

L'étude des groupes

SECTION A – Le Groupe

1. Définition du « groupe »

Le terme de groupe vient de l'allemand « *krop* » qui signifie **cordage, rouage, lien**. Ce lien représente l'attache du groupe et prédominera ensuite dans la définition. Ce mot, « krop », a donné le mot italien « gruppo » qui correspondait à un exercice d'architecture où le sculpteur faisait naître de la pierre, des personnages unis par un socle. Le groupe se bâtit sur un socle qui est un code commun : l'idéologie du groupe.

Une des définitions du groupe est :

« Un agrégat de personnes n'est groupe que si des liens de face à face se nouent entre les personnes, mettant de l'unité dans leur « être là ensemble »

Roger MUCCHIELLI, la dynamique des groupes

2. Formation et classification des groupes

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

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

| | |
|------------------------------|---|
| Foule | Elle 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. « <i>La foule se définit par la psychologie de la simultanéité</i> ». |
| La bande | Elle 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 | C'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. |
| Le groupe primaire ou | Il est déterminé par son nombre restreint, par le fait que chacun a une perception individualisée de l'autre et que les échanges interindividuels sont |

| | |
|-------------------------|---|
| groupe restreint | nombreux. Les participants ont en commun les mêmes buts. Il existe une interdépendance, une solidarité en dehors 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. |
|-------------------------|---|

3. Caractéristiques d'un groupe

Roger MUCCHIELLI indique que tout groupe possède 7 caractéristiques psychologiques fondamentales :

1. Les interactions ;
2. L'existence de buts collectifs communs ;
3. L'émergence de normes ou règles de conduite ;
4. L'émergence d'une structure informelle de l'ordre de l'affectivité avec répartition de la sympathie et de l'antipathie, elle est dite informelle car non officielle et souvent non consciente ;
5. L'existence d'émotions et de sentiments collectifs communs (« comme-uns ») ;
6. L'existence d'un inconscient collectif ;
7. L'établissement d'un équilibre interne et d'un système de relations stables avec l'environnement.

SECTION B – La Dynamique des Groupes

1. Définition de la « Dynamique des groupes »

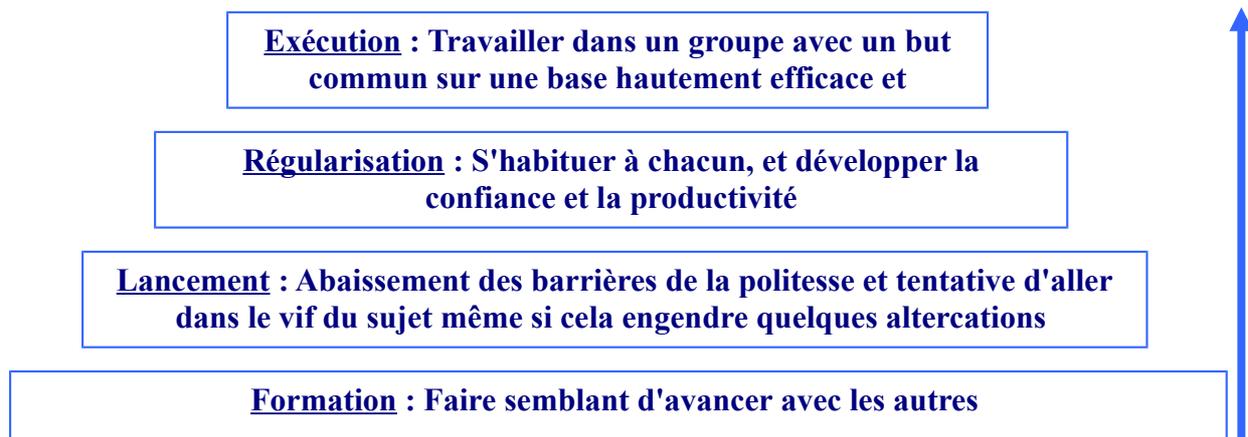
La dynamique de groupe est, à l'intérieur des sciences sociales, le domaine qui s'intéresse à la nature des groupes. Les exhortations à appartenir ou à s'identifier à un groupe peuvent conduire à différentes attitudes (reconnues ou non), et l'influence d'un groupe peut rapidement devenir forte, influençant ou submergeant les tendances et les actions individuelles.

La dynamique de groupe peut aussi comporter des changements dans le comportement d'une personne : lorsque cette personne se présente devant un groupe, son modèle comportemental change vis-à-vis du groupe.

La dynamique de groupe constitue un fondement de la thérapie de groupe. Les hommes politiques et les commerciaux peuvent exploiter les principes de la dynamique de groupe pour leurs propres fins. De plus en plus, les dynamiques de groupe prennent un intérêt particulier du fait des interactions rendues possibles par le réseau internet.

2. Le Modèle à 4 étages

Un groupe, selon le modèle à 4 étages proposé par *Bruce Tuckman* (1965) appelé *Tuckman's Stages* affirme que le processus de décision idéal d'un groupe se produit en 4 étapes :



Il faut noter que ce modèle se réfère au modèle d'ensemble du groupe, mais évidemment les individus à l'intérieur d'un groupe travaillent de différentes manières. Si la méfiance persiste, un groupe peut ne jamais arriver au stade de régularisation.

3. Le Modèle à 3 étages

Un autre modèle comporte, cette fois, 3 étages :

Formation spécifique, en petit groupe, permettant de découvrir et de comprendre ce qui se passe dans les relations interpersonnelles au sein d'un groupe. Une telle formation permet aussi de se familiariser avec la compréhension des phénomènes et processus de groupe.

Intervention au sein de groupes dans le but de faciliter l'élucidation et la compréhension des processus et phénomènes qui s'y développent, et ce afin de générer un changement qui aura des effets sur le groupe en tant que tel, mais aussi éventuellement sur les membres de ce groupe

Étude (description et analyse) des mécanismes et processus spécifiques aux groupes restreints

L'étude de la dynamique de groupe permet par exemple d'analyser le rôle des meneurs ou celui des boucs émissaires. Mieux comprendre l'émergence de tels rôles permet ensuite d'influencer le groupe ; il est notamment primordial pour tous les personnels liés à l'éducation de savoir utiliser et modérer ces rôles pour en éviter les dérives.

4. Concepts de locomotion du 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.

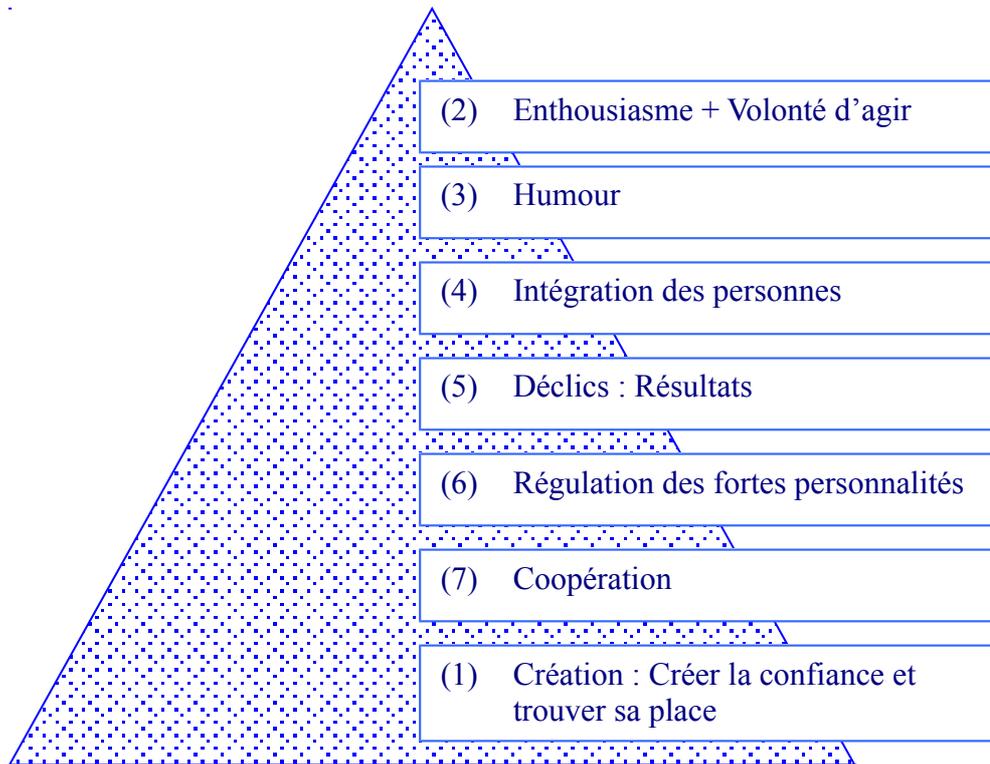
On aurait à faire à deux types d'énergie : l'énergie de production qui permet d'atteindre les objectifs ; et l'énergie d'entretien (propre du groupe) qui a une fonction de facilitation (aspects physiques de la communication, processus opératoires, processus de travail) et une fonction de régulation (relations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

5. Les étapes de la dynamique des groupes

La dynamique des groupes passe par sept étapes, à noter :

—



6. Obstacles à la dynamique

Tout groupe naissant ou constitué rencontre des obstacles. Ceux-ci proviennent souvent du groupe lui-même. C'est pourquoi, il est bon de clarifier son contenu et de demander à chacun individuellement les raisons de sa motivation pour l'intégrer. Pour sa survivance le groupe doit procéder à des autoévaluations régulières.

La pire décision qu'un groupe puisse prendre, c'est l'éviction d'un de ses membres. Un membre exclu officiellement ou non devient un poison pour le groupe. Chacun des éléments du groupe va s'identifier plus ou moins à l'acte d'exclusion donc à l'exclu. Même si ce départ est souhaité par une majorité des membres du groupe... La trame est la suivante, si l'on peut se passer d'un élément perturbateur, on peut se passer des autres aussi. Car les éléments perturbateurs dans un groupe ont une fonction vitale pour ce dernier, ils régulent. Accepter l'exclusion c'est accepter de se voir éjecté un jour. D'où le fait qu'inconsciemment tous les membres du groupe s'identifient au rejeté à plus ou moins brève échéance.

Seul le leader ne s'identifiera pas, car s'il y a exclusion, il en est en partie responsable et parfois c'est de lui que provient la décision. A terme ceux qui sont à l'origine du rejet, recréeront la situation, ce qui obligera le leader à organiser un démantèlement total.

7. 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.

8. 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).

SECTION C – La Cohésion des Groupes

1. Définition de la cohésion

C'est le phénomène qui maintient unis l'ensemble des membres du groupe vers l'accomplissement de la tâche fixée et empêche sa désintégration. Elle traduit la volonté de ses membres à appartenir au groupe et y maintenir une participation active.

2. Facteurs de cohésion

Plusieurs facteurs contribuent à cette cohésion donc à l'efficacité du groupe.

La motivation

Les individus qui intègrent un groupe avouent poursuivre des buts motivants, ceux que les membres sont censés partager. Cette motivation est renforcée dès lors que le groupe répond aux besoins individuels de ses membres.

Exemple : Le bénévole actif d'une association caritative « les restos du cœur » déclare vouloir venir en aide aux plus démunis. Il trouve dans cette association loyauté, solidarité, estime.

Les facteurs de cohésion socio-affectifs

En fait, des motivations, moins avoués, varient d'un individu à l'autre.

Ainsi, à travers son intégration dans un groupe, une personne pourra :

- Trouver des avantages personnels à appartenir à un groupe influent qui lui donne du prestige,
- Satisfaire un besoin de reconnaissance,
- Chercher à exercer du pouvoir sur les autres,
- Éprouver de la satisfaction à développer un réseau d'amitiés,
- Vouloir s'engager dans l'action collective,
- Souhaiter appartenir à une communauté qui partage des valeurs proches des siennes.

Ces motivations, moins apparentes, permettent d'expliquer les comportements individuels dans le groupe.

Exemple : Deux personnes sont en perpétuel désaccord sur le type de décision à prendre parce qu'elles s'opposent pour prendre le pouvoir dans le groupe.

**Les facteurs de
cohésion
structurels**

1. Taille du groupe et proximité

La cohésion est généralement plus élevée :

- Quand les membres du groupe sont proches (âge, milieu social, valeurs partagées, attitudes et besoins communs). La proximité géographique qui facilite la fréquence de rencontres physiques favorise également la cohésion.
- Dans les petits groupes dont les personnes se respectent mutuellement pour leurs compétences respectives.

2. Type de réseaux de communication

Le type de réseau de communication qui s'établit entre les membres d'un groupe influence largement sa cohésion. On oppose réseau de communication décentralisé à réseau de communication centralisé.

:

**Les facteurs de
cohésion
structurels**

1. La réussite du groupe

Les membres d'un groupe qui réussit se sentent plus forts, plus soudés entre eux.

Exemples : Equipes sportives

2. Les menaces extérieures

Les critiques venant de l'extérieur, la compétition avec d'autres groupes peuvent être ressenties comme des menaces et renforcer la solidarité des membres du groupe entre eux.