, p. 179-189.

Comte-Sponville, André (2000). *L'amour la solitude*, 2e éd., Paris, Albin Michel.

Comte-Sponville, André (2001). *Dictionnaire philosophique,* Paris, Presses universitaires de France.

Condry, John et Sharon Dyer (1976). « Fear of success : Attribution of cause to the victim », *Journal of Social Issues*, vol. 32, no 3, p. 63-83.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Conger, Jay A. et Rabindra N. Kanungo (dir.) (1988). *Charismatic Leadership : The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass.

Cooley, Charles H. (1962). *Social Organization. A Study of the Larger Mind,* New York, Schocken Books, 1962. (Édition originale en 1909.)

Corbeil, Marc (1990). *L'utopie en acte : la Commune de la Plaine,* Rimouski, Groupe de recherche interdisciplinaire en développement de l'Est-du-Québec de l'Université du Québec à Rimouski.

Cormier, Solange (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Cormier, Solange (2006). *La communication et la gestion,* 2e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec. (Édition originale en 1995.)

Côté, Nicole (1994a). « La dynamique des groupes », dans N. Côté *et al.*, *La dimension humaine des organisations*, 3e éd., Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, p. 213-239.

Côté, Nicole (1994b). « Le leadership », dans N. Côté *et al.*, *La dimension humaine des organisations*, 3e éd., Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, p. 241-267.

Crozier, Michel et Erhard Friedberg (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.

Cyrulnik, Bernard (2001). *Les vilains petits canards*, Paris, Odile Jacob.

Dabrowski, Kazimierz, A. Kawczak et M.M. Piechowski (1972). *La croissance mentale par la désintégration positive*, Québec, Saint-Yves.

Dahl, Robert A. (1957). « The concept of power », *Behavioral Science*, no 2, p. 201-205.

Davis, Kingsley (1940). « Extreme social isolation of a child », *American Journal of Sociology,* vol. XLV, p. 554-565.

Deaux, Kay (1976). *The Behavior of Women and Men*, Monterey, Brooks/Cole.

Deaux, Kay et Marianne LaFrance (1998). « Gender », dans D.T. Gilbert *et al.* (dir.), *The Handbook of Social Psychology*, 4e éd., t. 1, Boston, McGraw-Hill, p. 788-827.

Delhez, Robert (1999). « Réflexions sur une pratique de l'animation des groupes », *Les cahiers internationaux de psychologie sociale,* nos 43-44, p. 35-184.

*Demory, Bernard (1980). *Comment animer des réunions de travail en 60 questions*, Paris, Chotard et associés.

Denmark, Florence L. (1993). « Women, leadership and empowerment », *Psychology of Women Quarterly*, no 17, p. 343-356.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Deschênes, Pierre (1995). « Modélisation de la structure de communications d'un groupe : un changement de paradigme pour les études sur le groupe », *Revue québécoise de psychologie,* vol. 16, nº 1, p. 111-133.

De Souza, Gita et Howard J. Klein (1995). « Emergent leadership in the group goal-setting process », *Small Group Research*, vol. 26, nº 4, p. 475-496.

Deutsch, Morton et Harold Gerard (1955). « A study of normative and informational influences upon individual judgment », *Journal of Abnormal and Social Psychology,* nº 51, p. 629-636.

de Villers, Marie-Éva (2003). *Multidictionnaire de la langue française*, 4e éd., Montréal, Québec-Amérique.

De Visscher, Pierre (1991). *Us, avatars et métamorphoses de la dynamique des groupes : une brève histoire des groupes restreints,* Paris, Presses universitaires de Grenoble.

*De Visscher, Pierre (2001). *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui,* Paris, Presses universitaires de France.

De Visscher, Pierre (2005). « Une interrogation taxinomique : relations "intergroupes" ou ensembles flous ? », *Les cahiers internationaux de psychologie sociale,* nos 67-68, p. 153-161.

De Visscher, Pierre (2006). « Un *construct* égaré : celui de la dynamique des groupes restreints », *Les cahiers internationaux de psychologie sociale,* nº 70, p. 53-61.

De Voto, Bernard (1950). « Foreword », dans George C. Homans, *The Human Group*, New York, Harcourt, Brace & World, p. ix-xvi.

Dionne, Pierre et Gilles Ouellet (1981). *La gestion des équipes de travail,* Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur.

Doms, Machteld et Serge Moscovici (1984). « Innovation et influence des minorités », dans S. Moscovici (dir.), *Psychologie sociale,* Paris, Presses universitaires de France, p. 51-89.

Dreyfus, Catherine (1975). *Les groupes de rencontre,* Paris, Retz-CEPL.

Duval, Michelle, Annie Fontaine, Danielle Fournier, Suzanne Garon et Jean-François René (2005). *Les organismes communautaires au Québec : pratiques et enjeux,* Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, Chenelière éducation.

Eagly, Alice H, et Linda L. Carli (2003). « The female leadership advantage : An evaluation of the evidence », *The Leadership Quarterly*, vol. 14, nº 6, p. 807-834 (1-32 en ligne).

Eagly, Alice H. et Blair T. Johnson (1990). « Gender and leadership style : A meta-analysis », *Psychological Bulletin*, nº 108, p. 233-256.

Eichler, Margrit (1983). « Leadership in social movements », dans W.R. Lassey et M. Sashkin (dir.), *Leadership and Social Change*, 3e éd., San Diego, University Associates, p. 286-305. (Édition originale de l'article en 1977.)

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Enriquez, Eugène (1983). *De la horde à l'État, essai de psychanalyse du lien social,* Paris, Gallimard.

Enriquez, Eugène (1991). *Les figures du maître*, Paris, Arcantère.

Ernaux, Annie (1997). *La honte*, Paris, Gallimard.

Eysenck, Hans J. (1953). *The Structure of Human Personality*, New York, Wiley.

Eyuboglu, Nermin et Osman A. Atac (1991). « Informational power : A means for increased control in channels of distribution », *Psychology and Marketing*, vol. 8, n° 3, p. 197-213.

Fabre, Jean-Henri (1933). *Scènes de la vie des insectes*, Paris, Nelson.

Faucheux, Claude (1959). *K. Lewin, psychologie dynamique : les relations humaines*, Paris, Presses universitaires de France.

Fernandez, Julio (1983). *La boîte à outils des formateurs,* Montréal, Saint-Martin.

Festinger, Leon (1950). « Informal social communication », *Psychological Review*, n° 57, p. 271-282. (Réédité en 1968 dans D. Cartwright et A. Zander (dir.), *Group Dynamics : Research and Theory,* 3e éd., New York, Harper and Row, p. 165-181.)

Festinger, Leon (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, Stanford University Press.

Festinger, Leon (1980). « Looking backward », dans L. Festinger (dir.), *Retrospections on Social Psychology*, New York, Oxford University Press, p. 236-254.

Fiedler, Fred E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, McGraw-Hill.

Fiedler, Fred E. (1983). « The contingency model – New directions for leadership utilization », dans W.R. Lassey et M. Sashkin (dir.), *Leadership and Social Change*, 3e éd., San Diego, University Associates, p. 160-173. (Édition originale de l'article en 1974.)

Fiske, Susan T. (1998). « Stereotyping, prejudice and discrimination », dans D.T. Gilbert *et al.* (dir.), *The Handbook of Social Psychology,* 4e éd., t. 2, Boston, McGraw-Hill, p. 357-411.

*Forsyth, Donelson R. (1990). *Group Dynamics*, 2e éd., Pacific Grove, Brooks/Cole.

Fortin, Aline (1970). *La mesure du pouvoir dans les petits groupes naturels,* thèse de doctorat inédite, Montréal, Université de Montréal.

Fortin, Aline (1992). « Le groupe de formation. Légende et science », dans R. Tessier et Y. Tellier (dir.), *Changement planifié et développement des organisations,* t. 7*, Méthodes d'intervention. Consultation et formation,* Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 203-236. (Édition originale de l'article en 1973.)

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Foucault, Michel (1972). *Histoire de la folie à l'âge classique*, Paris, Gallimard.

Foucault, Michel (1975). *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard.

*French, John R.P. et Bertram Raven (1959). « The bases of social power », dans D. Cartwright (dir.), *Studies in Social Power,* Ann Arbor, Institute for Social Research, p. 259-269. (Traduction française de l'article dans A. Lévy (dir.), *Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod, 1968, p. 359-375.)

French, Marilyn (1986). *La fascination du pouvoir,* Paris, Acropole. (Édition originale américaine en 1985.)

Freud, Sigmund (1963). « Psychologie collective et analyse du moi », dans *Essais de psychanalyse,* nouvelle éd., Paris, Petite Bibliothèque Payot, p. 83-175. (Édition originale allemande en 1921.)

Freud, Sigmund (1970). *Totem et tabou*, Paris, Petite Bibliothèque Payot. (Édition originale allemande en 1912.)

Frey, Lawrence R. (1994). « The naturalistic paradigm. Studying small groups in the postmodern era », *Small Group Research*, vol. 25, n° 4, p. 551-577.

Frey, Lawrence R. (dir.) (2003). *Group Communication in Context : Studies of Bona Fide Groups*, 2e éd., Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.

*Frey, Lawrence R., Dennis S. Gouran et Marshall S. Poole (dir.) (1999). *The Handbook of Group Communication Theory & Research*, Thousand Oaks, Sage.

Gaulejac, Vincent de (1987). *La névrose de classe. Trajectoire sociale et conflits d'identité*, Paris, Hommes et groupes.

Gaulejac, Vincent de (1996). *Les sources de la honte*, Paris, Desclée de Brouwer.

Geier, John G. (1963). *A Descriptive Analysis of an Interaction Pattern Resulting in Leadership Emergence in Leaderless Group Discussions*, thèse de doctorat inédite, University of Minnesota.

Gergen, Kenneth J. et Mary M. Gergen (1984). *Psychologie sociale,* Sainte-Foy, Études Vivantes. (Édition originale américaine en 1981.)

Giddens, Anthony (1987). *La constitution de la société. Éléments de la théorie de la structuration,* Paris, Presses universitaires de France. (Édition originale anglaise en 1984.)

Gilbert, Daniel T., Susan T. Fiske et Gardner Lindzey (dir.) (1998). *The Handbook of Social Psychology*, 4e éd., 2 v., New York, McGraw-Hill.

Gingras, André (1985). « La structure de pouvoir au sein des conseils d'administration d'hôpitaux et de CEGEP, présentation faite à l'ACFAS, Chicoutimi », texte inédit, Québec, École nationale d'administration publique.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Glanzer, Murray et Robert Glaser (1965). « Techniques for the study of group structure and behavior : Empirical studies of the effects of structure in small groups », dans A. P. Hare *et al.* (dir.), *Small Groups. Studies in Social Interaction*, 2e éd., New York, Alfred A. Knopf, p. 400-426. (Édition originale de l'article en 1961.)

Goffman, Erving (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*, t. 1, *La présentation de soi*, Paris, Minuit. (Édition originale américaine en 1959.)

Goffman, Erving (1974). *La mise en scène de la vie quotidienne*, t. 2, *Les relations en public*, Paris, Minuit. (Édition originale américaine en 1971.)

Gourgand, Pierre (1969). *Les techniques de travail en groupe. Conduite des réunions et préparation des décisions dans les entreprises et groupements*, Paris, Privat.

Guimond, Serge (1994). « Les groupes sociaux », dans R.J. Vallerand (dir.), *Les fondements de la psychologie sociale*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, p. 655 à 705.

Hall, Calvin S. et Gardner Lindzey (1957). *Theories of Personality*, New York, John Wiley & Sons.

Hamilton, Cheryl et Cordell Parker (1990). *Communicating for Results : A Guide for Business and the Professions,* 3e éd., Belmont, Wadsworth.

Hamilton, Peter (1983). *Talcott Parsons*, Chichester, E. Horwood.

*Hare, A. Paul, Edgar F. Borgatta et Robert F. Bales (dir.) (1965). *Small Groups. Studies in Social Interaction*, 2e éd., New York, Alfred A. Knopf.

Hawkins, Katherine W. (1995). « Effects of gender and communication content on leadership emergence in small task-oriented groups », *Small Group Research*, vol. 26, no 2, p. 234-249.

Helgesen, Sally (1990). *The Female Advantage : Women's Ways of Leadership*, New York, Doubleday Currency.

Hersey, Paul et Kenneth H. Blanchard (1983). « An introduction to Situational Leadership™ », dans W.R. Lassey et M. Sashkin (dir.), *Leadership and Social Change*, 3e éd., San Diego, University Associates, p. 142-159. (Édition originale de l'article en 1969.)

Hirigoyen, Marie-France (1998). *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien,* Paris, Syros.

Hirigoyen, Marie-France (2001). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux,* Paris, Syros.

Hirigoyen, Marie-France (2005). *Femmes sous emprise : les ressorts de la violence dans le couple,* s.l., Oh ! Éditions.

*Hirokawa, Randy Y. et Marshall S. Poole (dir.) (1996). *Communication and Group Decision Making,* 2e éd., Thousand Oaks, Sage.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Hollander, Edwin P. (1958). « Conformity, status and idiosyncrasy credit », *Psychological Review,* nº 65, p. 117-127. (Réédité dans E. P. Hollander et R.G. Hunt (dir.), *Current Perspectives in Social Psychology*, 2e éd., New York, Oxford University Press, 1967, p. 465-475.)

Hollander, Edwin P. (1985). « Leadership and power », dans G. Lindzey et E. Aronson (dir.), *Handbook of Social Psychology*, 3e éd., New York, Random House, p. 485-537.

Homans, George C. (1950). *The Human Group*, New York, Harcourt, Brace & World.

Homans, George C. (1958). « Social behavior as exchange », *American Journal of Sociology,* 63, p. 597-606. (Réédité dans A.P. Hare *et al.* (dir.), *Small Groups : Studies in Social Interaction*, 2e éd., New York, Alfred A. Knopf, 1965, p. 170-184.)

Homans, George C. (1961). *Social Behavior : Its Elementary Forms,* New York, Harcourt, Brace and World.

Horner, Matina S. (1972). « Toward an understanding of achievement-related conflicts in women », *Journal of Social Issues*, vol. 28, nº 2, p. 157-175.

Howell, Jane M. (1988). « Two faces of charisma : Socialized and personalized leadership in organizations », dans J.A. Conger et R.N. Kanungo (dir.), *Charismatic Leadership : The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 213-236.

Huisman, Bruno et François Ribes (dir.) (1994). *Les philosophes et le pouvoir*, Paris, Dunod.

Itard, Jean (1801). « Mémoire sur les premiers développements de Victor de l'Aveyron (1801) », dans Louis Malson, *Les enfants sauvages, suivi de Mémoire et rapport sur Victor de l'Aveyron, par Jean Itard*, Paris, Union Générale d'Éditions, 1964, p. 125-188.

Itard, Jean (1807). « Rapport sur les nouveaux développements de Victor de l'Aveyron (1806 ; imprimé en 1807) », dans Louis Malson, *Les enfants sauvages, suivi de Mémoire et rapport sur Victor de l'Aveyron, par Jean Itard*, Paris, Union Générale d'Éditions, 1964, p. 189-246.

Janeway, Elizabeth (1981). *Powers of the Weak*, New York, Morrow Quill Paperbacks. (Édition originale en 1980.)

Janis, Irving L. (1972). *Victims of Groupthink. A Psychological Study of Foreign-policy Decisions and Fiascoes,* Boston, Houghton Mifflin.

Jaques, Elliott (1965). « Des systèmes sociaux comme défense contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution », dans A. Lévy (dir.), *Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains,* Paris, Dunod, p. 546-565. (Édition originale de l'article en 1955.)

Jennings, Helen H. (1943). *Leadership and Isolation : A Study of Personality in Interpersonal Relations*, New York, Longmans, Green and Co.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Jennings, Helen H. (1947). « Leadership and sociometric choice », *Sociometry,* nº 10, p. 32-49.

*Jones, Edward E. (1998). « Major developments in five decades of social psychology », dans D. T. Gilbert *et al.* (dir.), *The Handbook of Social Psychology,* 4e édition, t. 1, Boston, McGraw-Hill, p. 3-57. (Édition originale de l'article en 1985.)

John, Oliver P. (1990). « The "Big Five" factor taxonomy : Dimensions of personality in the natural language and in questionnaires », dans L.A. Pervin (dir.), *Handbook of Personality : Theory and Research*, New York, Guilford Press, p. 66-100.

John, Oliver P. et Sanjay Srivastava (1999). « The Big Five trait taxonomy : History, measurement, and theoretical perspectives », dans L.A. Pervin et O.P. John (dir.), *Handbook of Personality. Theory and Research,* 2e éd., New York, Guilford Press, p. 102-138.

Johnson, Bonnie et Thomas W. Benson (1974). *Gender Differences and Leadership Contention : A Case Study in the Rhetoric of Social Research*, Rapport présenté à la Central States Speech Association.

Kaës, René (1976). *L'appareil psychique groupal,* Paris, Dunod.

Kafka, Franz (1957). *Le procès*, Paris, Gallimard. (Édition originale allemande en 1926.)

Kanter, Rosabeth M. (1977). « Some effects of proportions on group life : Skewed sex ratios and responses to token women », *American Journal of Sociology,* 82, p. 965-990.

Kets de Vries, Manfred F.R. (1988). « Origins of charisma : Ties that bind the leader and the led », dans J.A. Conger et R.N. Kanungo (dir.), *Charismatic Leadership : The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 237-252.

Keyton, Joann (1999). *Group Communication : Process and Analysis*, Mountain View, Mayfield.

Klineberg, Otto (1967). *Psychologie sociale*, 3e éd., Paris, Presses universitaires de France. (Édition originale américaine en 1954.)

Krueger, Ernest T. et Walter C. Reckless (1931). *Social Psychology,* New York, Longmans, Green and Co.

Lacoursiere, Roy B. (1980). *The Life Cycle of Groups : Group Developmental Stage Theory,* New York, Human Sciences Press.

Lambert, Roger (1965). « Autorité et influence sociale », dans G. de Montmollin *et al.* (dir.), *Traité de psychologie expérimentale,* sous la direction de P. Fraisse et J. Piaget, t. IX, *Psychologie sociale*, Paris, Presses universitaires de France, p. 59-100.

Landry, Simone (1971). *Pouvoir, leadership et relations préférentielles dans un groupe de formation,* thèse de maîtrise inédite, Montréal, Université de Montréal.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Landry, Simone (1977a). « L'animation du groupe de tâche », dans Jean-Marc Leclerc (dir.), *Dossier sur l'enseignement. Systèmes, méthodes, techniques*, Montréal, Service pédagogique de l'Université de Montréal p. 2/1-2/23.

Landry, Simone (1977b). « Le groupe de tâche et sa psychologie », dans Jean-Marc Leclerc (dir.), *Dossier sur l'enseignement. Systèmes, méthodes, techniques*, Montréal, Service pédagogique de l'Université de Montréal, p. 1/1-1/34.

Landry, Simone (1983). « Les concepts systémiques de Mario Bunge et leur application au groupe restreint », texte inédit, Montréal, Université du Québec à Montréal, 28 p.

Landry, Simone (1987). « L'animation au Québec : la tradition psychosociologique », dans P.R. Bélanger *et al.* (dir.), *Animation et culture en mouvement : fin ou début d'une époque ?* Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 47-57.

Landry, Simone (1988). *Le processus d'émergence de la structure du pouvoir dans les groupes restreints : la place des femmes et la place des hommes,* thèse de doctorat inédite, Montréal, Université du Québec à Montréal.

Landry, Simone (1989). « Le pouvoir des femmes dans les groupes restreints », *Recherches féministes*, vol. 2, n° 2, p. 5-54.

Landry, Simone (1990a). « De l'insertion des femmes dans les hautes sphères des organisations », dans R. Tessier et Y. Tellier (dir.), *Changement planifié et développement des organisations,* t. 2*, Priorités actuelles et futures*, Québec, Presses de l'Université du Québec p. 121-156.

Landry, Simone (1990b). « Légitimité ou imposture ? L'épineuse question du pouvoir des femmes », dans F. Descarries *et al.* (dir.), *Questionnements et pratiques de recherches féministes*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Centre de recherche féministe p. 29-46.

Landry, Simone (1991). « Les femmes et la dynamique du pouvoir dans les groupes restreints », dans R. Tessier et Y. Tellier (dir.), *Changement planifié et développement des organisations,* t. 4*, Pouvoirs et cultures organisationnels,* p. 89-121, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Landry, Simone (1995a). « Le groupe restreint : prémisses conceptuelles et modélisation », *Revue québécoise de psychologie,* vol. 16, n° 1, p. 45-62.

Landry, Simone (1995b). « Promenade réflexive dans les méandres du pouvoir », dans É. Tardy (dir.), *Femmes et pouvoir*, Montréal, Institut de recherches et d'études féministes, Université du Québec à Montréal, p. 157-168.

Landry, Simone (1998a). « Le dualisme du pouvoir : mythe ou réalité ? », dans A. Savoie (dir.), *Leadership et pouvoir : équipes et groupes*, Cap-Rouge, Presses Inter Universitaires, p. 101-108.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Landry, Simone (1998b). « Le groupe de travail et sa psychologie », dans *Recueil de textes pour le cours COM 1180, Théories sur les petits groupes*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Département des communications, 2000, p. 65-89.

Landry, Simone (2002). « Comprendre le pouvoir pour mieux l'apprivoiser », dans *Actes du colloque « S'engager pour décider… d'égale à égal »*, Gatineau, Conseil régional de développement de l'Outaouais, Table Femmes et développement régional, p. 11-20.

Landry, Simone et Johanne Saint-Charles (1995). « La recherche sur les groupes restreints naturels : une approche méthodologique complexe », *Psychologie du travail et des organisations,* vol. 1 nos 2-3, p. 11-33.

Laplanche, Jean et Jean-Baptiste Pontalis (1968). *Vocabulaire de la psychanalyse*, sous la direction de Daniel Lagache, 2e éd. revue, Paris, Presses universitaires de France.

Leavitt, Harold J. (1965). « Quelques effets de divers réseaux de communications sur la performance des groupes », dans A. Lévy (dir.), *Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod, p. 293-316. (Édition originale de l'article en 1951.)

Leclerc, Chantal (1999). *Comprendre et construire les groupes,* Lyon, Chronique sociale ; Québec, Presses de l'Université Laval.

Leclerc, Jean-Marc (1977). *Dossier sur l'enseignement. Systèmes, méthodes, techniques,* collaboration : Simone Landry, Montréal, Service pédagogique de l'Université de Montréal.

Lelord, François et Christophe André (2000). *Comment gérer les personnalités difficiles*, Paris, Odile Jacob.

Lemoine, Claude (1995). « Groupes informels, contestation ou régulation de l'organisation », *Psychologie du travail et des organisations,* vol. 1 nos 2-3, p. 65-73.

*Levine, John M. et Richard L. Moreland (1998). « Small groups », dans D.T. Gilbert *et al.* (dir.), *The Handbook of Social Psychology*, 4e édition, t. 2, Boston, McGraw-Hill, p. 415-469.

Lévi-Strauss, Claude (1958). *Anthropologie structurale*, Paris, Plon.

*Lévy, André (1965). *Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod.

Lewin, Kurt (1935). *A Dynamic Theory of Personality. Selected Papers*, New York, McGraw-Hill.

Lewin, Kurt (1951). *Field Theory in Social Science*, New York, Harper.

Lewin, Kurt (1959). *Psychologie dynamique. Les relations humaines,* Paris, Presses universitaires de France.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Lewin, Kurt (1965). « Décisions de groupe et changement social », dans A. Lévy (dir.), *Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod, p. 498-519. (Édition originale de l'article en 1947.)

Leymann, Heinz (1996). *Mobbing : la persécution au travail*, Paris, Seuil. (Édition originale allemande en 1993.)

Lipman-Blumen, Jean (2005). *The Allure of Toxic Leaders. Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians – and How We Can Survive Them*, New York, Oxford University Press.

Lippitt, Ronald et Ralph K. White (1965). « Une étude expérimentale du commandement et de la vie de groupe », dans A. Lévy (dir.), *Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod, p. 278-292. (Édition originale de l'article en 1947.)

Lips, Hilary M. (1981). *Women, Men and the Psychology of Power*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Lips, Hilary M. (1991). *Women, Men and Power*, Mountain View, Mayfield.

Littré, Paul-Émile (1956-1957). *Dictionnaire de la langue française*, Paris, Le club français du livre, 4 vol. (Édition originale de 1863 à 1872.)

Livesly, John (dir.) (1996). *DSM IV : Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux*, Paris, Masson. (Édition originale américaine en 1995.)

Lortie, Geneviève, André Savoie et Luc Brunet (1995). « Les groupes informels en milieu de travail : élaboration et validation d'une mesure », *Psychologie du travail et des organisations,* vol. 1, nos 2-3, p. 74-85.

Maddi, Salvatore R. (1968). *Personality Theories : A Comparative Analysis,* Homewood, Dorsey Press.

Mailhiot, G. Bernard (1968). *Dynamique et genèse des groupes. Actualité des découvertes de Kurt Lewin*, Paris, Épi.

Maisonneuve, Jean (1965). « La sociométrie et l'étude des relations préférentielles », dans G. de Montmollin *et al.* (dir.), *Traité de psychologie expérimentale,* sous la direction de P. Fraisse et J. Piaget, t. IX, *Psychologie sociale*, Paris, Presses universitaires de France, p. 217-272.

Maisonneuve, Jean (1966). *Psycho-sociologie des affinités*, Paris, Presses universitaires de France.

Maisonneuve, Jean (1969). *La psychologie sociale*, 9e édition, Paris, Presses universitaires de France. (Édition originale en 1950, nombreuses éditions subséquentes.)

Maisonneuve, Jean (1975). *Introduction à la psychosociologie*, Paris, Presses universitaires de France. (Édition originale en 1973, nombreuses éditions subséquentes.)

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

*****Maisonneuve, Jean (1980). *La dynamique des groupes*, 6e édition mise à jour, Paris, Presses universitaires de France. (Édition originale en 1968, nombreuses éditions subséquentes.)

Malson, Lucien (1964). *Les enfants sauvages, suivi de Mémoire et rapport sur Victor de l'Aveyron, par Jean Itard,* Paris, Union Générale d'Éditions.

Mann, Richard D. (1959). « A review of the relationships between personality and performance in small groups », *Psychological Bulletin,* no 56, p. 241-270.

Mansbridge, Jane J. (1973). « Time, emotion and inequality : Three problems of participatory groups », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 9, nos 2/3, p. 351-368.

Marcelli, Daniel (2006). *Les yeux dans les yeux : l'énigme du regard*, Paris, Albin Michel.

March, James G. et Herbert A. Simon (1964). *Les organisations : problèmes psycho-sociologiques*, Paris, Dunod. (Édition originale américaine en 1958.)

Marineau, René (1990). *J.L. Moréno : sa vie, son œuvre,* Montréal, Saint-Martin. (Publié d'abord en 1989 sous le titre *J.-L. Moreno et la troisième révolution psychiatrique,* Paris, Métailié.)

Marrow, Alfred J. (1972). *Kurt Lewin, sa vie et son œuvre,* Paris, ESF. (Édition originale américaine en 1969.)

Martel, Louise, Francine Harel Giasson et Marie-Françoise Marchis-Mouren (1988). « Le dilemme du deuxième enfant », dans F. Harel Giasson et J. Robichaud (dir.), *Actes du colloque « Tout savoir sur les femmes cadres d'ici »*, Montréal, Presses HEC, p. 203-213.

Maslow, Abraham H. (1954). *Motivation and Personality,* New York, Harper and Row.

Maslow, Abraham H. (1968). *Toward a Psychology of Being*, 2e éd., New York, Van Nostrand Reinhold.

Mayo, Elton (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization,* New York, Macmillan.

McClure, Bud A. (1998). *Putting a New Spin on Groups : The Science of Chaos*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.

McCrae, Robert R. et Paul T. Costa (1999). « A five-factor theory of personality », dans L.A. Lawrence et J.P. Pervin, *Handbook of Personality. Theory and Research,* 2e éd., New York, Guilford Press, p. 139-153.

McMillan, James et Sally Schumacker (1984). *Research in Education : A Conceptual Introduction*, Boston, Little, Brown and Co.

Meeker, Barbara F. et P.A. Weitzel-O'Neill (1977). « Sex roles and interpersonal behavior in task-oriented groups », *American Sociological Review*, vol. 42, no 1, p. 91-105.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Meyer, Catherine, Mikkel Borch-Jacobsen, Jean Cottraux, Didier Pleux et Jacques Van Rillaer (dir.) (2005), *Le livre noir de la psychanalyse. Vivre, penser et aller mieux sans Freud*, Paris, Les Arènes.

Miller, Alice (1984). *C'est pour ton bien : racines de la violence dans l'éducation de l'enfant*, Paris, Aubier.

Mills, Theodore M. (1967). *The Sociology of Small Groups,* New Jersey, Prentice-Hall.

Mintzberg, Henry (1986). *Le pouvoir dans les organisations*, Paris et Montréal, Éditions d'Organisation et Agence d'ARC. (Édition originale américaine en 1983.)

Mongeau, Pierre et Johanne Saint-Charles (2005). « Communication et émergence du leadership dans les groupes », dans J. Saint-Charles et P. Mongeau (dir.), *Communication : horizons de pratique et de recherche*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 109-130.

Mongeau, Pierre et Jacques Tremblay (1994). *Connais-toi toi-même. Découvrez votre profil et son effet sur les autres : strict, discret, impulsif, analyste, sceptique, convaincant,* Paris, Maxima.

Mongeau, Pierre et Jacques Tremblay (1995). « Typologie des modes d'interaction en groupe de tâches », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 16, n^{o} 1, p. 135-154.

Moreno, Jacob L. (1953). *Fondements de la sociométrie,* Paris, Presses universitaires de France. (Édition originale américaine en 1934, sous le titre : *Who shall survive ?.*)

Morgan, Gareth (1989). *Images de l'organisation*, Québec, Presses de l'Université Laval et ESKA. (Édition originale en anglais en 1986.)

Morin, Victor (1967). *Procédure des assemblées délibérantes (avec tableau synoptique)*, 4^{e} éd., Montréal, Librairie Beauchemin. (Édition originale en 1938.)

Morissette, Luc, Yves Saint-Arnaud, Robert Sévigny et Roger Tessier (1977). « Table ronde : le métier de psychosociologue au Québec », *Sociologie et sociétés*, vol. 6, n^{o} 2, p. 148-180.

*Moscovici, Serge (1979). *Psychologie des minorités actives*, Paris, Presses universitaires de France.

Mucchielli, Roger (1968a). *La conduite des réunions,* Paris, Librairies techniques, Entreprise moderne d'édition.

Mucchielli, Roger (1968b). *La dynamique des groupes,* Paris, Librairies techniques, Entreprise moderne d'édition.

Mucchielli, Roger (1975). *Le travail en équipe,* Paris, Librairies techniques, Entreprise moderne d'édition.

Mucchielli, Roger (1976). *Communication et réseaux de communications,* 3^{e} éd., Paris, Entreprise moderne d'édition, Librairies techniques, ESF.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Mudrack, Peter E. et Genevieve E. Farrell (1995). « An examination of functional role behavior and its consequences for individuals in group settings », *Small Group Research,* vol. 26, nº 4, p. 542-571.

Mullen, Brian, Anthony Tara, Eduardo Salas et James E. Driskell (1994). « Group cohesiveness and quality of decision making : An integration of tests of the groupthink hypothesis », *Small Group Research,* vol. 25, nº 2, p. 189-204.

*Napier, Rodney W. et Matti K. Gershenfeld (1999). *Groups : Theory and Experience,* 6e éd., Boston, Houghton Mifflin.

Norton, Robert W. (1978). « Foundation of a communicator style construct », *Human Communication Research,* vol. 4, nº 2, p. 99-112.

Norton, Robert W. (1983). *Communicator Style : Theory, Applications and Measures*, Beverly Hills, Sage.

Northway, Mary L. (1964). *Initiation à la sociométrie*, Paris, Dunod. (Édition originale américaine en 1952.)

Oberlé, Dominique et Jean-Léon Beauvois (1995). « Cohésion et normativité », dans J.-L. Beauvois, *La psychologie sociale,* t. 1 *Relations humaines, groupes et influence sociale*, par G. Mugny *et al.* (dir.), Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, p. 75-90.

Owen, William F. (1986). « Rhetorical themes of emergent female leaders », *Small Group Behavior,* vol. 17, nº 4, p. 475-486.

Pagès, Max (1968). *La vie affective des groupes : esquisse d'une théorie de la relation humaine,* Paris, Dunod.

Parlebas, Pierre (1992). *Sociométrie, réseaux et communication*, Paris, Presses universitaires de France.

Parsons, Talcott (1959). « An approach to psychological theory in terms of the theory of action », dans S. Koch (dir.), *Psychology : A Study of a Science. Study I. Conceptual and Systematic,* Vol. 3, *Formulations of the Person and the Social Context,* New York, McGraw-Hill, p. 612-711.

Parsons, Talcott, Robert F. Bales et Edward A. Shils (1953). *Working Papers in the Theory of Action,* New York, The Free Press.

Pavitt, Charles (1999). « Theorizing About the Group Communication-Leadership Relationship : Input-Process-Output and Functional Models », dans L.R. Frey *et al.* (dir.), *The Handbook of Group Communication Theory and Research*, Thousand Oaks, Sage, p. 313-334.

Perls, Frederick, Ralph E. Hefferline et Paul Goodman (1951). *Gestalt Therapy. Excitement and Growth in the Human Personality*, New York, Dell Publishing Company.

Petit Larousse illustré 2000, Paris, Larousse.

Picard, Dominique (2002). « Rites, rituels », dans J. Barus-Michel, E. Enriquez et A. Lévy, *Vocabulaire de psychosociologie*, Ramonville Saint-Agne, Éditions Érès, p. 251-257.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Pitcher, Patricia (1994). *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations : rêves, réalités et illusions du leadership*, Montréal, Québec/ Amérique, Presses HEC.

Pleux, Didier (2005). « Éducation et psychanalyse », dans C. Meyer *et al.* (dir.), *Le livre noir de la psychanalyse*, Paris, Les Arènes, p. 471-507.

Podsakoff, Philip M. et Chester A. Schriesheim (1985). « Field studies of French and Raven's bases of power : Critique, reanalysis and suggestions for future research », *Psychological Bulletin*, vol. 97, nº 3, p. 387-411.

Poole, Marshall S. (1990). « Do we have any theories of group communication ? » *Communication Studies,* vol. 41, nº 3, p. 237-247.

Poole, Marshall S. et Carolyn L. Baldwin (1996). « Developmental processes in group decision making », dans R.Y. Hirokawa et M.S. Poole (dir.), *Communication and Group Decision Making,* 2e éd., Thousand Oaks, Sage, p. 215-241.

Poole, Marshall S., David R. Seibold et Robert D. McPhee (1996). « The structuration of group decisions », dans R.Y. Hirokawa et M.S. Poole (dir.), *Communication and Group Decision Making,* 2e éd., Thousand Oaks, Sage, p. 114-146.

Propp, Kathleen M. (1995). « An experimental examination of biological sex as a status cue in decision-making groups and its influence on information use », *Small Group Research*, vol. 26, nº 4, p. 451-474.

Putnam, Linda L. (1983). « The interpretive perspective, an alternative to functionalism », dans L. L. Putnam et M.E. Pacanowsky (dir.), *Communication and Organizations : An Interpretive Approach*, Newbury Park, Sage, p. 31-54.

Putnam, Linda L. et Cynthia Stohl (1996). « Bona fide groups, an alternative perspective for communication and small group decision making », dans R.Y. Hirokawa et M.S. Poole (dir.), *Communication and Group Decision Making,* 2e éd., Thousand Oaks, Sage, p. 147-178.

Raven, Bertram H. (1965). « Social influence and power », dans I. Steiner et M. Fishbein (dir.), *Current Studies in Social Psychology*, New York, Holt, Rinehart & Winston, p. 271-281.

Read, Piers P. (1974). *Les survivants,* Paris, Grasset.

Redl, Fritz (1968). « Émotion de groupe et leadership », dans A. Lévy (dir.), *Psychologie sociale ; textes fondamentaux anglais et américains,* Paris, Dunod, p. 376-392. (Édition originale américaine de l'article en 1942.)

Reed, Evelyn (1981). *Woman's Evolution, from Matriarchal Clan to Patriarchal Family*, New York, Pathfinder Press. (Édition originale en 1974.)

Richard, Bruno (1995). *Psychologie des groupes restreints,* Cap-Rouge, Presses Inter Universitaires.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Rieff, Philip (1962). « Introduction », dans C.H. Cooley (1909), *Social Organization. A Study of the Larger Mind*, New York, Schocken Books, 1962, p. v-xx.

Robert, Paul (2006). *Le nouveau petit Robert. Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française,* éd. 2007, Paris, Le Robert. (Texte remanié et amplifié sous la direction de Josette Rey-Debove et Alain Rey.)

Roberts, Nancy C. et Raymond T. Bradley (1988). « Limits of charisma », dans J.A. Conger et R. N. Kanungo (dir.), *Charismatic Leadership : The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 253-275.

Rocheblave-Spenlé, Anne-Marie (1969). *La notion de rôle en psychologie sociale : étude historico-critique*, 2e éd., Paris, Presses universitaires de France.

*Rocher, Guy (1969). *Introduction à la sociologie générale : regards sur la réalité sociale,* 3 v., Montréal, Hurtubise HMH.

Roethlisberger, Fritz J. et William J. Dixon (1939). *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press.

Rogers, Carl (1968). *Le développement de la personne*, Paris, Dunod. (Édition originale américaine en 1961.)

Rosnay, Joël de (1975). *Le macroscope*, Paris, Seuil.

Rougemont, Denis de (1972). *L'amour et l'Occident*, Paris, Éd. 10/18. (Édition originale en 1939.)

Russ, Jacqueline (1994). *Les théories du pouvoir*, Paris, Le Livre de Poche.

Saint-Arnaud, Yves (1974). *La personne humaine,* Montréal, L'Homme.

*Saint-Arnaud, Yves (1978). *Les petits groupes. Participation et communication,* Montréal, Presses de l'Université de Montréal et CIM.

Saint-Charles, Johanne (1992). *Le pouvoir informationnel dans les groupes de travail*, mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec à Montréal.

Saint-Charles, Johanne (2001). *Pouvoir informationnel, structure formelle et réseau émergent dans une organisation,* thèse de doctorat inédite, Université du Québec à Montréal.

Saint-Charles, Johanne et Pierre Mongeau (2005). « L'étude des réseaux humains de communication », dans J. Saint-Charles et P. Mongeau (dir.), *Communication : horizons de pratique et de recherche*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 73-107.

Saint-Yves, Aurèle (1973). *L'apprentissage de l'animation sociale,* Québec, Saint-Yves.

Sartre, Jean-Paul (1960). *Critique de la raison dialectique,* t. I : *Théorie des ensembles pratiques,* Paris, Gallimard.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Sashkin, Marshall et William R. Lassey (1983). « Theories of leadership : A review of useful research » dans W.R. Lassey et M. Sashkin (dir.), *Leadership and Social Change*, 3e éd., San Diego, University Associates, p. 91-106.

Schachter, Stanley (1951). « Deviation, rejection and communication », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 46, p. 190-207. (Réédité en 1968 dans D. Cartwright et A. Zander (dir.), *Group Dynamics : Research and Theory,* 3e éd., p. 165-181, New York, Harper and Row, p. 165-181.)

Schultz, Beatrice (1974). « Characteristics of emergent leaders of continuing problem-solving groups », *The Journal of Psychology*, no 88, p. 167-173.

Schultz, Beatrice (1986). « Communicative correlates of perceived leaders in the small group », *Small Group Behavior*, vol. 17, no 1, p. 51-65.

Schutz, William C. (1958). *FIRO : A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior*, New York, Holt Rinehart and Winston.

Schutz, William C. (1966). *The Interpersonal Underworld*, Palo Alto, Science and Behavior Books.

Servan-Schreiber, David (2003). *Guérir le stress, l'anxiété et la dépression sans médicaments ni psychanalyse*, Paris, Robert Laffont.

Shannon, Claude E. et Warren Weaver (1975). *Théorie mathématique de la communication*, Paris, Retz. (Édition originale américaine en 1949.)

Sherif, Muzafer (1935). « A study of some social factors in perception », *Archives of Psychology*, no 187.

Siegel, Sidney (1956). *Nonparametric Statistics for the Social Sciences*, New York, McGraw-Hill.

Sievers, Burkard (1990). « La motivation : un ersatz de significations », dans J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Éditions ESKA, p. 337-361.

Simmel, Georg (1955). *Conflict* and *The Web of Group Affiliations*, New York, The Free Press. (Édition originale allemande de ces deux essais respectivement en 1908 et en 1922.)

Simmel, Georg (1965). « The significance of numbers for social life », dans A.P. Hare, *et al*. (dir.), *Small Groups. Studies in Social Interaction,* 2e éd., New York, Alfred A. Knopf, p. 9-15. (Édition originale de la traduction anglaise de ce texte en 1950.)

Simon, Herbert A. (1947). *Administrative Behavior*, New York, Macmillan.

Smith, Peter B. (1970). *Group Processes. Selected Readings,* Harmondsworth, Penguin Books.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Spitz, René A. (1945). « Hospitalism », dans A. Freud *et al.* (dir.), *The Psychoanalytic Study of the Child*, t. 1, New York, International Universities Press, p. 53-74.

Stoetzel, Jean (1963). *La psychologie sociale,* Paris, Flammarion.

Stogdill, Ralph M. (1948). « Personal factors associated with leadership : A survey of the literature », *Journal of Psychology,* vol. 47, p. 1-14.

Stohl, Cynthia et Linda L. Putnam (2003). « Communication in bona fide groups : A retrospective and prospective account. Epilogue », dans L.R. Frey (dir.), *Group Communication in Context : Studies of Bona Fide Groups*, 2e éd., Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, p. 399-414.

Sunwolf et David R. Seibold (1999). « The impact of formal procedures on group processes, members and task outcomes », dans L.R. Frey *et al.* (dir.), *The Handbook of Group Communication Theory & Research*, Thousand Oaks, Sage, p. 395-431.

Tajfel, Henri et John C. Turner (1986). « The social identity theory of intergroup behaviour », dans S. Worchel et W.G. Austin (dir.), *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago, Nelson, p. 7-24.

Tannen, Deborah (1990). *You Just Don't Understand,* New York, Ballantine Books.

Taylor, Shelley E. (1998). « The social being in social psychology », dans D.T. Gilbert *et al.* (dir.), *The Handbook of Social Psychology*, 4e éd., t. 1, Boston, McGraw-Hill, p. 58-95.

Tessier, Roger (1990). « L'intervention psychosociologique de 1940 à 1990 : historique et essai de clarification conceptuelle », dans R. Tessier et Y. Tellier (dir.), *Changement planifié et développement des organisations,* t. 1, *Historique et prospective du changement planifié*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 89-113.

Tetlock, Philip E. (1998). « Social psychology and world politics », dans D.T. Gilbert *et al.* (dir.), *The Handbook of Social Psychology,* 4e éd., t. 2, Boston, McGraw-Hill, p. 868-912,.

Thelen, Herbert A. (1959). « Work-emotionality theory of the group as organism », dans S. Koch (dir.), *Psychology : A Study of a Science. Study I. Conceptual and Systematic,* Vol. 3, *Formulations of the Person and the Social Context,* New York, McGraw-Hill, p. 544-611.

Thibaut, John W. et Harold H. Kelley (1959). *The Social Psychology of Groups*, New York, Wiley.

Todorov, Tzvetan (1995). *La vie commune. Essai d'anthropologie générale,* Paris, Seuil.

Trist, Eric L. (1981). « The sociotechnical perspective : The evolution of sociotechnical systems as a conceptual framework and an action research program », dans A.H. Van de Ven et W.F. Joyce (dir.) *Perspectives on Organization, Design, and Behavior*, New York, Wiley, p. 19-75.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Tuckman, Bruce W. (1965). « Developmental sequence in small groups », *Psychological Bulletin*, vol. 63, p. 384-399. (Réédité en 1970 dans P.B. Smith (dir.), *Group Processes : Selected Readings*, Harmondsworth, Penguin Books, p. 322-351.)

Vallerand, Robert J. (dir.) (1994). *Les fondements de la psychologie sociale*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.

Van Rillaer, Jacques (2005). « Les mécanismes de défense des freudiens », dans C. Meyer *et al.* (dir.), *Le livre noir de la psychanalyse*, Paris, Les Arènes, p. 413-441.

Watzlawick, Paul, Janet H. Beavin et Don D. Jackson (1972). *Une logique de la communication,* Paris, Seuil. (Édition originale américaine en 1967.)

Weber, Max (1958). *Le savant et le politique*, Paris, Plon. (Édition originale allemande en 1919.)

Weick, Karl E. (1968). « Systematic observational methods », dans G. Lindzey et E. Aronson (dir.) *The Handbook of Social Psychology,* t. 2, *Research Methods*, 2e éd., Reading, Addison-Wesley, p. 357-461.

Weick, Karl E. (1978). « The spines of leaders », dans M. McCall et M. Lombardo (dir.), *Leadership : Where Else Can we Go ?* Durham, Duke University Press, p. 37-61.

Weick, Karl E. (1983). « Organizational communication : Toward a research agenda », dans L.L. Putnam et M.E. Pacanowsky (dir.), *Communication and Organizations : An Interpretive Approach*, Newbury Park, Sage, p. 13-29.

Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in Organizations,* Thousand Oaks, Sage.

Weiner, Norbert (1954). *The Human Use of Human Beings : Cybernetics and Society*, Boston, Houghton Mifflin.

White, Ralph et Ronald Lippitt (1968). « Leader behavior and member reaction in three "social climates" », dans D. Cartwright et A. Zander (dir.), *Group Dynamics : Research and Theory,* 3e éd., New York, Harper and Row, p. 318-335.

Whyte, William F. (1993). *Street Corner Society. The Social Structure of an Italian Slum,* 4e éd., Chicago, University of Chicago Press. (Édition originale en 1943.)

Wilson, Gerald L. et Michael S. Hanna (1993). *Groups in Context : Leadership and Participation in Small Groups,* New York, McGraw-Hill.

Zaleznik, Abraham et David Moment (1964). *The Dynamics of Interpersonal Behavior*, New York, Wiley.

Zander, Alvin (1980). « The origins and consequences of group goals » dans L. Festinger (dir.), *Retrospections on Social Psychology,* New York, Oxford University Press, p. 205-235.

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

INDEX ONOMASTIQUE

A

Akoun, A. 10, 25, 36, 63, 71, 88, 104, 105, 130, 132, 137, 183, 185, 205, 214, 242, 259, 314, 328, 329, 448
Amado, G. 82, 88, 158, 159, 167
Ancelin Schützenberger, A. 76, 164, 165, 198, 203, 248, 301, 414
Ansart, P. 10, 25, 36, 63, 71, 88, 104, 105, 130, 132, 137, 183, 185, 205, 214, 242, 259, 314, 328, 329
Anzieu, D. 31, 33, 41, 42, 82, 88, 118, 167, 271, 272, 414
Arrow, H. 5, 57, 64, 103, 104, 119, 310, 410, 412
Aurousseau, C. 21, 217, 303

B

Bales, R.F. 1, 5, 46, 57, 88, 90, 103, 165, 166, 171, 172, 174, 334, 343, 437
Barus-Michel, J. 139, 309, 313-315
Bateson, G. 4, 12, 72, 104, 168, 178, 386
Bennis, W.G. 80, 81, 96-101, 104, 118, 135, 309, 335
Berger, P.L. 9, 35, 129, 193
Bion, W.R. 41, 73, 77, 78, 80, 81, 100, 260, 306, 403
Bormann, E.G. 2, 58, 60, 66, 91, 124, 146, 157, 158, 166, 167, 171, 172, 174, 175, 177, 181, 191, 203, 208, 209, 215, 253, 263, 290, 291, 336, 341, 347, 358, 359, 360, 365-368, 388, 390, 392, 394, 395, 403, 404
Bourdieu, P. 22, 150, 171, 189, 206, 329
Bowlby, J. 19, 133
Briand, A. 112-114, 116, 253, 318, 386, 388
Bunge, M. 42, 46, 64, 104, 140, 260

C

Cartwright, D. 1, 2, 55, 57, 72, 74, 75, 103, 233, 296, 315, 328, 329, 396
Comte-Sponville, A. 139, 222, 259, 261, 314, 325, 328, 413
Cooley, C.H. ix, 12, 19, 41, 83, 142
Cormier, S. xii, xiii, 53, 68, 130, 158, 159, 162-164, 192, 198, 200, 201, 260, 292

D

Delhez, R. 10, 49, 231, 260
De Visscher, P. xi, 40, 42, 74, 75, 82, 118

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

E

Eagly, A.H. 335, 352, 353, 355
Enriquez, E. 83, 309, 313, 314

F

Festinger, L. 1, 287, 350, 362
Fiske, S.T. 23, 77, 348
Forsyth, D.R. 15, 73, 101-103, 198, 220, 224, 233, 242, 248, 301, 333, 334, 337, 407, 410, 430
Fortin, A. 58, 75, 96, 370, 371, 373, 382, 419, 438
Foucault, M. 312, 314
French, J.R.P. 16, 171, 312, 314, 315, 321-324, 370, 382, 416
French, M. 16, 171, 312, 314, 315, 329, 416
Freud, S. 17, 78, 82, 100, 313, 314
Frey, L.R. 2, 66, 91, 116, 158, 415, 416

G

Giddens, A. 9, 10, 37, 91-95, 129, 302
Guittet, A. 82, 88, 158, 159, 167

H

Hare, A.P. 1, 46, 57
Hirigoyen, M.-F. 21, 303, 328
Hirokawa, R.Y. 2, 42, 57, 91, 158, 242
Homans, G.C. 1, 10, 26, 32, 83-88, 104, 118, 164, 245

J

Janeway, E. 312, 315, 331, 349, 358, 416
Janis, I. 5, 184, 220,-224, 253, 287, 288, 296, 393, 397
John, O.P. 152, 153, 220
Jones, E.E. 1

K

Keyton, J. 198, 202, 242, 310

L

Landry, S. x, xi, 3, 9, 21, 47, 58, 60, 64, 66, 96, 120, 140, 149, 166, 167, 173, 188, 202, 205, 212, 216, 217, 231, 280, 299, 303, 310-313, 315, 320-322, 327, 329, 333, 334, 336, 341, 342, 345, 347, 348, 350, 351, 358, 362, 363, 365, 370, 371, 373, 374, 380, 382, 400, 414, 416, 418, 419, 443
Levine, J.M. 72, 103, 141, 154, 219, 220, 287, 291, 298
Lewin, K. 1, 2, 27, 54, 73-75, 77, 108, 129, 287, 290, 321, 339, 389
Lippitt, R. 66, 334, 339, 340
Luckmann, T. 9, 129, 193

M

Maisonneuve, J. 76, 138, 153, 192, 195, 197, 208, 257, 258, 260, 261, 269, 272, 278, 279
Marrow, A.J. 2, 27, 73-75, 77, 339
Martin, J.-Y. 31, 33, 41, 42, 82, 88, 167, 414
Meeker, B.F. 148, 189, 205, 343,-345, 351, 353
Mongeau, P. 25, 112, 198, 199, 333
Moreland, R.L. 72, 103, 141, 154, 219, 220, 287, 291, 298
Moreno, J.L. 57, 73, 75-77, 270, 274, 279, 285, 286, 369
Moscovici, S. 103, 209, 217, 218, 388
Mucchielli, R. 41, 88, 164, 180, 231

P

Pagès, M. 73, 80-83, 118, 177, 260, 261, 271, 274, 306, 403, 411
Parsons, T. 1, 88, 130
Poole, M. S. 2, 37, 42, 55, 57, 91-94, 116, 117, 129, 158, 165, 242
Putnam, L.L. 9, 63, 66, 128

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

R

Raven, B.H. 315, 321-323, 370, 382, 416
Reed, E. 16, 171, 314
Rocher, G. 9, 88, 184, 185, 187
Rosnay, J. de 10, 42, 63, 104, 162, 276

S

Saint-Arnaud, Y. 44, 46, 47, 54, 96, 107-112, 136, 138, 139, 273, 305, 310, 361, 388
Saint-Charles, J. xi, xii, 25, 58, 66, 167, 321, 322, 327, 333, 370, 373, 374, 418
Saint-Yves, A. 111
Sartre, J.-P. 33, 34, 38, 42, 399
Schutz, W.C. 135, 136, 151
Seibold, D.R. 92, 244
Shepard, H.A. 80, 81, 96-101, 104, 118, 135
Simmel, G. 24, 46, 83
Spitz, R.A. 18, 19, 21, 133
Stoetzel, J. ix, 5, 54, 124, 183, 186
Stohl, C. 63, 66, 128

T

Tannen, D. 168, 170, 189
Tessier, R. x, xi, xii, 96
Todorov, T. 21, 29, 136
Tuckman, B.W. 80, 81, 102, 104

W

Watzlawick, P. 53, 103, 130, 158, 160, 162, 163, 165, 167, 178
Weick, K.E. 9, 165, 336, 385, 437
Weitzel-O'Neill, P.A. 148, 189, 343-345, 351, 353
White, R. 66, 334, 339, 340
Whyte, W.F. 31, 32, 66, 83, 86

Z

Zander, A. 1, 2, 44, 55, 57, 72, 74, 75, 103, 233, 235, 296, 396

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

INDEX THÉMATIQUE

A

abus de pouvoir 315, 331
affection 26, 43, 99, 101, 130-132, 135, 138, 140, 162, 194, 195, 245, 252, 253, 255, 258, 264, 288, 290, 291, 293, 299, 306, 321, 324, 326, 338, 383, 391, 392, 394, 401-405, 407, 415, 416, 431, 435
ajournement 273, 400, 407, 409, 410
animation xi, xii, 3, 117, 170, 199, 230, 239, 241, 262, 393, 431, 432, 436
appartenance 16, 19, 20, 21, 23, 37, 38, 40, 44, 48, 51, 61, 62, 67, 115, 127, 128, 135, 138, 142, 144, 149, 150, 153, 186, 193, 213, 253, 264, 270, 287, 288, 291, 294, 295, 306, 326, 344, 375, 380, 396, 397, 402
attachement 19
autorégulation 110, 179, 305, 307, 310, 380
autoritarisme 193, 331, 353, 361
autorité ix, 55, 97, 99, 110, 124, 194, 311-313, 323-327, 329, 331, 335, 352, 355, 440, 441

B

béhaviorisme 1, 111
besoin de contrôle 135-137, 140, 151
besoin de sécurité 20, 133, 267
besoin de sens 137, 139, 140, 252
besoin d'action 137, 140
besoin d'affection 21, 24, 135, 137, 138, 140, 144, 151
besoin d'appartenance 20, 133
besoin d'inclusion 135, 136, 151
besoins psychologiques 132, 136-138, 140, 144, 151
besoins sociaux 7, 21, 107, 132, 133, 306, 402, 403
bouc émissaire 147, 214, 258, 303, 304, 339, 393

C

caractéristiques démographiques 7, 141, 142, 149, 153, 154, 156, 205, 207, 393
caractéristiques du groupe restreint 6, 7, 42, 47, 48, 65
caractéristiques personnelles 142, 151, 153, 155, 202, 327, 329, 344
catégories 5, 6, 23, 38, 39, 88, 89, 165, 166, 188, 197, 246, 300, 374, 437, 438, 445
changement 8, 74, 92, 99, 100, 103, 129, 150, 163, 184, 190, 217, 218, 227, 316, 337, 340, 434
charisme 74, 317, 318, 327, 331, 337, 338

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

cheminement du groupe 9, 311, 400, 402-405
classification 6, 31, 91, 133, 135, 136, 143, 151, 152, 166
coalition 46, 303
coercition 223, 310, 316, 319, 320, 325, 327, 328, 330, 337, 341, 370, 382, 383, 392, 439, 440, 442, 443
cohésion 5, 8, 44, 54, 99, 102, 113, 115, 171, 175, 210, 220-223, 258, 261, 263, 269, 270, 272, 274, 277-280, 283, 285, 287-293, 295-298, 301, 306, 355, 396, 400, 403, 405, 407, 410, 411
collaboration 9, 53, 75, 114, 118, 137, 355, 386-388, 390
comité 43, 45, 51, 113-115, 117, 131, 220-223, 232, 233, 253, 296, 387
communication xi, 2, 7, 30, 35, 37, 52, 53, 58, 63, 66, 68, 74, 91, 97, 109, 110, 111, 113, 116, 128, 130, 157-160, 162, 163, 165-168, 171, 178, 180, 181, 200-202, 222, 242, 261, 294, 301, 310, 331, 333, 354, 385, 417, 435
  groupale xi, 2, 58, 63, 66, 91, 116, 128, 158, 159, 162, 163, 167, 168, 171, 242, 310, 331, 333
compétition 9, 118, 147, 154, 168, 170, 270, 289, 294, 348, 359, 362, 386, 387, 388, 390, 407
composition 7, 32, 38, 51, 53, 56, 106, 112, 115, 141-144, 148, 231, 280, 387, 401, 407, 409
conditions matérielles 8, 230, 251, 252, 432
conflit 79, 100, 142, 211, 219, 227, 277, 291, 292, 295, 296, 302, 304, 307, 361, 363, 366
conformisme 8, 184, 208-211, 216, 297, 299, 396
confrontation 68, 101, 212, 213, 232, 275, 297, 302, 363, 364, 373, 377, 380, 384, 385, 387, 388, 390, 440, 441
conseils d'administration 66, 112, 116, 246, 253, 290, 318, 331, 386-388, 406
constructivisme 10, 11, 163, 193, 218
contrainte 30, 53, 69, 142, 300, 316, 319, 320, 328-330, 397
contrôle 89, 92, 95, 140, 144, 155, 223, 252, 253, 298, 312, 317, 323, 324, 338, 364, 433, 434
coordination 67, 68, 70, 104, 106, 109, 229, 236, 237, 240, 241, 246, 247, 254, 339, 366, 405, 423, 427, 428, 431, 433
coprésence 6, 19, 23, 24, 32, 33, 35, 36, 38, 52, 63, 64, 84, 95, 180, 278
croyances 43, 59-61, 70, 90, 139, 150, 193, 197, 328, 351, 441
culture 7, 9, 22, 43, 48, 51, 54, 58- 61, 64, 85, 132, 151, 171, 174, 181, 183-193, 205, 215, 216, 226, 235, 291, 294, 314, 359, 363, 379, 409, 418
  des femmes 184, 188, 190
  groupale 7, 43, 51, 58-61, 64, 85, 171, 183, 184, 187, 191, 226, 291, 379, 409, 418
  organisationnelle 184, 187, 191

D

déterminisme 10, 11, 36, 190
dévalorisation 205, 293, 320, 329, 377-380, 384, 385, 440, 441
déviance 8, 184, 208, 209, 211-217, 275, 299, 303, 351, 366, 375
déviance novatrice 209, 217
différenciation des rôles 43, 54, 59, 60, 237, 383
dimension instrumentale 5, 8, 78, 89, 132, 230, 382
dissolution du groupe 65, 99, 163, 261, 279, 400, 407, 409, 410, 412
division du travail 43, 48, 53, 54, 56, 66, 70, 132, 230, 236, 240, 254, 383, 403, 409, 427, 429
domination ix, 38, 169, 189, 190, 312, 314, 320, 327, 328, 331, 335
double contrainte 354
dyade 6, 16, 17, 19, 21, 23-26, 34-36, 40, 46, 47, 52, 64, 128, 178

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

dynamique des groupes x, xii, 2, 42, 72-75, 81, 96, 171, 188, 259, 261, 262, 271, 333

E

égalitarisme 355, 356, 357, 358
émergence des normes 8, 60, 110, 184, 192, 383, 418, 421
émergence des rôles 60, 206, 234, 377
émergence du leadership 58, 86, 290, 310, 311, 346, 356, 358, 360, 364, 368, 369, 372, 385, 389, 390, 394
émotions 8, 78, 79, 82, 85, 87, 118, 137, 140, 162, 167, 189, 194, 201, 257-261, 264, 271, 298, 378, 410, 413, 435, 441, 442, 444
emprise 5, 8, 9, 79, 80, 184, 190, 220, 223-225, 253, 261-265, 269, 296, 297, 312, 320, 327-329, 331, 337, 393, 396, 397
  groupale 5, 8, 9, 184, 220, 223-225, 261, 297, 312, 393, 397
énergie 54, 108, 109, 140, 146, 152, 267, 273, 301, 361, 365, 368
enfant sauvage 18
entreprise 26, 33, 45, 50, 51, 56, 66, 86, 116, 131, 191, 194, 250, 341, 399
environnement x, 17, 24, 43, 49-51, 56, 61-64, 70, 83-86, 111, 114, 119, 127, 128, 134, 136, 137, 143, 144, 146, 147, 168, 187, 189, 191, 193, 206, 223, 226, 238, 254, 259, 269, 270, 291, 294, 299, 336, 346, 347, 351, 385, 391-393, 395, 401-403
épistémologie féministe 11
équipe 26, 43, 45, 47-49, 56, 59, 60, 68, 117, 129, 148, 193, 216, 221, 231, 250, 264, 265, 270, 281, 283-285, 289, 291, 292, 303, 318, 339, 364, 409, 411
étapes du cheminement 8, 102, 230, 248, 253, 254, 395, 400, 401
euphorie groupale 258, 261, 263, 269, 270-272, 297
évaluation 89, 99, 107, 164, 199, 207, 220, 225, 236, 239, 240, 241, 249, 254, 266, 287-289, 323, 403, 431, 432, 436
exclusion 143, 151, 152, 160, 161, 176, 214, 216, 276, 303, 306, 382, 404
exécution du travail 238, 239

F

facilitation 431, 435
famille ix, x, 19, 20-22, 26, 50, 52, 61, 85, 86, 91, 142, 144, 155, 293, 319, 412
fausse cohésion 5, 99, 223, 270, 292, 295-297, 390
feed-back 86, 158, 159, 163, 164, 181, 235, 268, 293, 361, 435
femmes 7, 11, 12, 25, 33, 38, 75, 91, 149, 153, 154, 159, 161, 168, 169, 170, 173, 174, 176, 188-190, 194-196, 205, 212, 246, 265, 266, 268, 270, 280, 299, 314, 329, 330, 343-349, 351-356, 359, 362, 374, 380, 389, 416
fonctionnalisme 9
force d'attraction 142, 144-146
forces centrifuges 278, 290, 292, 297, 359, 380
forces centripètes 290
forme du discours 166, 375, 437-439, 443
formes de pouvoir 312, 321-325, 330, 338, 341, 370, 377, 381, 382, 437-443
frontière 24, 43, 49, 50, 51, 62, 64, 127, 128, 161, 260, 265

G

grille d'observation 5, 57, 88, 166, 438
groupe communautaire 142, 267
  concret 38, 39
  de développement 45
  de formation 74, 97, 101, 280, 282-284, 286
  de référence 288, 411
  de thérapie 230

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

d'appartenance 142, 288
éphémère 42, 48
formel 68
informel 67
institué 67
primaire 19, 21, 41, 142, 155
groupthink 8, 184, 220, 222

H

habitus 22, 132, 144, 150
harcèlement 21, 147, 216, 303, 329, 330
hétérogénéité 142, 155, 156, 273, 280, 419
hiérarchie 43, 58, 93, 162, 283, 311, 313, 314, 331, 335, 362, 368, 407, 428
hommes 7, 31, 32, 33, 38, 82, 89-91, 147, 149, 153-155, 159, 168-170, 174, 188, 189, 194, 195, 205, 213, 217, 221, 222, 268, 280, 314, 329, 343, 345, 346-349, 351-354, 356, 359, 361, 374, 380
homogénéité 22, 142, 146, 153-155, 280
horde primitive 17, 100, 313, 314

I

idéologie 9, 21, 101, 145, 146, 185-188, 191, 226, 232, 272, 306, 356, 358, 368, 389, 404
illusion paradisiaque 271, 306, 403
influence 5, 22, 23, 24, 26, 30, 54, 57, 58, 61, 62, 72, 77, 89, 90, 103, 107, 110, 115, 124, 131, 141, 143, 165, 180, 193, 207, 209, 210, 218, 219, 294, 298, 311, 312, 316, 317, 319, 320, 324, 326-331, 336, 338, 341, 345, 347, 350, 356, 358, 360, 365, 366, 368, 371, 373, 374, 376, 384, 389-392, 419, 437
informationnelle 209, 210
normative 210
information 101, 102, 141, 157, 159, 160, 161, 163, 180, 181, 203, 205, 210, 211, 221, 223, 224, 241, 242, 248, 252, 254, 296, 317, 322, 336, 347, 386, 403, 422, 424, 426, 432
institution 19, 20, 24, 37, 52, 59
interaction 6, 7, 10, 18, 22, 31, 34, 36, 43, 45, 46, 50, 52-54, 58-60, 63-65, 72, 84, 85, 87, 89, 92-95, 101, 105, 108-111, 114, 119, 128-130, 135, 148, 151, 153, 158, 160, 162-168, 170, 172, 178, 185, 191, 193, 194, 199- 201, 206, 208, 210, 215, 222, 225, 226, 230, 250, 253, 260, 279, 288, 297, 301, 307, 319, 336, 338, 340, 341, 349, 368, 373-375, 383, 388, 392, 394, 401, 423, 428, 435, 439
interdépendance 9, 53, 54, 56, 64, 74, 85-87, 92, 94, 99, 102, 112, 127, 130, 132, 245, 299, 383, 400

J

jeux de pouvoir 9, 77, 112, 116, 253, 296, 318, 341, 356, 386, 387

L

laboratoire 5, 46, 49, 58, 65, 66, 75, 90, 119, 179, 180, 209, 214, 218, 219, 268, 357
langage symbolique 43, 60, 61
leadership 8, 30, 58, 87, 101, 110, 111, 113, 118, 173, 174, 177, 194, 204, 207, 213, 223, 225, 239, 246, 274, 275, 283, 290, 297, 298, 309-311, 331-343, 345, 347, 349-360, 362-369, 377, 379, 382, 384, 386, 388, 389, 391-395, 397, 402-405, 411, 419, 422, 424, 427, 430
charismatique 333, 335, 337, 397
émergent 239, 332, 336, 341, 342
institué 332, 336
instrumental 342
naturel 174, 334, 337, 350

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

socioémotif 334, 342
légitimité 51, 150, 316, 319, 320, 323, 325, 326, 340, 347, 351, 370, 389, 409
liens affectifs 8, 25, 43, 57, 59, 76, 86, 101, 132, 140, 257, 278, 291, 306, 403, 409
lutte pour le leadership 173, 174, 207, 273, 275, 290, 361, 367, 379, 391

M

manipulation 145, 320, 329, 330, 331, 377, 379, 385, 445
métacommunication 7, 8, 159, 175, 176, 178, 179, 258, 275, 292, 293, 297, 302, 305, 307, 358, 361, 378, 380, 385, 435, 442
métaphore groupale 7, 172-175, 261
métaregard 8, 177, 178, 258, 307, 358, 380, 412
milieu organisationnel 25, 43, 45, 53, 57, 60, 112, 216, 233, 269, 290, 292, 298, 304, 325, 353, 368
minorités actives 217
modèle x, xi, xii, 3, 4, 6, 7, 26, 27, 32, 54, 71, 73, 74, 78, 80-84, 86-97, 100-105, 107, 108, 110-112, 116-120, 126, 132, 135, 136, 142, 158-160, 167, 171, 177, 181, 190, 196, 197, 199, 207, 208, 212, 218, 220, 222, 252, 262, 270, 274, 286, 295, 298, 305, 307, 310, 321, 323, 334-336, 339, 343, 351, 353, 361, 366, 369, 370, 400, 411, 415, 416, 418, 419
modèles du groupe restreint 7, 68, 73, 75, 104, 386
modélisation 71-73, 76, 86, 88, 97, 105, 116, 117, 310
modes d'influence 316, 319, 330
modes d'interaction 152, 177, 198, 199

N

négociation 145, 168, 250, 253, 318, 387, 388
normes 7-9, 11, 20, 21, 43, 54, 56, 58-60, 70, 74, 77, 85, 86, 88, 90, 93, 102, 111, 113, 130, 132, 155, 165, 181, 183-186, 188, 191-197, 206, 208-217, 219, 224, 226, 227, 230, 234, 242, 245, 254, 258, 274, 296, 297-300, 302, 303, 306, 307, 311, 320, 324, 325, 351, 355, 359, 367, 375, 376, 388-390, 395, 396, 403, 405, 409, 427, 429, 430, 435
communes 194, 197, 226, 227
de rôles 197, 226, 227

O

objectifs 8, 20, 26, 34, 44, 55, 56, 65, 68, 80, 110, 113, 115, 146, 155, 170, 196, 207, 230, 233-235, 239, 240, 250, 306, 337, 341, 343, 345, 358, 365, 366, 378, 389, 392, 402, 427, 431-434, 436, 437, 441, 444
oppression 331
organisation x, 9, 10, 16, 17, 43-45, 48, 49, 53-56, 58, 60, 67, 103, 127, 143, 145, 161, 167, 171, 185, 190, 191, 214, 226, 234, 236-239, 241, 246, 249, 250, 252, 254, 295, 311, 319, 330-332, 337, 340, 385, 400, 405, 423, 427, 429-432
orientation de l'action 131, 166, 212, 334, 342, 350, 361, 381, 382, 389, 391, 428, 437, 443

P

pensée groupale 5, 220, 288
personne centrale 177, 211, 212, 214, 277, 290, 304, 332, 364, 365, 375, 393, 394, 397
persuasion 215, 328, 329, 330, 376
peur du pouvoir 347, 349, 350, 351
planification 161, 234, 235, 236, 240, 241, 407, 426, 427, 431, 432
positivisme 1, 2, 30

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

pouvoir ix, 5, 7, 8, 30, 31, 43, 53, 54, 58, 60, 70, 88, 89, 93, 97-101, 107, 110, 115-118, 130-132, 135, 137, 141, 144, 145, 152, 162, 168, 170, 194, 202, 206, 207, 245, 246, 253, 255, 290, 291, 294, 301, 302, 304, 309-332, 335, 338, 340-344, 346, 347, 349-352, 355-357, 361-363, 365, 366, 368-373, 376, 377, 379-383, 385-387, 389, 390, 392-394, 396, 397, 400-405, 407, 409, 415, 416, 419, 428, 431, 435, 438-441, 443
pouvoir de 312-314
coercition 321, 323, 327, 329-331, 340, 341, 379, 380, 383, 385
récompense 321, 323, 329, 331, 340, 341, 383
référence 321, 324-326, 329, 330, 338, 340, 341, 377, 381, 382
expert 322, 325, 327, 329, 340, 341, 369, 382, 383
influence 328, 330
pouvoir du groupe 9, 162, 207, 341, 396, 397
pouvoir informationnel 321, 322, 327, 340, 370
pouvoir légitime 321, 323, 325, 327, 329, 331, 341, 370, 383
pouvoir-sur 313, 314
pression au conformisme 209, 210, 223
prise de décision 74, 89, 91, 115, 116, 124, 165, 225, 234, 241-249, 252, 336, 338, 432, 433
procédures 8, 60, 97, 102, 106, 225, 230, 236, 237, 240, 242, 243,-245, 247, 254, 293, 310, 336, 405, 406, 432
processus communicationnel 7, 91, 158, 159, 165, 171, 383
processus de régulation 8, 258, 305
processus de résolution de problème 242, 244
processus de socialisation 21-23, 128, 188, 190, 206, 344
processus d'apprentissage 22, 376
processus groupaux x, 2-4, 6, 9, 16, 27, 52, 55, 58, 66, 75, 76, 83, 86, 88, 101, 102, 110, 111, 116, 118, 141, 154, 158, 165-167, 179, 181, 262, 301, 390, 406, 413, 417
propriété émergente 260, 288
psychanalyse 4, 72, 77, 78, 81, 82, 111, 175, 177, 272, 274, 393
psychologie sociale x, xi, xii, 1, 2, 23, 40, 49, 58, 72, 74, 75, 77, 91, 170, 179, 197, 205, 309, 321, 331

Q-R

quasi-groupe 64, 65, 67, 68, 269, 401, 417
rapports de pouvoir 8, 25, 26, 60, 132, 226, 311, 312, 316, 319, 357, 385, 388
rassemblement 33, 34, 38
réactions 75, 89, 100, 101, 118, 119, 150, 151, 158, 166, 201, 208, 209, 213, 214, 217, 245, 259, 260, 279, 285, 340, 349, 351, 376, 411, 412, 437, 440
regroupement 6, 32, 33, 34, 39, 42, 43, 115, 340, 433
régulation 89, 104, 108, 109, 163, 164, 185, 193, 197, 244, 275, 300, 305, 307, 308, 342, 376, 383, 384
relations affectives 43, 54, 57, 58, 77, 97, 130, 132, 258, 279, 311
relations intergroupes 40
représentation 3, 37, 71, 112, 337, 400, 406, 412
réseau xi, 6, 8, 10, 19, 21, 23-26, 34, 35, 40, 43, 53-55, 57, 58, 64, 66, 67, 76, 101, 105, 106, 130, 132, 153, 168, 180, 230, 258, 260, 278, 279, 306, 311, 317, 333, 403, 407
réseaux de communication 5, 7, 66, 76, 92, 93, 159, 179-181
rite 299
rituel 295, 412
rôles ix, 7, 8, 9, 22, 34, 59, 70, 76, 77, 102, 106, 110, 111, 128, 132,

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

165, 184, 188, 189, 197-199, 202, 203, 205, 206, 208, 211, 221, 226, 227, 230, 236, 237, 240, 246-248, 250, 254, 258, 266, 273, 289, 300-302, 304, 306, 311, 314, 337, 341, 343, 348, 349, 352, 368, 376, 377, 390, 391, 394, 403-406, 409, 418, 421, 422, 427-430, 432, 435

S

scénarios d'émergence 8, 358
sectes 5, 10, 47, 62, 213, 223, 225, 272, 320, 331, 396
sécurité 34, 59, 95, 133, 252, 268, 269, 279, 288, 290
séduction 329, 330
sentiments 79, 82, 85, 87, 99, 118, 146, 162, 167, 200, 257-262, 264, 279, 285, 288-290, 298, 378, 413, 435, 441, 442, 444
socialisation 22, 23, 144, 259, 337
société 15, 20-24, 31, 32, 37, 39, 85, 149, 183, 186-192, 197, 202, 205, 313, 315, 319, 325, 326, 393, 397, 416
sociogramme 57, 282-284
sociométrie 57, 73, 75-77, 258, 278, 279
sous-culture 58, 153, 184, 187-191, 193, 205
spirale 9, 262, 266, 267, 399, 400, 406, 408, 413, 418
stabilité 38, 54, 88, 92, 94, 129, 153, 163, 164, 192, 193, 226, 227, 260, 311, 357, 371, 407
statut x, 6, 26, 38, 80, 108, 116, 132, 148, 149, 150, 157, 170, 174, 186, 189, 194, 205-207, 211, 212, 222, 248, 294, 311, 317-320, 332, 336, 341-347, 350-352, 356-360, 362-365, 368, 372, 373, 379, 384, 388, 390, 391, 393, 395, 402, 405, 412, 419
externe 148, 150, 194, 205-207, 343-347, 350-352, 359, 360, 362-365, 388, 390, 391, 393, 395, 402
stéréotypes 40, 347, 348, 349, 351, 352, 390
stimulation 329, 431, 434
stratégies d'influence xii, 8, 58, 166, 311, 321, 329, 342, 373, 382-384, 389, 390, 416, 419, 437
stratégies proprement dites 166, 384, 437, 440, 443
structuration 8, 32-37, 49, 52, 54, 55, 58, 60, 93-95, 98, 101, 116, 118, 127-129, 163, 167, 213, 214, 230, 235, 236, 241, 243, 244, 273, 297, 335, 340, 342, 357, 367, 377, 383, 400
structure ix, 3, 6-9, 15, 16, 25, 27, 31, 32, 34-38, 40, 43, 46-49, 53-59, 66, 67, 74, 76, 83, 92-94, 96, 101, 104, 106, 111, 119, 124, 128, 129, 132, 135, 151, 152, 180, 205-207, 227, 241, 248, 259, 280, 281, 290, 310, 311, 317, 323, 341, 342, 352, 356, 357, 361, 366, 368-374, 382, 383, 385, 387-391, 395, 400, 404, 405, 407, 416, 419
du pouvoir 8, 43, 57-59, 66, 132, 207, 280, 281, 290, 310, 311, 352, 356, 361, 368-374, 382, 383, 385, 388, 389-391, 395, 404, 405, 419
groupale 9, 101, 129, 317, 407
psychosociale 6, 25, 27, 40
sociale 16, 32, 40, 46, 49, 205
structuro-fonctionnalisme 9
styles communicationnels 169
styles de leadership 93, 103, 334, 335, 338, 339, 343, 350, 355
styles personnels de communication 158, 192, 198, 200, 202, 206
système 5, 7, 10, 22, 48, 52, 63-65, 83, 84, 85, 87, 88, 90, 93, 94, 96, 104-109, 113, 119, 128, 130, 140, 152, 157, 159, 162-164, 166, 179, 181, 184, 185, 187, 191, 193, 206, 209, 211, 214, 216, 224, 226, 260, 303, 307, 310, 396, 406, 437

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

T

tension primaire 258, 263-269, 271-273, 286, 306, 402, 435
tensions secondaires 179, 211, 248, 254, 263, 269-278, 287-290, 292, 302, 303, 305, 306, 308, 359, 363, 365, 379, 404, 409, 411, 435
test sociométrique 58, 260, 279, 280, 285, 286, 332, 338
théorie constructiviste 9, 32
théorie de la structuration 9, 91, 92
théorie du champ 1, 74, 108, 287, 321
traitement de l'information 8, 104, 241-243
traits de personnalité 152, 192, 301, 334, 337
travail x, xii, 8, 21, 25-27, 34, 43, 45, 48, 51, 53-56, 58, 66, 67, 74, 76, 78, 80, 81, 85, 89, 100, 104, 106, 113, 117, 129-132, 134, 136, 137, 139, 143, 146, 152, 154, 167, 168, 175, 177, 180, 188, 189, 194, 199, 203, 211, 212, 214, 216, 226, 229, 230-233, 235, 238, 239-241, 243-245, 247-255, 258, 259, 261-263, 266-269, 272, 274, 276, 277, 280-284, 290-295, 299, 303-307, 311, 322, 326, 335, 339, 340, 342, 345, 350, 351, 354, 361, 366-368, 376, 377, 381, 384, 386, 393, 394, 400, 402-407, 409-411, 415, 416, 422, 424, 425, 427, 429, 432-436, 443

V

valeurs ix, 20, 21, 90, 100, 101, 111, 146, 150, 154, 165, 183, 185-188, 191, 193-195, 197, 213, 216, 217, 226, 252, 273-275, 278, 294, 299, 305, 306, 316, 317, 319, 320, 324-326, 366, 370, 391, 404, 441
violence 21, 194, 217, 258, 303, 319, 320, 328, 329, 331
  organisationnelle 21, 217, 303
visée commune 8, 33, 34, 40, 42-45, 53-56, 63-65, 67, 85, 87, 107, 128, 140, 144, 146, 154, 155, 167, 206, 214, 226, 227, 229, 230-234, 236, 240, 248, 250, 251, 254, 264, 266, 267, 273, 275, 278, 279, 289, 291, 297, 298, 303, 305, 310, 318, 329, 332, 334, 336, 341-343, 357, 358, 365, 366, 376, 386, 388, 389, 391, 392, 399, 400, 404, 406, 407, 409, 410, 418, 421, 428, 436

Z

zone de l'affection 7, 89, 130, 140, 194, 202, 222, 245, 248, 257-260, 274, 278, 279, 288, 289, 292, 298-301, 304, 306, 392, 393, 406, 429, 430
zone du pouvoir 7, 8, 130, 140, 166, 188, 194, 222, 248, 290, 304, 309, 311, 312, 356, 369, 373, 384, 388, 390, 391, 393, 394, 395, 409, 411, 428, 430
zone du travail 7, 8, 130, 140, 193, 202, 211, 229, 230, 235-237, 240, 242, 245, 247, 248, 250, 252-254, 261, 289, 299, 300, 304, 353, 365, 382, 383, 391, 392, 428, 429, 431

© 2007 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints,* Simone Landry, ISBN 978-2-7605-1491-1 • D1491N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés