

**Nathalie Jean-Augustin**

Développement des Systèmes d'organisation  
Cycle C1 – Mai 2003

---

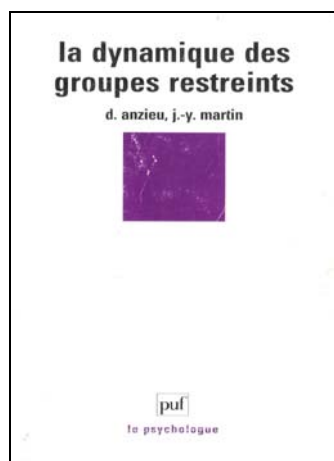
---

# **La dynamique des groupes restreints**

**Didier Anzieu, Jacques-Yves Martin**

**PUF**

**12<sup>ème</sup> édition – Septembre 2000**



(397 pages)

## **Sommaire**

Biographie des auteurs	p. 03
Postulats	p. 03
<b>Le groupe et les groupes</b>	<b>p.04</b>
1. Démonstration du concept de groupe	p.04
2. Un historique des groupes	p.05
3. Des théories et méthodes	p.06
<b>Les phénomènes de groupe</b>	<b>p.07</b>
1. Pouvoir, structures, communication	p.07
Le pouvoir	
Principe de dynamique – concept de locomotion de groupe	
La prise de décision (chemin vers les buts)	
La communication et les réseaux	
2. Interaction, affectivité	p.09
Relations interpersonnelles et processus opératoires	
• Affinité et moral	
• La dépendance	
• La résistance au changement	
• Créativité du groupe de travail	
<b>Les domaines d’application</b>	<b>p.11</b>
<b>Actualité, critique, discussion</b>	<b>p.12</b>
Annexe 1 : Classification des groupes humains	p.15
Annexe 2 : Schéma de classification des groupes d’après leur taille	p.15
Annexe 3 : Les obstacles aux communications et les moyens de les surmonter	p.16
Annexe 4 : Schémas de réseaux de communication	p.17

## Biographie des auteurs

Le Docteur Jacques-Yves Martin (1917-1994), neuropsychiatre et psychosociologue-conseil, a été maître assistant à la faculté des lettres et sciences humaines de Paris-X Nanterre. Il s'est consacré ensuite au monde de l'entreprise en qualité de consultant (1991).

Didier Anzieu (1916-1999), a lui aussi enseigné à l'université de Paris-X Nanterre. Il était psychanalyste et reconnu en tant que chercheur (psychologie clinique). Sa bibliographie<sup>1</sup> recense des ouvrages traduits en langues étrangères qui vont le légitimer à l'échelon international.

La Société Française de Psychologie nous apprend qu'il a illustré l'autonomie récente (1947) de la psychologie comme discipline universitaire à part entière, distincte de la philosophie et de la médecine. Qu'en outre, il a compté parmi les plus ardents défenseurs de la législation au titre de psychologue.

La collaboration de ces deux protagonistes a duré une trentaine d'années (première édition 1968). L'un ayant une vision psychosociologique et l'autre une perspective clinique et psychanalytique à l'étude des groupes.

## Postulats

Les auteurs avancent que le petit groupe est « *un lieu investit d'espoir et de menaces* ». Il permet d'établir un lien entre les occupations personnelles et les activités sociales. A l'inverse, le groupe favorise la séparation de l'individu de la société. Le groupe, restreint ou large, devient un moyen d'étudier les représentations sociales.

En ce sens, les groupes ont fait l'objet de réflexions et d'observations. Parmi celles-ci, les travaux de Kurt Lewin<sup>2</sup> (1935/1945 - USA), admis comme une science expérimentale, ont donné naissance à la notion de *dynamique de groupe*.

De ces résultats ont découlé d'autres branches de recherche de type béhavioriste (et/ou cognitiviste), sociométrique, psychanalytique ou analogique.

Aujourd'hui, grâce à ces recherches, on parle de la science des groupes, on connaît « *le fonctionnement d'un groupe* » et on a pu en conclure que le « *groupe favorisait le changement social* ».

Cependant, la propagation de toutes ces branches a engendré une abondance de textes, de synthèses et voire même de contradictions (Etats-Unis et Angleterre). Les auteurs ont décidé d'en faire écho en centralisant les travaux menés outre atlantique puis en France au fil des éditions.

Dès lors, ils s'appliquent à nous fournir une démonstration en relatant le concept de groupe et les diverses formes rencontrées. Ils nous exposent une chronologie des recherches, des théories et méthodes qui ont permis la compréhension des groupes de manière psychologique. Ils font ensuite état des phénomènes de groupes que l'on rencontre (pouvoir, structure, communication, interaction, affectivité) pour finir par nous relater les domaines d'application (dynamique des groupes comparée, milieux professionnels - formation, psychothérapie de groupe).

---

<sup>1</sup> A titre d'exemple :     Le groupe et l'inconscient. L'imaginaire Groupal. Paris, Dunod 1981  
                                   Le Moi-peau. Paris, Dunod, 1985

<sup>2</sup> Psychologue expérimentaliste allemand émigré aux Etats-Unis. Il a fondé en 1945 le centre de recherche officiel de dynamique de groupes : Massachusetts Institute of Technology

## Le groupe et les groupes

### 1. Démonstration du concept de groupe

En étymologie le terme groupe serait récent. Il aurait été importé d'Italie du monde des beaux arts (grosso) vers le milieu du 17<sup>ème</sup> siècle. Il signifiait « un assemblage d'éléments, une catégorie d'être ou d'objet ». Il s'impose dans le langage en tant que « réunion de personnes » seulement un siècle plus tard.

Les auteurs nous précisent que le concept de groupes aurait eu du mal à s'imposer à cause de « préjugés individuels et collectifs » (d'ordre psychologique et psychanalytique). Ils s'appuient sur les résultats d'une enquête de l'AFAP<sup>3</sup> (1961). On ne percevrait du groupe que des relations interindividuelles et qui serait en plus statiques. Les sondés reconnaissent que pour une question d'efficacité il vaut mieux être en groupe que seul ; mais à contrario le groupe évince la personnalité de l'individu (aliénation). « *Les rapports humains dans les groupes ne peuvent être que des rapports de manipulateur à manipulé, c'est à dire sur un modèle sadomasochiste* » page 20.

Par ailleurs, le groupe serait une évidence, un tout, où l'individu ne perçoit pas la vie autrement. Il s'agit par exemple de la famille, la tribu, le village.... (préjugés d'ordre sociologique).

Enfin, pour les organisations collectives, le groupe à grande échelle (état, armée, ordres religieux) les petits groupes restreints seraient une force mais représenteraient également une menace. « *D'où la méfiance que la plupart des civilisations ont témoignée aux petits groupes spontanés, la méfiance des églises à l'égard des sectes, (...), des partis politiques à l'égard des réunions fractionnelles, des gouvernants ou des administrateurs à l'égard de l'autogestion, des professeurs à l'égard du travail en groupe : tout groupe qui s'isole est un groupe qui conspire ou peut conspирer* » page 23.

### **Mais à quel moment peut-on parler de groupe ?**

Le groupe prend naissance avec trois participants. Avec l'arrivée d'un quatrième participant les phénomènes de groupes se dévoilent.

Une classification<sup>4</sup> est donnée par les auteurs, parce qu' « une réunion ou un groupe d'individu peut prendre bien des formes et bien des noms ».

La foule est constituée d'un grand nombre d'individus, situé dans un même endroit sans l'avoir voulu explicitement. Chacun est là pour son propre compte et cherche à satisfaire en même temps une même motivation individuelle. Ici sont exclues les manifestations préparées. « *La foule se définit par la psychologie de la simultanéité* ».

La bande se caractérise par le nombre réduit comparativement à la foule. Les membres sont réunis volontairement et ont du plaisir à se retrouver parce que l'exigence d'adaptation est supprimée ou suspendue. La bande est éphémère soit parce qu'elle peut rentrer en sommeil et se réveiller pour de sporadiques discussions ; ou soit que les membres évoluent psychologiquement et se désengagent ainsi du groupe.

Le regroupement est une réunion de personnes en petit, moyen ou grand nombre. La périodicité des réunions est plus ou moins importante avec une constance relative des objectifs. Le but principal est de répondre à un intérêt de ses membres ; c'est le cas des associations du genre Loi 1901.

Le groupe primaire ou groupe restreint est déterminé par son nombre restreint, par le fait que chacun a une perception individualisée de l'autre et que les échanges interindividuels sont nombreux. Les participants ont en commun les mêmes buts. Il existe une interdépendance, une solidarité en dehors

<sup>3</sup> Association Française pour l'Accroissement de la Productivité

<sup>4</sup> En annexe 1 et 2 : Tableaux (classification des groupes humains & classification des groupes suivant la taille)

des réunions et actions communes, très forte, d'où la constitution de sous-groupes (relation affective). Des normes, des signaux et des rites propres s'érigent.

On n'a pas systématiquement toutes ces caractéristiques représentées à la fois dans le même groupe. Le groupe primaire est en général restreint, mais les auteurs nous donnent une grille d'analyse nuanciant les deux termes. Le groupe primaire est nuancé par les liens personnels, intimes, chaleureux qui s'installent ; alors que le groupe restreint (6 à 13 personnes) connote une dimension numérique.

Parler de groupes primaires sous entend qu'il existerait des groupes secondaires.

Le groupe secondaire ou organisation (hôpital, école, entreprise, parti politique) voit ses membres poursuivre des buts similaires ou complémentaires.

Parallèlement au groupe restreint, les auteurs identifient le groupe large (25 à 50 personnes) comme étant une particularité où il est impossible de connaître chacun.

Le concept de groupe exposé, le discours se poursuit avec un historique des travaux en la matière, un inventaire des différentes théories et méthodes.

## **2. Un historique des groupes**

Les récits de la mythologie grecque laissent à penser que les grecs anciens avaient déjà saisi une distinction entre le groupe restreint et le groupe élargi.

Mais les origines du christianisme témoigneraient du dynamisme de groupe (Jésus et les 12 apôtres).

L'homme qui est par sa nature psychologique, un être social, groupal, pour Charles Fournier, obéirait à la loi de l'attraction passionnelle. Chaque passion cherche ainsi à satisfaire une tendance<sup>5</sup>. On retiendra tout particulièrement les tendances se rapportant au désir d'établir des liens affectueux : l'amitié (groupes de camaraderie), l'ambition (groupes corporatistes), l'amour (le couple) la paternité (groupe familial).

Avec le postulat de la conscience collective, Durkheim<sup>6</sup> nous dit que le groupe remplit des fonctions d'ordre psychologique (intégration, régulations des relations interindividuelles, idolâtrie). Le passage du clan à la société est celui de la solidarité mécanique à la solidarité organique fondée sur la division du travail.

J.P Sartre<sup>7</sup> avec sa perspective dialectique dit que le groupe n'est pas statique, « mais un tout dynamique, en mouvement, à faire, avec des rapports dialectiques d'intériorité entre les parties ». Pour lui trois conditions sont nécessaires pour passer du rassemblement au groupe :

- l'intérêt que les membres ont en commun est assez puissant pour que ceux-ci l'intériorisent et le prennent en charge, et que d'intérêt en commun, il devienne intérêt commun ;
- ensuite que l'on passe des communications indirectes aux communications directes
- l'existence dans la société globale, de groupe qui défendent activement des intérêts antagonistes et qui appellent implicitement à la lutte contre eux.

Chez les sociologues germaniques les travaux de recherche dévoilent trois catégories de « groupe ». La Gemeinschaft qui est un groupement de parenté ou de localité ; la Geselleschaft qui est une association volontaire fondée sur un contrat et le Bund qui est une alliance d'adolescent ou d'adulte avec une adhésion fortement passionnée pour la poursuite des buts communs.

---

<sup>5</sup> Douze tendances :           5 se rapportant aux plaisirs des sens (goût, tact, vue, odorat, ouïe),  
  7 se rapportant aux sociales

<sup>6</sup> Fondateur de l'école sociologique du 19<sup>ème</sup> siècle

<sup>7</sup> Critique de la raison dialectique, 1960, Gallimard

Aux Etats-Unis les premiers groupes nommés Quakers ont été aménagés par les colons anglais (18<sup>e</sup> siècle). Ces groupes contribuaient à « *répandre les idées de tolérance religieuse, de justice sociale, d'anti-esclavagisme, de pacifisme, d'humanisation du système pénitentiaire, d'instruction des filles* ». Alexis de Tocqueville<sup>8</sup> de retour des USA rapporte avec enthousiasme le poids de la présence des Quakers qui ont une conception démocratique du groupe.

Mais c'est avec Elton Mayo<sup>9</sup> (1880-1950) que l'on va s'intéresser à la psychologie du travail : les relations humaines dans l'industrie. Il introduit le « test-room » qui consiste à installer un laboratoire sur le terrain dans l'environnement de travail des individus observés (association méthode clinique et méthode expérimentale).

### **3. Des théories et méthodes**

Jacob-Levi Moreno (1889-1971) a prescrit la sociométrie. Il avance que les individus sont reliés entre eux par trois relations possibles : sympathie, antipathie, indifférence. Au sein d'un groupe ces relations peuvent être mesurées à l'aide d'un questionnaire, et le dépouillement sous forme de tableau révèle les liens socio-affectifs et la cohésion du groupe. La représentation graphique de ces liens s'appelle le sociogramme.

La dynamique de groupe de Kurt Lewin (1890-1947) est révélée par l'étude de groupes artificiels en incorporant des variables de climats sociaux (autocratique, démocratique, laisser-faire). Il en ressort que l'agressivité est commune à ces trois variables ci-dessus, et ce, quelque soit le style de commandement. Pour le groupe en situation autocratique on a une résistance à l'agressivité (inertie) ou une obéissance passive ; alors que pour le groupe géré démocratiquement l'agressivité accroît la productivité ; enfin pour le groupe laisser-faire l'agressivité reste élevée et la productivité est la moins importante.

Kurt Lewin a étendu ses travaux aux groupes naturels et nous dit que « le groupe et son environnement constituent un champ social dynamique dont les principaux éléments sont les sous-groupes, les membres, les canaux de communication, les barrières ».

Il s'intéressera par la suite au changement social et divulguera que les forces opposées (résistance au changement) ne modifient pas l'équilibre mais entraîne une augmentation de la tension dans le groupe. Ainsi peut-on envisager le changement en réduisant les tensions internes. Trois étapes à suivre : dé-cristalliser, changer, cristalliser.

Les disciples de K. Lewin après sa mort vont instaurer la méthode du T-group ou groupe de diagnostic (approche clinique). Le T-groupe permet l'analyse des effets de communications, des affinités, et de l'autorité dont on observe une vacance du pouvoir.

On y retient qu'en France le groupe de diagnostic est adopté depuis 1956. Il consistait en l'apprentissage de la négociation et de la concertation et l'entraînement du travail en groupe.

Serge Moscovici vient se positionner en contradicteur des expérimentalistes. Il rejette les épiphénomènes de « conformité-déviance » (contrôle social, exigence de conformité, recherche de consensus) mais axe son étude critique « sur l'existence de minorités considérées en tant que sources d'innovation et de changement social ». Il édicte que le style de comportement à son importance ainsi que l'influence sociale qui est unilatérale, mal répartie, maintient et renforce le contrôle social. Aussi, le rapport de dépendance détermine le poids de l'influence sociale qui est déterminée et l'incertitude que l'on souhaite réduire. Il émet les principes suivants : « *chaque membre du groupe, indépendamment de son rang, est une source et un récepteur potentiels d'influence ; le changement social autant que le contrôle social constitue un objectif ; les processus d'influence sont liés à la production et résolution de conflits (...)* » page 101.

<sup>8</sup> De la démocratie en Amérique, 1835 à 1840

<sup>9</sup> Professeur de philosophie australien, il dirige le département de recherche industrielle de Havard.

La conception psychanalytique de Freud<sup>10</sup> est que la famille et la société sont différenciées à partir d'une réalité groupale : le clan. Il pose l'interrogation suivante sur le plan psychologique : existe-t-il d'autre source d'autorité et d'organisation du groupe que l'autorité patriarcale ? « *Le progrès social semble représenté le passage du groupe social fondé sur l'autorité du père et l'identification au chef. Mais ce progrès n'est pas accompli une fois pour toute* » page 109.

Avec W.R. Bion<sup>11</sup>, une autre conception psychanalytique, établit que le comportement d'un groupe s'effectue à deux niveaux : la tâche commune et les émotions communes. Les membres du groupe se combinent instantanément et involontairement pour agir selon des états affectifs : la dépendance (protection d'un leader); le combat-fuite (refus de la dépendance au leader) et l'assemblage combat - fuite (formation de sous-groupes).

Enfin pour conclure, Didier Anzieu dit que les individus demandent au groupe une réalisation imaginaire de leurs désirs refoulés. Il emploie même le terme d'illusion groupal (recherche dans les groupes d'un état fusionnel collectif). Il parle aussi d'organismes psychiques (le fantasme individuel, les fantasmes originaires, l'image, le complexe d'œdipe, l'organe du corps propre).

## Les phénomènes de groupe

### 1. Pouvoir, structures, communications

#### □ Le pouvoir

On nous définit<sup>12</sup> le pouvoir comme « *un principe structurant, inhérent à la famille, à la société, et aux organisations, imposé par la répression et/ou l'intériorisation des normes communément admises. Il se traduit à l'intérieur des groupes humains, par diverses formes d'autorité et à l'extérieur de ceux-ci par des manifestations de puissance* » page 162.

Il se trouve que les individus doivent s'appliquer à maîtriser leur tendance à l'ethnocentrisme, puis abandonner le modèle hiérarchisé du groupe pour apprécier le pouvoir comme l'émanation du groupe pris dans sa totalité.

Parmi les groupes naturels on identifie la famille étant l'un des plus anciens où le pouvoir s'incarnait en la personne du père. De ce modèle patriarcal on est passé au modèle patrimonial et Didier Anzieu nous dit que tôt ou tard la société confronte l'enfant à la loi du père (pouvoir détenu par la transmission du nom) ; par ailleurs, il disposerait de la force physique et de la possession exclusive de la mère.

Dans certains groupes primitifs (groupes sans état : tribus) on a pu constater, d'une part, que c'est le corps social qui détient le pouvoir et l'exerce en unité indivisée (lieu du refus d'un pouvoir séparé). Mais d'autre part, l'autorité peut provenir de la bravoure et de la crainte qu'elle inspire (le prestige se transforme en pouvoir social).

Les observations des groupes expérimentaux ont démontré que le groupe restait le seul détenteur du pouvoir qu'il délégait à celui qui apparaît comme étant le plus efficace. On nous cite en exemple, le cas de séances de travail qui nécessitent une prise de décisions où le Président de séance désigné se voit remplacer par un président émergent de l'assemblée (résultats de 44 groupes sur 72 observés).

---

<sup>10</sup> Psychologie des foules et analyse du moi  
Totem et tabou

<sup>11</sup> Recherches sur les petits groupes, PUF, 1961

<sup>12</sup> Définition empruntée à Ph. Secretan (Autorité, Pouvoir, Puissance, Lausanne, L'Age d'homme, 1969)

### ❑ **Principe de dynamique – Concept de locomotion<sup>13</sup> de groupe**

Le concept de locomotion signifie que le groupe passe d'un état d'esprit à un autre (psychologique). Ici, l'environnement du groupe joue un rôle capital.

La dynamique engendre deux types de tension, celle positive qui fait progresser le groupe et une tension négative nécessaire pour gérer les relations interpersonnelles (conflits).

Le groupe regardé comme un système fermé dépense une fraction de son énergie alors que le reste demeure latent. On va donc chercher à réduire cette fraction occultée, et l'un des facteurs reconnu pour y remédier est l'aspect de l'encadrement de ces groupes, car il influe sur le moral ou la performance.

On aurait à faire à deux types d'énergie : l'énergie de production qui permet d'atteindre les objectifs ; et l'énergie d'entretien (propre du groupe) qui a une fonction de facilitation (aspects physiques de la communication, processus opératoires, processus de travail) et une fonction de régulation (relations interpersonnelles, facteurs psychosociaux).

En somme, lorsque l'emporte la production, on parle de groupes d'action (activistes) et lorsque domine l'énergie d'entretien il s'agit de groupes mondains ou de commémorations.

### ❑ **La prise de décision (chemin vers les buts)**

La prise de décision est un processus ordonné par l'existence de conflits qui sont substantiels ou affectifs. Ce processus passe par trois étapes avant d'arriver à la décision finale : la collecte d'information, l'évaluation et l'influence. On progresse vers une décision que si on analyse en commun la nature et l'origine de ces conflits. En ce sens, on observe que la pérennité des groupes dépend de leur « effort de création permanente à résoudre les conflits ».

Cela signifie qu'une décision prise pour le groupe et dans le groupe suppose qu'il y a eu recherche de consensus. Ce consensus est existant que si l'accord obtenu n'est pas survenu facilement.

Les auteurs nous font partager une définition : « *le consensus (...) est un consentement composé d'acceptation active de soi et d'autrui, et des relations de soi-autrui* » page 180.

Le consensus se vérifierait suivant trois critères :

- *en surface*, puisque bien souvent la façon dont la décision est prise est plus importante que le contenu ;
- *en profondeur*, puisque le mode d'expression des individus importent tout autant ;
- *en compréhension*, puisque les décisions prises ne sont pas toujours exécutées par les membres.

D'où l'intérêt de la recherche de la qualité objective et impersonnelle et l'adhésion qu'elle remporte.

### ❑ **Les communications et les réseaux**

On dénote trois natures de communication : la communication instrumentale (c'est la pertinence des résultats par rapport aux objectifs), la communication de nature « consommatoire » (fonction du temps et de l'énergie disponibles), la communication tératologique (communication qui se développe pour elle-même aux dépens de l'ensemble -rumeurs-).

Le processus de communication comprend deux aspects : un aspect formel et des aspects psychosociologiques (sens des mots, aptitude à communiquer, compréhension –filtre/halo). En contrepartie les obstacles à la communication sont corrélatifs au locuteur et l'allocuté (éléments psychosociologiques)<sup>14</sup>.

L'étude des réseaux de communication est estimée indispensable pour déterminer les conditions nécessaires à la coopération la plus efficace au cours de l'accomplissement d'une tâche définie. Les auteurs nous donnent en exemple les jeux, les conversations téléphoniques, les transmissions

<sup>13</sup> ce concept est avancé par Cartwright et Zander en 1953

<sup>14</sup> En annexe 3 : Les obstacles aux communications et les moyens de les surmonter (tableau)



militaires, les communications commerciales et les communications inter-services d'une entreprise ou administration.

Les résultats de ces diverses études ont permis de mettre en évidence :

- Que des individus occupant des positions centrales (influence) jouent plus facilement un rôle de leader au cours des résolutions de problèmes dans le groupe.
- Que le degré de satisfaction du groupe diffère selon les types de réseaux<sup>15</sup> ainsi que l'efficacité (satisfaction et efficacité ne vont pas toujours de pair).
- Que le degré de connexité d'un réseau est égal au plus petit nombre de canaux dont le retrait entraîne la déconnexion du réseau.
- Que les réseaux où la « centralité » (position centrale) est marquée ; les idées des membres ne sont pas ignorées mais non prises en compte.
- Que la compétition entre les membres d'un réseau entraîne le blocage dans la circulation de l'information et réduit l'efficacité de la tâche commune.
- Qu'il y a une taille idéale pour la performance et l'efficacité : le groupe de trois au moins et maximum cinq pour la résolution d'un problème précis avec une bonne solution ; le groupe de six pour une résolution de problème avec plusieurs solutions, et pour finir, le groupe de douze à quinze pour obtenir et échanger des opinions, idées, les plus variées possibles pour résoudre un problème général.
- Que l'efficacité des communications dépend aussi de l'homogénéité des membres. « *Homogénéité du niveau de culture et des cadres des références mentaux. Homogénéité des systèmes de valeurs personnels* ». Ainsi les accords sont réalisés plus facilement sur le plan socio-émotionnel et une plus grande énergie est libérée pour la réalisation des tâches. « *Homogénéité de l'équilibre psychique* », sinon les individus sont surtout influençables par des communications persuasives.
- Qu'un groupe est plus productif s'il est composé de membres du même sexe (sauf pour les expériences créatrices), s'il y a une forte cohésion et peu de membres et si les réseaux de communication permettent un feed-back avec un conducteur de réunion expérimenté.
- Que le travail en groupe était supérieur à la somme des performances individuelles. Cependant, aujourd'hui il y a controverse pour certains ; ils disent que cette supériorité ne serait pas absolue et qu'elle se vérifierait surtout pour les problèmes intellectuels.

## 2. Interaction, affectivité

### □ Relations interpersonnelles et processus opératoires

#### Affinité et moral

Les travaux d'Elton Mayo (test-room) ont révélés les manifestations du moral et de l'affinité.

On apprend que le moral répandu par le groupe est un sous produit de l'activité d'équipe ; que les termes moral et cohésion sont interchangeables et que le moral peut être mesuré à partir de données sociométriques (quotient moral).

Par ailleurs, les affinités qui font une apparition rapide dans les groupes restreints évoluent. Les relations de types dyadiques<sup>16</sup> qui se détruisent sont vite compensées par d'autres.

On constate qu'il y a une liaison étroite entre le moral du groupe et le comportement de l'encadrement, d'où les programmes de formation des encadrants<sup>17</sup> (commandement centré sur l'homme plutôt que sur la tâche et divulgation systématique de l'information au personnel).

<sup>15</sup> En annexe 4 : Schémas de réseaux de communication (cercle, rayon, chaîne, tous circuits)

<sup>16</sup> Dyade : réunion de deux principes qui se complètent réciproquement.

<sup>17</sup> Formation fortement axée sur les agents de maîtrise, encadrement intermédiaire.

A contrario d'autres sociologues ont préconisé la « participation conflictuelle » dans les organisations sociales.

On retient qu'à valeur égale l'influence d'un individu peut s'exercer différemment sur la performance du groupe. Pour les groupes d'amis on observe qu'ils ont habituellement un moral plus élevé. Ils exercent d'avantage d'influence les uns sur les autres et ainsi sont-ils plus productifs.

Il existe aussi un autre phénomène dans les groupes ; il s'agit du problème de la dépendance.

### **La dépendance**

Lewin a distingué deux sortes de dépendance : la dépendance constitutive (les membres sont nécessaires les uns aux autres pour atteindre leurs objectifs) et la dépendance de référence (les membres constituent les uns pour les autres un cadre de référence).

Cependant dans les groupes de diagnostic on a pu observer les manifestations de dépendance par rapport au moniteur (animateur, coordinateur) qui est perçu comme une figure d'autorité.

En ce sens, J. Muller qui a approfondi le concept définit la dépendance comme un lien établi à partir d'analogie, d'identité, des causes ou de circonstances.

Il a ainsi étudié la dépendance comme une attitude (dépendance situationnelle) et il fait état de :

- la dépendance contractuelle, qui dit-il, présente des perspectives d'évolution et de dépassement ;
- la dépendance institutionnalisée, fondée sur des besoins divergents mais complémentaires (ex. relations employeurs, employés) ;
- la dépendance-infériorité (exploitation de la dépendance).

Mais avec les travaux de S. Moscovici on a la classification selon la source d'influence et sa direction (toujours unilatérale) :

- la dépendance institutionnelle qui est attachée au statut social et/ou à la compétence ;
- la dépendance instrumentale, reliée à la satisfaction du besoin des autres.

### **La résistance au changement**

Les auteurs contractent à Le Chatelier l'explication du phénomène qui s'applique en biologie, en psychologie et en psychologie sociale, expliquant l'inertie des individus et des groupes : « Toute modification apportée à l'équilibre d'un système entraîne, au sein de celui-ci, l'apparition de phénomènes qui tendent à s'opposer à cette modification et à en annuler les effets ».

Avec ce modèle on déduit que toute action sur un groupe visant à modifier ses propres normes engendre des forces qui viennent neutraliser cette dernière. Pour cette raison on considère qu'il est préférable de réduire les forces d'opposition au changement plutôt que d'accroître les forces de pression en faveur du changement.

Les origines des résistances sont soit en rapport à la collectivité ; soit ont trait aux individus eux-mêmes (inertie, anxiété) ; soit aux interactions dans le groupe (uniformisation des performances individuelles).

Il est dit que le changement se prépare par une discussion pour permettre l'autorégulation du groupe ainsi que l'amélioration des attitudes par rapport au travail.

En établissant un lien au processus du consensus, le changement stable des normes d'un groupe semble exiger la recherche et la détermination d'un nouveau consensus.

### **Créativité du groupe de travail**

La créativité s'oppose à la productivité et tient plus dans la qualité et à la nouveauté.

On nous décrit trois sortes de créativité. En premier, nous avons la créativité expressive ou artistique, qui est « *l'élaboration des représentations et des significations qui tendent à traduire une vision interne des sujets et des groupes* ». Ensuite, la créativité orientée qui permet la résolution de problèmes. Et pour finir, la créativité constructive, qui constitue une série de structures en partant de certains éléments et des règles qui indiquent la liaison désirable entre les éléments.

Dans le monde de l'entreprise les méthodes les plus utilisées sont :

- le brainstorming où le travail collectif inhibe la pensée créatrice ;
- la synectique définit comme une combinaison de divers éléments apparemment hétérogènes (études de cas, analyse autobiographique)
- la pensée collective, utilisée par des groupes de chercheurs (univers scientifiques et philosophiques).

Ces méthodes ont en commun le fait qu'elles excluent systématiquement l'esprit critique. Les auteurs nous rappellent que c'est exceptionnel dans la vie courante.

## **Les domaines d'application**

Les domaines d'applications énoncées ne sont pas des singularités mais ont une existence bien réelle au quotidien. Qu'ils s'agissent :

- De groupes de négociation (médiation et résolution des conflits) ; négociations entre groupes et entre individus à l'intérieur d'un groupe.
- De la formation des adultes ; des formations aux relations humaines dans les universités, l'armée, le commerce, l'industrie, l'église, les organisations d'étudiants, les agriculteurs etc.
- De l'intervention par le groupe dans les organisations : intervention psychosociologique pour amener les membres, par le recueil de l'information et l'échange de vues, à assurer le processus du changement dans leur propre organisation.
- De la sociothérapie : « *réforme du style de traitement des malades mentaux qui repose sur l'introduction des thérapies occupationnelles (ou ergothérapie) et des activités sociales (théâtre, fête, club de loisirs...)* » page 334.
- Des groupes-analyses (la groupe-analyse) dont le principe est le suivant : huit individus environ se réunissent deux à trois fois par semaine autour d'un analyste durant une heure où ils sont invités à parler librement de chose qui se présentent à leur esprit. Dans ce cas des phénomènes de transfert sont observés. « *Quand plusieurs personnes se rencontrent, chacune projette son objet fantasmatique inconscient sur les autres et essaie de les faire agir en accord avec lui* » page 336.
- Des groupes de diagnostic ou T-group<sup>18</sup> qui ambitionnent une augmentation de l'efficacité personnelle et sociale de l'homme (entraînent aussi une prise de conscience de soi).
- Des thérapies familiales (systémiques et psychanalytiques). « *Quand un membre est mentalement malade, c'est le groupe familiale tout entier qui doit être traité* ». « *Vivre ensemble nous tue, nous séparer est mortel* ».
- De groupes d'enfants par des activités : jeux aux jardins d'enfants, crèches.

---

<sup>18</sup> Autres synonymes : Groupe de travail, Training groups ou groups T

## **Actualité, critique, discussion**

« *La dynamique des groupes restreints* » pour celui ou celle qui n'a pas une formation spécifique peut paraître de premier abord très complexe. En effet, le périmètre d'étude englobe la sociologie et la psychologie individuelle. Mais on arrive à cerner assez vite les phénomènes émotionnels et sociaux qui peuvent déterminer l'orientation des participants et du groupe dans son ensemble. En revanche, ce que cette « science » a décrit reste occulte pour une grande majorité des membres du groupe (préoccupations personnelles).

Malgré la datation des premiers travaux (début du siècle dernier) on considère la dynamique des groupes restreints comme une discipline nouvelle avec des applications multiples et généralisées.

Néanmoins, cette discussion va minorer les applications telles que : les psychothérapies de groupes ; les éléments de dynamique de groupes comparée que les auteurs présentent en disant qu'elle demanderait à être promue et systématiquement développée, mais qu'à défaut, on pouvait se contenter de quelques notions fragmentaires [sociétés animales, groupes dans les conditions extrêmes de survie, famille, groupes d'enfants, groupes asociaux (bande de délinquants)].

En effet, ma perception du milieu professionnel demeure plus tangible.

L'actualité des recherches de la psychologie des groupes restreints se traduit aujourd'hui par le développement ou le renforcement dans les organisations (groupes secondaires) :

- o ***Du management de proximité, encadrement de proximité, ou management opérationnel***<sup>19</sup>. On a ainsi modélisé des « rôles-types » d'encadrement (le responsable d'encadrement d'activité, l'assistant auprès du responsable d'activité, l'animateur par objectifs –animateur leader et animateur hiérarchique-).
- o ***Des techniques de coaching individuel et de coaching d'équipe***<sup>20</sup>. Les professionnels du coaching mettent en avant le pouvoir de dépassement d'un obstacle, la gestion du stress et des émotions, la gestion des conflits managériaux et situations de crise sociale, la cohésion d'équipe, la conduite du changement. En somme, le coaching viserait à améliorer la communication, à encourager la créativité et le changement, à faire émerger les nouveaux talents. Ainsi, l'organisation voit s'améliorer les conditions de son fonctionnement grâce à des équipes (groupes restreints) plus solidaires.
- o ***De la gestion des difficultés relationnelles dans le management de projets***<sup>21</sup>. Elle se définit grâce à une « cartographie » qui identifie les acteurs pilotes du changement : « *la sociodynamique* ».
- o ***Des équipes de compétences structurées pour mener le changement***<sup>22</sup>. Il s'agit d'équipes transversales composées d'un responsable, d'un facilitateur et de six à dix membres.
- o ***De la mise en place de formations permanentes, séminaires ou groupes de travail*** devant favoriser le **développement de l'intuition** (du manager et celle de ses équipes).
- o ***De groupes d'étude du comportement d'achat*** : le pourquoi des décisions d'achat. Il s'avère que les décisions d'achat sont subordonnées à l'influence de facteurs socioculturels, psychosociaux, personnels et psychologiques (groupe d'appartenance, groupe de référence).

<sup>19</sup> Anne-Marie Letondal, L'encadrement de proximité, Quels rôles dans les changements d'organisation ? Editions de l'ANCT, 1997

<sup>20</sup> Pierre Longin, Coachez votre équipe, Dunod, Paris, 1998

Chantal Hygy-Lang, Charles Gellman, Le coaching, Editions d'organisation, 2000

<sup>21</sup> Olivier D'Herbemont, Bruno César, La stratégie du projet latéral, Dunod, Paris, 1998

<sup>22</sup> Benoit Grouard, Francis Meston, L'entreprise en mouvement. Conduire et réussir le changement, Dunod, Paris, 1993

En dehors du cadre des organisations (groupes secondaires composés de groupes restreints) on peut citer le cas des groupes d'entraide, où, des individus viennent partager une information et/ou une expérience qui pourront aider d'autres à solutionner leurs problèmes.

Par ailleurs, les normes (« *la pression implicite du groupe vers la conformité* ») ont formalisé la gestion des hommes (les Ressources Humaines)<sup>23</sup>. Ainsi, peut-on expliquer la présence de psychologues dans les processus de recrutements, qui se chargent de sonder la personnalité d'un candidat. Ils vont rechercher « l'adéquation entre le contexte organisationnel (profil du groupe à intégrer) et le candidat » à travers les tests d'intelligence, de personnalité et de gestion (mise en situation, tests d'aptitudes, épreuves de connaissances).

Rappelons, qu'il est dit que le groupe facilite l'adhésion ; mais avant, on préfère limiter le risque d'échec.

Pour finir, ayant pris conscience de « la dynamique des groupes restreints » on peut vouloir rapprocher deux autres situations dont les dispositions sont contraire aux principes de groupes nous concernant ici. Il s'agit du télé-enseignement et du télétravail.

On relève que les centres de télé-enseignements sont principalement réservés aux étudiants qui ne peuvent pas fréquenter les universités ou autres centres de formation. Les étudiants reçoivent par fax, téléphone, courrier (et ou électronique ...) leur travail et bénéficient d'un tutorat. Des regroupements suivant les régions peuvent s'organiser pour les travaux pratiques. Ils peuvent communiquer avec les autres par le biais du « forum ».

Cependant, la formation en ligne (e-learning) semble vouloir se prescrire en France. En 2000, selon une étude d'Arthur Andersen sur 74 entreprises sondées, 8 déclaraient avoir mis en œuvre ce processus d'apprentissage (langues et bureautique). Aux USA le « e-learning » représentait 60% des dépenses de formation.

La différence observée entre ces deux modes de formation des adultes, est que l'un envisage le contact en groupe (restreint ou large) alors que l'autre pas du tout (liaison Internet ou Intranet depuis un micro-ordinateur).

Pour le télétravail il faut faire, avant d'aller plus loin, une distinction entre :

- les travailleurs à domicile salariés travaillant alternativement à domicile et dans les locaux de l'entreprise,
- les travailleurs indépendants qui travaillent à domicile,
- les travailleurs mobiles qui travaillent en dehors de leur domicile ou de leur principal lieu de travail.

Le télé-travailleur qui doit retenir notre attention est le premier caractérisé dans l'énumération ci-dessus.

Il semblerait que le télétravail ou e-travail soit encore très peu répandu<sup>24</sup>. Selon le Ministère de l' Economie et de Industrie le télétravail ne concerne pas seulement les femmes puisque 80 % sont des hommes et que cette pratique est plus développée chez les personnes ayant un niveau de formation élevé. Paradoxalement au pourcentage de télé-travailleurs en Europe, 2/3 des personnes seraient intéressées, dont 60 % de Français.

Alors pourquoi peu de gens passent à l'acte ? <sup>25</sup>

<sup>23</sup> Autres formalismes : approches de gestion des comportements. Cf. M. thévenet, J.L.- Vachette, Culture et Comportements, Vuibert, Paris 1992

<sup>24</sup> France 2,2 %, Pays-bas 7 %, Danemark 11,6%, USA Source : [www.industrie.gouv.fr](http://www.industrie.gouv.fr)

<sup>25</sup> Cf. page 3 les résultats du sondage de l'AFAP : il vaut mieux être en groupe que seul.

Passons en revue quelques entreprises qui ont développé le télétravail.<sup>26</sup>

1. France Telecom a mis en place les agencements de télétravail en 1997. Aujourd'hui 10 % des salariés télé-travaillent mais principalement en alternance (domicile/bureau). Cette forme est encouragée dit-on pour éviter la rupture du lien social avec l'entreprise. Il est dit également qu'ils ont dû diversifier leurs circuits d'information interne et la formation des managers à la gestion d'équipe à distance.
2. Electricité de France et Gaz de France l'ont instauré en 1998. On apprend, qu'il est important de s'assurer avant tout que l'activité se prête au travail à distance. Aujourd'hui on compte près de 200 télé-travailleurs pour ces deux organisations. Des bureaux de passage « non attirés » sont mis à leur disposition et sont à réserver. Il faut signaler tout de même un regret témoigné par un adepte du télétravail : « *Les sédentaires n'ont pas toujours envie de travailler avec un télé-travailleur. Et il faut supporter de passer pour un privilégié* ».
3. Chez IBM des bureaux de proximité sont disponibles en plus de ceux du siège. Deux régions sont concernées, Paris depuis 1999 et Marseille depuis novembre 2001. IBM aussi encourage le travail en alternance entre le siège et les bureaux de proximité mis à disposition, sinon, le risque d'isolement et perte de contact avec l'entreprise est fort, disent-ils.
4. Enfin chez Stora Enso (groupe fino-suedois), tout comme chez IBM, C'est à la demande des salariés (managers séjournant souvent à l'étranger) que l'entreprise a mis en place des solutions de télétravail.
5. Enfin chez Alcatel (à l'échelon international : USA, Canada, Belgique, etc) on observe un rythme de deux à trois jours par semaines à domicile. On a le témoignage d'un « *Business Development Manager* » qui n'envisage pas le télétravail à plein temps car il apprécie le contact de ses collègues.

Ce parallèle avec le télé-travail permet de mettre en perspective l'un des postulats de départ<sup>27</sup> à savoir que le groupe permet d'établir un lien entre les occupations personnelles et les activités sociales, et aussi, qu'il favorise la séparation de l'individu de la société.

S'agissant de la formation des adultes par le biais des nouvelles technologies de l'information il faudra « veiller » les résultats des études de ces prochaines années rapportant l'importance et la proportion gagnée par rapport aux formations classiques -groupes : promotion, sessions, etc.- [freins et/ou moteurs de développement -facteurs clés de succès-].

**Remarque** : le télé travail est promu par le Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité pour faciliter l'insertion des personnes handicapées.

---

<sup>26</sup> Source : [www.teletravailenfrance.com](http://www.teletravailenfrance.com), site développé par Alcatel pour informer sur les nouvelles perspectives du télétravail

<sup>27</sup> cf. page 2 -Postulats

## Annexe 1

### Classification des groupes humains

	Structuration (degré d'organisation interne et différenciation des rôles)	Durée	Nombre d'individus	Relations entre les individus	Effet sur les croyances et les normes	Conscience des buts	Actions communes
<b>Foule</b>	Très faible	Quelques minutes à quelques jours	Grand	Contagion des émotions	Irruption des croyances latentes	Faible	Apathie ou actions paroxystiques
<b>Bande</b>	Faible	Quelques heures à quelques mois	Petit	Recherche du semblable	Renforcement	Moyenne	Spontanées mais peu importantes pour le groupe
<b>Groupement</b>	Moyenne	Plusieurs semaines à plusieurs mois	Petit moyen ou grand	Relations humaines superficielles	Maintien	Faible à moyenne	Résistance passive ou actions limitées
<b>Groupe Primaire ou restreint</b>	Elevée	Trois jours à dix ans	Petit	Relations humaines riches	Changement	Elevée	Importantes spontanées voire novatrices
<b>Groupe secondaire ou organisation</b>	Très élevée	Plusieurs mois à plusieurs décennies	Moyen ou grand	Relations fonctionnelles	Induction par pressions	Faible à élevée	Importantes habituelles et planifiées

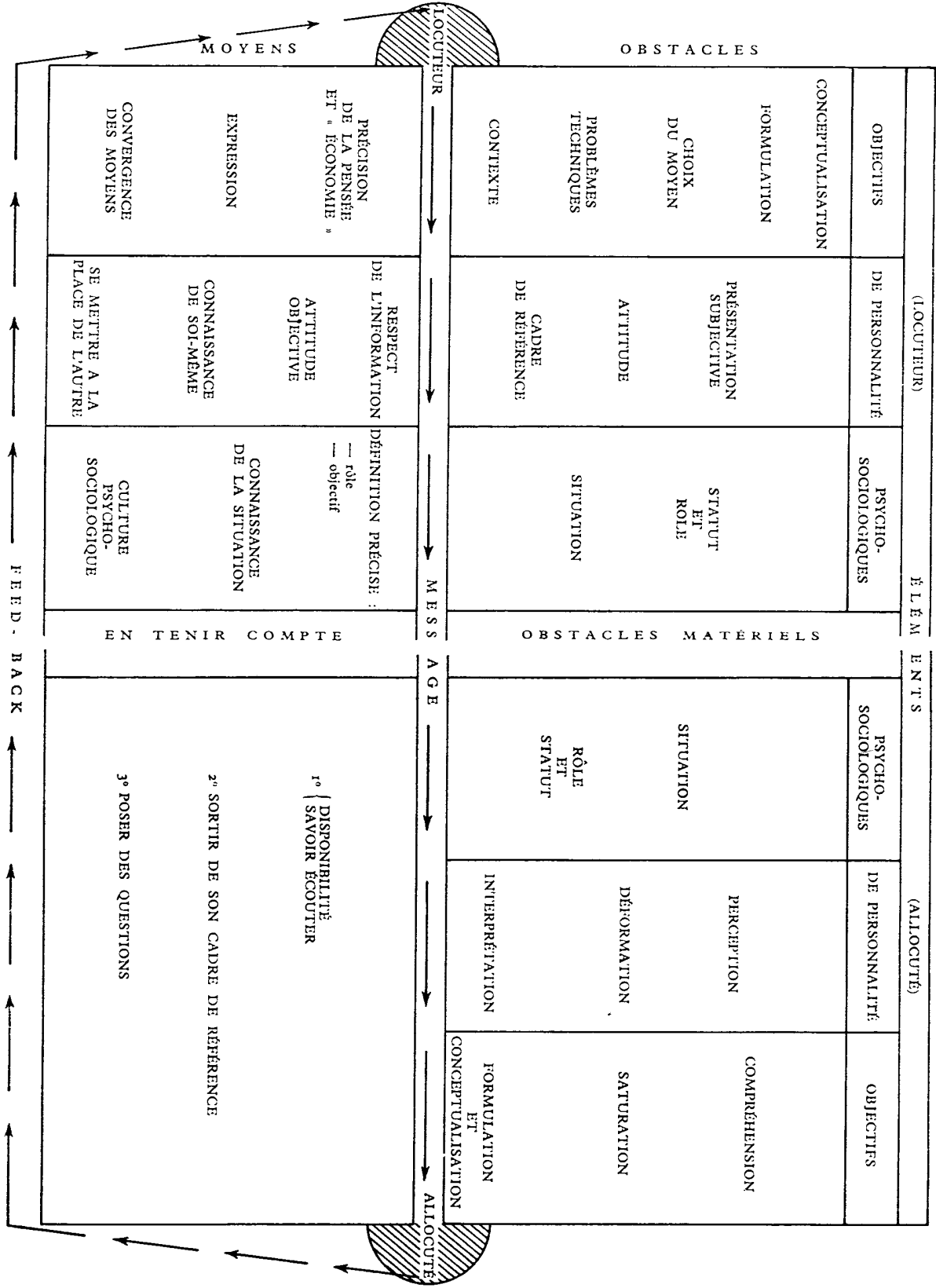
## Annexe 2

### Schéma de classification des groupes d'après leur taille

- Un groupe comporte au moins 3 personnes, condition nécessaire pour que se constituent des coalitions plus ou moins durables.
- De 3 à 5 personnes, on parle de petits groupes, généralement non structurés, et dont les activités sont le plus souvent spontanées et informelles, par exemple du type « conversation ».
- De 6 à 13 personnes, il y a constitution de groupes restreints, pourvus généralement d'un objectif et permettant aux participants des relations explicites entre eux et des perceptions réciproques ; ils sont partiellement ou totalement consacrés à la réunion-discussion.
- De 14 à 24 personnes, on a affaire à des groupes étendus, tels que commissions de travail, des groupes pédagogiques pratiquant des méthodes actives ; ils sont difficiles à conduire, en raison de leur tendance à la subdivision.
- De 25 à 50 personnes, on se trouve en présence de groupes larges, visant généralement la transmission des connaissances (classes scolaires), la négociation sociale (conventions collectives, accords d'entreprise), l'information réciproque ; on peut y institutionnaliser la tendance à la subdivision par des techniques telles que Phillips 66 ou Panel modifié.
- Au-delà de 50 personnes, il s'agit d'assemblées, qui nécessitent une structure permanente (Bureau, Commissions) et l'emploi de procédures déterminées par un règlement intérieur.

**Annexe 3**

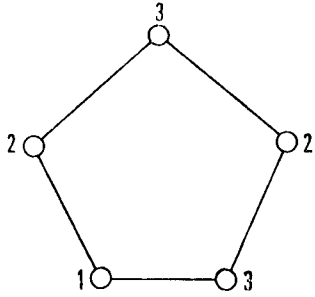
**Les obstacles aux communications et les moyens de les surmonter**



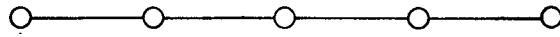


# Annexe 4

## Schémas de réseaux de communication

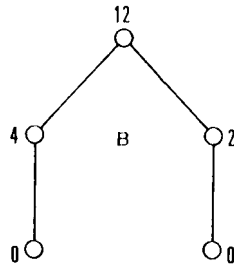
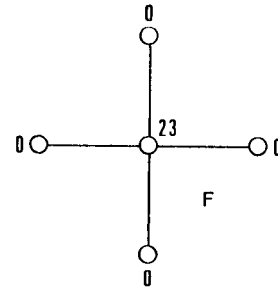
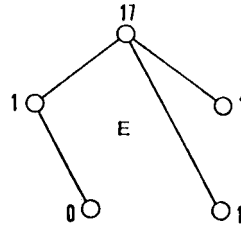
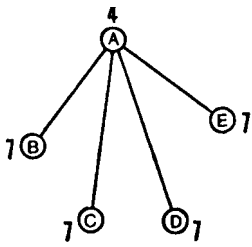


**Réseau en cercle**



**Réseau en chaîne**

## Réseaux en rayon



## **Réseau tous circuits**

