Revue québécoise de psychologie, vol. 16, n°1, 1995

RÉACTION DU PUBLIC FACE AU VOISINAGE D'UNE RESSOURCE RÉSIDENTIELLE POUR PERSONNES AYANT UN PROBLÈME LIÉ AU SIDA, À L'ALCOOLISME OU À LA TOXICOMANIE[1]

Jacques CÔTÉ
Centre de recherche Université Laval-Robert-Giffard

Lucie OUELLET
Centre de recherche Université Laval-Robert-Giffard

Marthe CARON
Centre de recherche Université Laval-Robert-Giffard

Résumé

Un échantillon de 600 citoyens de la Haute-Ville de Québec a répondu à un sondage téléphonique visant à déterminer leur réceptivité à l'arrivée probable, sur leur rue, d'une résidence pour personnes séropositives ou ayant un problème d'alcoolisme ou de toxicomanie. On observe une hiérarchie des préférences à l'égard de certains types de voisins. Parmi 11 groupes de personnes pouvant bénéficier d'un programme de ressource résidentielle dans la communauté, les personnes ayant le sida arrivent au 4e rang, celles ayant un problème d'alcoolisme ou de toxicomanie, aux 9e et 10e rangs respectivement. Les réactions des citoyens sont étudiées en fonction de leurs caractéristiques sociodémographiques.

Divers épisodes de discrimination envers les sidéens, souvent non fondés objectivement, ont régulièrement paru dans la presse de ces

---

1 Les demandes de tirés à part doivent être adressées à Jacques Côté, Ph.D., Centre de recherche Université Laval-Robert-Giffard, 2601, de la Canardière, Beauport (Québec), G1J 2G3, Télécopieur : 418-663-9540.
La recherche et la publication ont bénéficié de subventions du Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS).

dernières années (Schmidt, Krasnik, Brendstrup & Zoffman, 1989). À Québec, en 1987, une résidence pour sidéens n'a pu être implantée à l'endroit prévu par le Mouvement d'information et d'entraide dans la lutte contre le sida (MIELS Québec) en raison de l'opposition irraisonnée d'une minorité de citoyens allant jusqu'à refuser d'assister à une réunion d'information sur le sida. Après quelques démarches, ce projet a cependant été accepté sans difficulté dans un quartier de la Haute-Ville (Castonguay, 1987). Une étude effectuée à Toronto (Page, 1989) a révélé que 77% des concierges ou propriétaires interrogés ont refusé de louer un appartement à des personnes se disant atteintes du sida.

Par ailleurs, il existe encore peu de recherches psychosociales sur la toxicomanie et, à notre connaissance, très peu concernant l'opinion publique relativement au fait d'habiter dans le voisinage de personnes ayant un problème de toxicomanie. Cependant, l'alcoolisme étant considéré de nos jours comme une forme de toxicomanie, on peut présumer, jusqu'à plus ample information, que les attitudes envers l'alcoolisme et la toxicomanie sont similaires.

STÉRÉOTYPES ET ATTITUDES

Bien qu'il s'agisse d'un phénomène relativement récent, les stéréotypes à l'égard du sida et des gens qui sont infectés par le virus HIV sont déjà implantés dans le public. Walkey et ses collaborateurs (1990) ont comparé les stéréotypes attribués aux victimes du sida à ceux qui sont associés aux personnes atteintes d'un cancer ou d'une maladie cardiaque. Ils ont montré que le stéréotype rattaché aux sidéens est nettement différent et plus négatif. Un sondage sur les connaissances et les attitudes des jeunes Canadiens face au sida (Beazley, King & Warren, 1988) révèle que, dans l'ensemble, on continue à associer le sida aux homosexuels. Cette association produit des attitudes homophobiques envers les individus atteints du sida par suite d'une transposition des idées négatives attribuées à l'homosexualité. Même si l'étude d'Ornstein (1990) a démontré qu'une très forte majorité de répondants (de 74% à 88%) estime que les personnes infectées par le VIH ont le droit d'être protégées contre toute discrimination en matière d'emploi et de logement, ces attitudes favorables s'accompagnent de réserves ou basculent complètement devant un sentiment de menace personnelle. Un peu partout dans le monde, on retrouve des perceptions et des réactions similaires parmi diverses populations (Australie : King & Gullone, 1990; Connors & Heaven, 1989;

Heaven, Connors & Kellehear, 1989; États-Unis : Alcalay, Sniderman, Mitchell & Griffin, 1990; Crawford, 1990; Winslow, Rumbaut & Hwang, 1990).

Les personnes aux prises avec un problème d'alcool ou de drogue et qui ont suivi avec succès un programme de traitement demeurent fragiles au moment de la phase de récupération dans le milieu. Il existe très peu de ressources résidentielles pour ces individus en postcure qui ont pourtant besoin de soutien et d'encadrement à un moment où leurs ressources financières, pour ajouter au stress, sont souvent très limitées (Billings & Moos, 1983; Finney & Moss, 1986; Litman, Stapleton, Oppenheim, Peleg & Jackson, 1983). Les réticences d'une partie de la population au fait d'avoir comme voisins ces individus considérés comme instables, voire dangereux, constituent l'une des causes de cette pénurie de ressources d'habitation supervisées (Dupras & Leboeuf, 1981). En fait, les citoyens expriment majoritairement d'assez fortes réserves à les avoir comme voisins, même en sachant qu'ils suivent un programme de réadaptation (Solomon & Davis, 1984). La perception de l'alcoolisme est mixte chez la plupart des gens; certains considèrent que la personne ayant ce problème est malade, tandis que d'autres la perçoivent plutôt comme manquant de volonté et de force morale (Mulford & Miller, 1964). Différents sondages effectués dans le public de 1950 à 1989 montrent que l'alcoolisme est de plus en plus perçu comme une maladie mentale (Riley, 1949; Mulford & Miller, 1964; Haberman & Sheinberg, 1969; Room, 1972; Melanson-Ouellet, 1977; Caetano, 1987; Dupras & Leboeuf, 1981; Blum, Roman & Benneth, 1989). Paradoxalement, l'opinion publique considère plutôt que l'individu alcoolique doit être tenu responsable de son alcoolisme (Blum *et al.* , 1989), alors qu'un diagnostic de maladie mentale laisse plutôt entendre qu'il ne l'est pas.

L'INFLUENCE DU QUARTIER

Selon plusieurs études portant sur la réinsertion sociale, il semble que le type de quartier soit un facteur lié à l'acceptation ou au rejet des personnes présentant une différence. Selon Segal et Aviram (1978) ainsi que Segal, Baumohl et Moyles (1980), le voisinage le plus fermé à des programmes de réinsertion est d'esprit conservateur et est peuplé par des gens de la classe moyenne. Ce sont ces citoyens qui favorisent le moins l'intégration de leurs nouveaux voisins, les forçant à vivre entre eux. D'un autre côté, les

milieux résidentiels d'orientation libérale et au style de vie non traditionnel sont les plus ouverts à l'intégration sociale.

Dans les quartiers dits « ouverts », le comportement marginal est toléré; les résidants ne considèrent pas leur quartier comme nécessitant d'être protégé des intrus qui veulent y séjourner. Ces types de quartiers sont situés dans les centres-villes, et l'on y trouve plus de locataires que de propriétaires ainsi qu'une mobilité élevée des habitants (Davidson, 1982). Taylor et ses collaborateurs (1984) ont observé que dans les voisinages accueillants ou neutres, on retrouve peu d'enfants, un niveau économique faible, une fonction mixte (commerciale-résidentielle) et une haute densité de population.

Par ailleurs, les quartiers dits « fermés » font preuve d'une cohésion remarquable, surtout en milieu résidentiel urbain. On y trouve une forte proportion de familles nucléaires ayant de jeunes enfants, un niveau économique élevé et une fonction presque exclusivement résidentielle (Hall, Nelson & Fowler, 1987). Ils sont également homogènes quant à la race, la classe sociale et le niveau d'éducation. Enfin, leur population est stable, de faible densité et habite surtout des maisons unifamiliales (Taylor *et al.*, 1984).

Une partie des personnes ayant un problème d'alcool, de drogue ou du système immunitaire peuvent suivre un traitement tout en poursuivant leurs activités au sein même de la société. Or, l'état des connaissances est peu avancé quant à la tolérance du public à leur égard. D'où le but premier de la présente étude de contribuer à augmenter ces connaissances en donnant un premier aperçu de la réaction de la population à l'idée d'avoir comme voisins des personnes aux prises avec ces problèmes. De plus, l'examen des relations entre la réaction des répondants et certaines variables sociodémographiques pourrait procurer des informations intéressantes quant aux caractéristiques des groupes de citoyens potentiellement opposés ou favorables à l'accueil de tels voisins.

MÉTHODOLOGIE

Échantillon

La population ciblée par ce sondage correspond aux adultes de 18 ans et plus, habitant dans l'un des trois quartiers du territoire du CLSC Haute-Ville de Québec, soit les quartiers Saint-Sacrement

(n = 200), Notre-Dame-du-Chemin (n = 200) et Saint-Jean-Baptiste (n = 200). L'échantillon comprend 289 hommes (48.2%) et 311 femmes (51.8%); les catégories d'âge les plus nombreuses sont 25-34 ans (30%) et 35-44 ans (29.9%); les célibataires sont les plus nombreux (42.3%), suivis des gens mariés (28.2%); 66.5% sont locataires et 33.5% propriétaires. La majorité des répondants est de langue française (99%) et de religion catholique (83.3%); 46.2% disent pratiquer leur religion et de ceux-là, 59.3% la pratiquent une fois par semaine ou plus; 27.2% ont des enfants qui demeurent à la maison, 9% ont des enfants de moins de 6 ans, 11.7% ont des enfants âgés de 7 à 12 ans, et 7.2% ont des enfants âgés de 13 à 18 ans.

Description des quartiers

La description des trois quartiers inclus dans cette étude provient des travaux de Guay et Chabot (1990). Le quartier Saint-Jean-Baptiste a une vocation à la fois résidentielle, commerciale et administrative. La taille moyenne des ménages y est de 1.78 personne. C'est un quartier très homogène, caractérisé par une forte densité résidentielle et une forte intensité de la vie communautaire. Très ancrées, les solidarités y ont permis aux résidants de se mobiliser pour améliorer leur habitat et la vie de leur quartier. Les nouveaux arrivants sont généralement plus jeunes que les anciens habitants, ils n'ont pas la même mentalité, et, pour plusieurs, les valeurs traditionnelles ont été remplacées par des valeurs plus « modernes » comme l'écologie. Malgré cette différence, le voisinage demeure tout aussi important pour les jeunes et les anciens résidants; la vie de quartier se situe au coeur de la vie sociale.

Le quartier Notre-Dame-du-Chemin est essentiellement résidentiel. Les fonctions commerciales et administratives y sont localisées plutôt que disséminées. La taille moyenne des ménages est de 1.91 personne. Il s'agit d'un quartier de contrastes, polarisé entre deux groupes : l'un plus à l'aise financièrement et surtout composé de couples, l'autre ayant une situation plus précaire et regroupant des familles monoparentales. Deux facteurs n'y favorisent pas la vie de quartier : la plus grande mobilité des résidants et le fait qu'ils sont plus souvent coupés de leur parenté. Ce qui caractérise ce quartier, c'est sa complexité, sa diversité et sa polarisation.

Le quartier Saint-Sacrement présente des caractéristiques mixtes du centre-ville et de la banlieue. Fortement résidentiel, les

maisons unifamiliales y prédominent. La taille moyenne des ménages est de 1.91 personne, et on y retrouve la proportion la plus élevée de personnes âgées de 65 ans et plus. C'est un milieu privilégié pour les *yuppies* (*Young Urban Professionals*) malgré la grande diversité des âges, des revenus et des professions. En général, la parenté est assez éloignée. On garde ses distances avec ses voisins, et il y a peu de voisinage immédiat. On y retrouve donc pas de vie de quartier comme dans Saint-Jean-Baptiste, mais un regroupement autour des organismes paroissiaux comme le centre de loisirs. En fait, les résidants de ce quartier sont plus sélectifs dans leurs fréquentations. La vie sociale est polarisée autour des amis, des collègues de travail et des confrères d'études.

Instrument de mesure

L'instrument de collecte des données a été créé par l'équipe de recherche pour ses besoins spécifiques. Il s'inspire de la théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (1972) tel qu'elle est révisée dans le modèle de Dear et Taylor (1982) et est adapté aux attitudes à l'égard de ressources résidentielles en santé mentale. L'échelle de *Hiérarchie des préférences* s'appuie sur les travaux de plusieurs chercheurs concernant la distance sociale et les préjugés (Dear & Taylor, 1982; Krech & Crutchfield, 1948; Tringo, 1970). La mise en situation tient compte des critiques de Kastner et de ses collaborateurs (1979) concernant l'introduction de certains sondages d'attitudes qui commencent par une supposition très peu probable quant à l'éventualité de l'établissement d'une ressource résidentielle communautaire près du domicile du répondant. Ces auteurs recommandent de recourir à une formulation plus crédible, plus réaliste pour le répondant. Nous avons donc utilisé la mise en situation suivante :

> *Bonjour, mon nom est... Nous effectuons présentement une recherche pour un client qui loue des appartements et achète des maisons pour y installer des groupes de 2 à 6 personnes ayant une incapacité quelconque, c'est-à-dire des personnes qui, tout en étant autonomes dans plusieurs domaines, ont quand même besoin d'aide et de réadaptation. Avant d'acheter ou de louer quelque chose qui est actuellement disponible sur votre rue, non loin de chez vous, notre client juge important de connaître le point de vue des gens du voisinage immédiat.*

La *Hiérarchie des préférences* comprend 11 groupes de personnes ayant une particularité marginalisante quelconque. Pour

les besoins de notre étude, nous n'avons retenu que les groupes de personnes pouvant profiter d'un programme de réadaptation sociale dans une ressource résidentielle implantée dans la communauté. Ce sont les personnes âgées en perte d'autonomie, les femmes victimes de violence conjugale, les personnes paraplégiques, les personnes ayant une déficience intellectuelle ou une maladie mentale, les personnes sans domicile fixe (itinérants), les jeunes présentant des troubles de comportement, les personnes ayant un problème d'alcoolisme ou de toxicomanie, les personnes séropositives (sida) et les personnes détenues en maison de transition. La réaction du répondant à l'arrivée éventuelle de chaque groupe est portée sur une échelle de type Likert en cinq points, allant de 1 (fortement opposé) à 5 (fortement d'accord). À la fin du questionnaire, chaque répondant était averti qu'il s'agissait d'un sondage d'opinion et, qu'à notre connaissance, aucune ressource résidentielle n'était actuellement prévue sur sa rue.

Les qualités psychométriques de cet instrument ont été explorées lors d'études préliminaires. Les résultats ont démontré une bonne stabilité test-retest à 4 semaines d'intervalle ($r = .93$), une absence de corrélation avec la désirabilité sociale (Crowne & Marlowe : $r = .04$), ainsi qu'une excellente cohérence interne (alpha standardisé = .89).

Procédure

Le territoire géographique à couvrir étant très limité, l'échantillon des répondants a été prélevé à partir de la dernière édition de l'annuaire téléphonique par rue. L'ensemble des numéros civiques des ménages constituant la population-cible a été identifié sur une carte de la ville de Québec, puis les numéros de téléphone de ces adresses ont été relevés de manière aléatoire dans l'annuaire, à raison de 350 numéros par quartier. Dans chacun de ces ménages, un adulte a été sélectionné selon la grille de sélection aléatoire de Kish.

La collecte des données s'est déroulée sur une période de deux semaines, et 600 entrevues ont été effectuées, à raison de 200 par quartier. Elle a été entièrement réalisée à partir d'un central téléphonique, sous la supervision directe d'une personne responsable. Une dizaine d'interviewers d'expérience ont été affectés à cette opération après avoir reçu une formation portant particulièrement sur les objectifs et les caractéristiques du questionnaire utilisé. Jusqu'à six appels ont été effectués à des périodes et des jours différents avant d'exclure un ménage de

l'échantillon. Les résultats administratifs obtenus dans chaque quartier sont similaires à ceux de l'ensemble. Dans chaque quartier, on observe de 25% à 30% de refus de répondre et de 8% à 13% de foyers non joints. Les taux de réponse estimatifs pour chaque quartier sont : Saint-Sacrement = 61.7%, Notre-Dame-du-Chemin = 62.2% et Saint-Jean-Baptiste = 61.9%. La marge d'erreur estimée pour l'ensemble des répondants est approximativement de 7%, à un niveau de confiance de 95%. Les données recueillies ont été pondérées par le nombre d'adultes composant les ménages des répondants. Pour les résultats pondérés, la marge d'erreur maximale pour l'échantillon, au même niveau de confiance, est de 4%. Les données ont été traitées à l'aide du système d'analyses statistiques SAS.

RÉSULTATS

La hiérarchie des préférences

Le tableau 1 montre les pourcentages de réponses obtenus à chaque particularité pour l'ensemble des répondants. On constate que, dans tous les cas, le nombre de citoyens qui sont défavorables à l'accueil de voisins différents près de chez eux est inférieur au nombre de ceux qui se disent favorables ou neutres (les non-défavorables). Les trois groupes les mieux accueillis sont les personnes âgées en perte d'autonomie (98%), celles avec une paraplégie (96.8%) et les femmes victimes de violence conjugale (94.1%). Les trois groupes les moins bien accueillis sont les détenus en maison de transition (54.9%) et les personnes ayant un problème de toxicomanie (63.9%) ou d'alcoolisme (64.5%).

Sida, alcoolisme et toxicomanie dans la hiérarchie des préférences

Une première analyse de variance entre les trois particularités à l'étude (sida, alcoolisme et toxicomanie) ne révèle aucune différence dans le degré de réceptivité des 600 répondants de la Haute-Ville envers les personnes ayant un problème d'alcoolisme ou de toxicomanie ($F = 0.13$, $p = .71$); cependant, les personnes ayant le sida sont mieux acceptées que celles qui ont un problème d'alcoolisme ($F = 58.05$, $p < .0001$) ou de toxicomanie ($F = 85.85$, $p < .0001$).

Tableau 1 La hiérarchie des préférences à l'égard de voisins présentant une différence : pourcentages de réponses aux items.

Particularités	Non défavorables			
	Fav.	Neutres	**Total**	Défav.
Âge en perte d'autonomie	68.7	29.3	**98.0**	1.7
Alcoolisme	39.2	25.3	**64.5**	34.6
Déficience intellectuelle	49.0	30.8	**79.8**	17.6
Détention	31.2	23.7	**54.9**	43.5
Violence conjugale	72.8	21.3	**94.1**	5.1
Troubles du comportement	40.7	23.8	**64.5**	33.7
Maladie mentale	46.8	32.5	**79.3**	19.9
Paraplégie	66.8	30.0	**96.8**	2.8
Itinérance	42.7	27.3	**70.0**	28.4
Sida	51.8	31.0	**82.8**	16.8
Toxicomanie	39.2	24.7	**63.9**	35.5

N. B. Il peut arriver que le total des pourcentages sur chaque rangée ne donne pas 100%; cela est dû à quelques sujets qui n'ont pas donné de réponse à certains items.

Une deuxième comparaison des moyennes a été réalisée en comparant chacune des trois particularités à l'ensemble des autres particularités de la hiérarchie des préférences. Pour accepter une différence entre les moyennes comme étant significative, le seuil courant de $p = .05$ a été divisé par 10 (pour les 10 comparaisons effectuées) et porté à .002 tel que le suggère Bonferronni pour éviter des erreurs dues à la répétition des tests (Abdi, 1987). Le tableau 2 présente les résultats de cette analyse.

Les résultats de ces comparaisons confirment les observations déjà faites. Ainsi, les personnes aux prises avec l'alcoolisme sont mieux acceptées dans le voisinage que celles qui sont en détention dans une maison de transition, mais elles le sont moins bien que les autres groupes, à l'exception des personnes atteintes de toxicomanie et des jeunes présentant des troubles de comportement, dont les moyennes d'acceptation sont similaires. Il en est de même du groupe de personnes ayant un problème de toxicomanie. Par contre, les personnes séropositives se situent dans le deuxième groupe d'acceptation, sans différence entre la déficience intellectuelle et la maladie mentale. Par ailleurs, la position du groupe de personnes sans domicile semble démontrer que les citoyens de la Haute-Ville identifient plutôt l'itinérance à l'alcoolisme qu'à la toxicomanie.

Tableau 2 Comparaison des moyennes du sida, de l'alcoolisme et de la toxicomanie par rapport aux autres particularités de la hiérarchie des préférences.

	Moyennes	Sida p	Alcoolisme p	Toxicomanie p
Violence conjugale	3.81	.0001	.0001	.0001
Âge en perte d'autonomie	3.79	.0001	.0001	.0001
Paraplégie	3.72	.0001	.0001	.0001
Sida	3.38	-	.0001	.0001
Déficience intell.	3.36	.3053	.0001	.0001
Maladie mentale	3.30	.0153	.0001	.0001
Itinérance	3.17	.0001	.0134	.0023
Tr.du comport.	3.10	.0001	.4222	.2099
Alcoolisme	3.06	.0001	-	.7144
Toxicomanie	3.05	.0001	.7144	-
Détention	2.85	.0001	.0001	.0001

La position des particularités alcoolisme et toxicomanie en bas de l'échelle d'acceptation laisse présager des pourcentages d'opposition suffisamment importants (34.6% et 35.5%) pour nuire à l'implantation d'une ressource résidentielle pour les personnes présentant ce genre de problèmes.

Sida, alcoolisme, toxicomanie et variables sociodémographiques

Les analyses utilisées pour vérifier les associations entre l'accueil des répondants pour les personnes ayant un problème de sida, d'alcoolisme ou de toxicomanie et certaines variables sociodémographiques tiennent compte de la nature nominale, ordinale ou intervallaire des variables. Le tableau 3 présente les résultats de ces analyses.

Parmi les variables sociodémographiques de type nominal, seul l'état civil des répondants n'entretient aucune relation avec les trois particularités. Certaines variables présentent une relation avec une seule particularité, d'autres sont en relation avec chacune d'elles.

Ainsi, le sexe des répondants est relié à leur réaction envers le voisinage potentiel des personnes alcooliques, les femmes étant moins favorables à ce voisinage que les hommes. Le statut de

résidence est associé à la réaction envers les personnes ayant un problème de toxicomanie ainsi qu'au score global de la *Hiérarchie des préférences*; les différences des moyennes indiquent que les locataires sont plus en faveur d'une résidence communautaire pour les personnes différentes et, en particulier, pour les personnes ayant un problème de toxicomanie que ne le sont les propriétaires. Le quartier de résidence n'est associé qu'au score global à l'échelle de *Hiérarchie des préférences* : plus on se rapproche du centre-ville, plus le score de réceptivité est élevé. Enfin, les résidants ayant des enfants de moins de 18 ans à la maison sont moins favorables à ce type de ressource pour les personnes ayant un problème de toxicomanie que les résidants sans enfants.

Tableau 3 Relations significatives entre les variables sociodémographiques et les préférences envers des voisins ayant le sida, un problème d'alcoolisme ou de toxicomanie et la hiérarchie globale.

Variables socio-démographiques	Sida	Alcool.	Toxicom.	Hiérar. globale
Sexe[a]	6.34*	-----	-----	-----
Statut de résidence[a]	-----	13.81**	-----	18.40**
Présence d'enfants[a]	-----	7.66*	-----	-----
Pratique religieuse[a]	14.00***	22.26***	25.25***	17.16*
Occupation[b]	2.93*	3.75**	4.93***	66.42***
État civil[b]	-----	-----	-----	18.25*
Âge[c]	-0.18***	-0.25***	-0.25***	53.88***
Scolarité[d]	0.19***	0.23***	0.30***	47.79***
Quartier de résidence[e]	-----	-----	-----	22.96*

[a] = test *t* de Student; [b] = rapport *F*; [c] = corrélation de Pearson;
[d] = corrélation de Spearman; [e] = khi carré;
* $p < .01$; ** $p < .001$; *** $p < .0001$

Par ailleurs, on observe que la pratique religieuse et l'occupation des répondants ont une relation significative avec chacune des trois particularités et avec le score global à l'échelle. Les comparaisons de moyennes ont permis de déterminer les catégories qui se distinguent des autres. En ce qui concerne la religion, on remarque que la tendance à favoriser un voisinage

comprenant des personnes ayant l'une ou l'autre de ces particularités est inversement proportionnelle à la pratique religieuse. De fait, les gens qui refusent de révéler s'ils sont pratiquants ou non sont nettement plus favorables que ceux qui disent qu'ils ne pratiquent pas, tandis que ceux qui disent pratiquer leur religion sont les moins favorables. Rappelons que les répondants appartiennent à la religion catholique dans une proportion de 83.3%.

On observe aussi des différences entre les diverses catégories d'occupation. Certains regroupements ont été effectués afin d'obtenir un nombre suffisant pour effectuer les comparaisons entre les catégories. L'ensemble formé des artistes, des étudiants et des chômeurs se révèle nettement plus favorable aux personnes atteintes d'alcoolisme, de toxicomanie ou du sida et à tous les autres groupes de personnes différentes que les autres catégories d'occupation. À l'opposé, les retraités et les ménagères se montrent les moins favorables à un voisinage comprenant l'un ou l'autre de ces groupes de personnes. Entre ces deux extrêmes, les autres catégories ne se distinguent pas clairement les unes des autres. Malgré les différences observées, les regroupements hiérarchiques demeurent essentiellement les mêmes pour chacune des trois particularités de référence (sida, alcoolisme et toxicomanie); en fait, le sida demeure toujours dans le deuxième groupe hiérarchique, tandis que l'alcoolisme et la toxicomanie sont toujours à la fin de la liste des préférences.

Le tableau 3 présente aussi les corrélations de Pearson et de Spearman entre l'accueil des répondants et les variables sociodémographiques de type ordinal ou intervallaire. Parmi les variables de type intervallaire, l'âge est la seule variable significativement associée à chacune de ces trois particularités ainsi qu'au score global. Ces corrélations révèlent que l'accueil envers ces personnes est inversement proportionnel à l'âge des répondants : plus ils sont âgés, moins ils sont susceptibles d'exprimer un accueil favorable à l'implantation d'une ressource résidentielle dans leur voisinage. Par ailleurs, la scolarité présente aussi une relation significative avec l'accueil des répondants envers les personnes différentes et, en particulier, envers les personnes ayant un problème d'alcoolisme, de toxicomanie ou le sida : plus les répondants sont scolarisés, plus ils se disent ouverts à l'implantation d'une ressource résidentielle dans leur voisinage.

Les résultats d'une analyse de régression multiple utilisant les variables sociodémographiques pour prédire la réaction des répondants démontrent que la scolarité constitue le meilleur prédicteur. Cependant, le modèle prédictif demeure très faible (R^2 = .046), et l'apport des autres variables sociodémographiques conservées par la procédure d'analyse n'y ajoute rien. Malgré cette faiblesse, il demeure conforme à ce qu'on retrouve dans d'autres recherches sur les attitudes.

DISCUSSION

Le but de l'étude consistait à déterminer le degré de réceptivité des citoyens à l'idée d'avoir comme voisins des personnes différentes, en particulier les personnes séropositives ou ayant un problème d'alcoolisme ou de toxicomanie. Les résultats révèlent une relative indifférenciation entre les personnes ayant un problème d'alcoolisme ou de toxicomanie. De fait, ces deux groupes sont rapprochés dans la réaction plus ou moins favorable des citoyens et paraissent associés à un problème d'ordre social comme la délinquance juvénile ou l'itinérance. Par contre, les personnes atteintes du sida sont beaucoup mieux acceptées, puisqu'elles se situent en 4e position parmi les 11 groupes proposés.

Une étude antérieure effectuée un an auparavant dans la grande région métropolitaine de Québec (Côté, Ouellet & Lachance, 1990), et à l'aide des mêmes instruments de mesure, a permis d'observer que les personnes séropositives se retrouvaient alors en 7e position dans la hiérarchie des préférences. Plusieurs hypothèses peuvent expliquer cette différence. Celle-ci peut, par exemple, refléter le passage du temps entre le sondage Québec-Métro et celui de la Haute-Ville : entre 1989 et 1990, le sida a reçu beaucoup d'attention, et l'information a largement circulé parmi la population, réduisant certaines craintes irrationnelles et modifiant la perception à l'égard des personnes séropositives.

On peut penser aussi que la différence provient de la composition sociodémographique, économique et culturelle des quartiers de la Haute-Ville. Dans le sondage Québec-Métro (Côté, Ouellet & Lachance, 1990), tous les quartiers étaient représentés, du centre-ville jusqu'aux diverses banlieues périphériques. Mais, les relations entre la réaction des répondants de la Haute-Ville et leurs caractéristiques personnelles démontrent que plus on se rapproche du centre-ville (quartier Saint-Jean-Baptiste), là où la vie communautaire est la plus intense, plus on est susceptible de

retrouver les citoyens les plus tolérants. Plus on s'éloigne vers la banlieue (Saint-Sacrement), plus les opinions deviennent conservatrices. Comme le soulignent certains auteurs (Segal & Aviram, 1978; Segal, Baumohl & Moyles, 1980), plus on s'éloigne du centre-ville, plus l'opposition risque d'être forte. Il suffit de se rappeler l'émoi causé chez certains résidants de Sillery à l'annonce d'un projet d'implantation d'un centre de traitement pour personnes ayant un problème d'alcoolisme et de toxicomanie, à l'été 1990 (Côté, 1990). On comprend mieux alors la discrétion avec laquelle de telles ressources se sont déjà implantées dans divers quartiers de la ville de Québec.

On pourrait aussi penser que la présence réelle d'une ressource communautaire a pu avoir un impact positif sur les attitudes des habitants du quartier où elle se situe. Nos données actuelles ne nous permettent pas de vérifier cette hypothèse. Toutefois, une étude québécoise (Côté, Ouellet, Lachance & Lemay, 1992) sur la relation entre l'expérience de contact et la distance sociale exprimée envers des personnes ayant une maladie mentale confirme les observations faites par d'autres chercheurs : des expériences de contact positives ont pour effet de diminuer les préjugés et l'intolérance, le corollaire étant une augmentation de l'acceptation et des attitudes positives (Dorvil, 1990; Fortin & Ferrie, 1984; Madgin & Foucher, 1989; Trute & Loewen, 1978; Yuker, 1988). L'expérience a même démontré que, dans certains cas, une cohabitation de six mois suffit pour faire tomber les résistances exprimées par certains citoyens (Seltzer, 1985). Or, la ressource résidentielle de MIELS Québec a été implantée dans la Haute-Ville en 1987, soit trois ans avant notre sondage, et elle a fait l'objet de plusieurs articles dans la presse, à la suite du refus des résidants d'un quartier de la basse-ville (Castonguay, 1987).

Est-ce à dire que les ressources résidentielles ne devraient être implantées que là où l'accueil est actuellement favorable? À notre avis, il faut plutôt noter que le centre-ville, que ce soit à Québec ou dans d'autres villes, risque, s'il ne l'est pas déjà, de devenir un ghetto, car il est déjà saturé de ressources destinées à toutes sortes de regroupements communautaires. Rien ne certifie non plus que si l'opposition est plus manifeste en banlieue, elle soit aussi plus massive. En réalité, jusqu'ici, l'opposition manifestée contre l'implantation de ressources résidentielles communautaires, que ce soit pour les personnes ayant une maladie mentale, une déficience intellectuelle, le sida ou un problème d'alcoolisme, ne semble être le fait que d'une minorité de citoyens particulièrement actifs et possédant certaines caractéristiques sociodémographiques.

De fait, nos résultats ont montré que plusieurs de ces caractéristiques sont associées au degré de réceptivité vis-à-vis d'une ressource résidentielle. Une étude antérieure effectuée auprès des citoyens du Québec métropolitain (Côté, Ouellet & Lachance, 1990) a démontré que la courbe favorable augmentait de 18 à 44 ans et s'inversait à partir de 45 ans pour devenir significativement défavorable vers 65 ans. Cette observation s'explique, d'une part, par le fait que les attitudes sont relativement stables et peuvent même devenir rigides comme en témoigne leur résistance au changement (Antonak et Livneh, 1988). D'autre part, les personnes âgées sont généralement plus craintives, peu portées au changement et ont des modes de vie et de pensée ancrés depuis plus longtemps. En outre, comme le soulignent Okolo et Guskin (1984), les personnes âgées ont connu la désinstitutionnalisation « mise à la porte sans services » des années 60 et le climat peu bienveillant de la communauté. Les plus vieux se souviennent aussi du temps où les professionnels leur vantaient les mérites de l'institution et l'extrême nécessité de soins disponibles 24 heures sur 24. Comment alors les blâmer de douter du bien-fondé et de l'efficacité d'un placement dans la communauté?

Les citoyens pratiquant leur religion sont aussi parmi les moins susceptibles de se dire favorables à l'implantation de ce type de ressource. Pour Taylor et Dear (1981), la religion et la pratique religieuse sont reliées aux attitudes. Dans la région métropolitaine de Québec, la principale religion pratiquée est le catholicisme (92.99%). La relation observée ici ne concerne donc que la pratique religieuse. Associée à l'âge, la réaction des répondants qui disent pratiquer leur religion semble démontrer une réaction influencée par les croyances, préjugés et stéréotypes véhiculés par un enseignement religieux autrefois plus rigide et négatif. Certaines règles étaient souvent plus punitives, comparativement à l'enseignement moral donné plus récemment dans les écoles et au type de services de pastorale rendus dans les paroisses du Québec. Enfin, on observe que la position des répondants est indépendante de la fréquence de leur pratique religieuse, ce qui confirme l'idée que la philosophie religieuse adoptée marque plus les attitudes que le comportement religieux en soi.

Les propriétaires sont plus souvent défavorables à l'implantation d'une ressource résidentielle dans leur voisinage que les locataires, ceux qui n'ont pas d'enfant à la maison et ceux qui sont plus scolarisés. Le niveau de scolarité constitue par ailleurs le meilleur prédicteur de la réceptivité des répondants. Ornstein (1990) a également démontré que cette variable constituait le

meilleur indicateur de l'attitude des Canadiens face au sida, tandis que Dupras, Samson, Tessier et Lévy (1991) ont retrouvé le même résultat auprès de 407 résidants francophones de Montréal. En règle générale, les gens les plus scolarisés sont aussi les mieux renseignés sur les problèmes et les possibilités de réadaptation des personnes ayant un problème d'alcoolisme, de toxicomanie ou le sida. Une forte proportion des gens plus scolarisés se retrouve dans les catégories d'occupation les plus tolérantes telles que les étudiants et les professions libérales. Les ménagères et les répondants ayant une occupation à plus faible statut social sont souvent moins scolarisés et ont une opinion plus conservatrice, tout comme les retraités dont les attitudes s'apparentent à celles des personnes âgées.

CONCLUSION

En règle générale, l'arrivée d'un nouveau voisin sur la rue ne provoque aucune réaction, sinon la curiosité, de la part des résidants déjà installés. Pourquoi en serait-il autrement des voisins séropositifs ou éprouvant un problème d'alcoolisme ou de toxicomanie? L'une des réactions spontanées suscitées par le présent sondage est bien indicative à cet égard. Plusieurs citoyens ont donné une réponse favorable ou neutre, mais conditionnelle : « Ça ne me dérange pas à la condition que l'on ne me demande pas de m'occuper d'eux. » Et c'est d'ailleurs ainsi que cela se passe avec tout nouvel arrivant dans un quartier. Dans les grandes villes, la plupart des citoyens ne connaissent que quelques voisins immédiats et ne portent pas d'attention spéciale aux autres.

Comme l'ont démontré les résultats de cette étude, la majorité des répondants de la Haute-Ville de Québec se déclarent favorables ou neutres à l'égard de l'implantation de ressources résidentielles pour des personnes ayant un problème lié au sida, à l'alcoolisme ou à la toxicomanie. Cette majorité est encourageante pour les responsables des ressources résidentielles. Il reste cependant près du tiers des répondants qui se disent défavorables à ces ressources. Bien qu'il ne soit pas essentiel d'obtenir la collaboration active de tous les citoyens d'un quartier, il existe tout de même un potentiel de rejet suffisant pour que les responsables demeurent conscients de certaines contraintes inhérentes au milieu d'accueil prévu et développent des stratégies d'interaction positive avec celui-ci.

Il est vrai que la publicité faite autour de l'implantation d'une ressource communautaire peut amener les résidants à remettre en

question certaines variables de leur environnement auxquelles ils n'avaient jamais pensé jusqu'à ce jour. On peut alors s'interroger sur la pertinence de la stratégie employée par les responsables de l'implantation. Des études ultérieures seraient nécessaires pour répondre aux questions suivantes : Vaut-il mieux préparer les résidants à la venue d'une ressource, avec tout l'émoi que les craintes, les préjugés et l'ignorance peuvent causer? Est-il préférable, au contraire, de rester discret et de donner aux citoyens l'occasion de se rendre compte par eux-mêmes de l'impact réel de la ressource sur leur environnement de vie?

Abstract

A sample group of 600 subjects from Quebec Haute-Ville answered a random sampling by telephone designed to establish their receptivity to the likely coming, in their street, of a community residence for people with HIV an alcoholism problem or drug addiction. The findings show that there is a hierarchy of preferences among varying types of neighbors. Between 11 groups of people, people with HIV take the fourth place, those with an alcoholism problem or drug addiction are on ninth and tenth place. Reactions of citizens are studied in relation with their sociodemographic characteristics.

Références

Abdi, H. (1987). *Introduction au traitement statistique des données expérimentales.* Grenoble. France : Presses universitaires de Grenoble.

Alcalay, R., Sniderman, P.M., Mitchell, J., & Griffin, R. (1990). Ethnic differences in knowledge of AIDS transmission and attitudes towards gays and people with AIDS. *Quarterly of Community Health Education, 10*(3), 213-222.

Antonak, R.F., & Livneh, H. (1988). *The measurement of attitudes toward people with disabilities, methods, psychometrics and scales.* Springfield, Illinois : C.C. Thomas

Beazley, R., King, A., & Warren, W. (1988). *Études sur les jeunes Canadiens face au SIDA.* Résultats pour le Québec. Kingston : Université Queen's.

Billings, A.G., & Moos, R.H. (1983). Psychosocial processes of recovery among alcoholics and their families : Implications for clinicians and program evaluators. *Addictive Behaviors, 8*, 205-218.

Blum, T.C., Roman, P.M., & Benneth, N. (1989). Public images of alcoholism. *Journal of Studies on Alcohol, 50*(1), 5-14.

Caetano, R. (1987). Public opinions about alcoholism and its treatment. *Journal of Studies on Alcohol, 48*(2), 153-160.

Castonguay, A. (1987). Malgré la vive opposition des citoyens de Saint-Pie X MIELS-Québec désire toujours implanter la maison de transition pour sidatiques. *L'Avis de quartier*, Limoilou, *1*(10), 24 janvier.

Connors, J., & Heaven, P.C.L. (1989). Belief in a just world and attitudes toward AIDS sufferers. *The Journal of Social Psychology, 130*(4), 559-560.

Côté, J., Ouellet, L., & Lachance, R. (1990). Intégration sociale et voisinage : La position du public. *Revue francophone de la déficience intellectuelle, 1*(1), 21-30.

Côté, J., Ouellet, L., Lachance, R., & Lemay, D. (1992). Relation entre le contact et la distance sociale à l'égard des personnes ayant une maladie mentale. *Service social, 41*(3), 95-104.

Côté, R. (1990). Villa Ignatia promet la tranquilité aux voisins. *Le Soleil*, 12 décembre.

Crawford, I. (1990). Attitudes of undergraduate college students toward AIDS. *Psychological Reports, 66*, 11-16.

Crowne, D.P., & Marlowe, D.A. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology, 24*, 349-354.

Davidson, J.L. (1982). Balancing required resources and neighborhood opposition. *Social Service Review, 56*, 55-71.

Dear, M.J., & Taylor, S.M. (1982). *Not on our street.* Londres : Pion.

Dorvil, H. (1990). Développement économique et représentation sociale de la maladie mentale. *Santé, culture, VII*(2/3), 237-272.

Dupras, A., & Leboeuf, F. (1981). *Les attitudes des Montréalais francophones à l'égard de l'alcoolisme féminin.* Projet TRACES. Montréal, Québec.

Dupras, A., Samson, J.M., Tessier, D., & Lévy, J.J. (1991). Les attitudes à l'égard du sida : Enquête auprès des Montréalaises et des Montréalais francophones. *Revue québécoise de psychologie, 12*(1), 45-58.

Finney, J.W., & Moos, R.H. (1986). Matching patients with treatments : Conceptual and methodological issues. *Journal of Studies on Alcohol, 47*(2), 122-134.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1972). Attitudes and opinions. *Annual Review of Psychology, 23*, 487-544.

Fortin, D., & Ferrie, G. (1984). *L'état de la tolérance à la déficience mentale dans les régions de Drummondville, Victoriaville et Plessisville/Princeville.* Multi-Reso Inc.

Guay, J., & Chabot, D. (1990). *Parrainage social et entraide de quartier.* Rapport d'étape. Québec : Centre hospitalier Courchesnes, CLSC Haute-Ville.

Haberman, P.W., & Sheinberg, J. (1969). Public attitudes toward alcoholism as an illness. *American Journal of Public Health, 59*, 1209-1216.

Hall, G.B., Nelson, G., & Fowler, H.S. (1987). Housing for the chronically mentally disabled : Part 1. *Canadian Journal of Community Mental Health, 6*(2), 65-78.

Heaven, P.C.L., Connors, J., & Kellehear, A. (1989). Structure and demographic correlates of attitudes toward AIDS sufferers. *The Journal of Psychology, 124*(3), 245-252.

Kastner, L.S., Repucci, N.D., & Pezzoli, J.J. (1979). Assessing community attitudes toward mentally retarded persons. *American Journal of Mental Deficiency, 84*, 137-144.

King, N.J., & Gullone, E. (1990). Fear of AIDS : self-reports of Australian children and adolescents. *Psychological Reports, 66*, 245-246.

Krech, D., & Crutchfield, R.S. (1948). *Theory and problems of social psychology.* New York : McGraw-Hill.

Litman, G.K., Stapleton, J., Oppenheim, A.N., Peleg, M., & Jackson, P. (1983). Situations related to alcoholism relapse. *British Journal of Addiction, 78*, 381-389.

Madgin, L., & Foucher, R. (1989). *Les employeurs sont-ils réceptifs à l'intégration au travail des personnes handicapées intellectuelles?* Saint-Jérôme, Québec : Les Centres de réadaptation La Ruche et Capar.

Melanson-Ouellet, A. (1977). *Étude sur les services sociaux et services de santé au Québec.* Québec : Ministère des Affaires sociales, Service des études socio-économiques.

Mulford, H.A., & Miller, D.E. (1964). Measuring public acceptance of the alcoholic as a sick person. *Quarterly Journal of Studies on Alcohol, 25*, 314-323.

Okolo, R., & Guskin, S. (1984). Community attitudes toward community placement of mentally retarded persons. *In* N.R. Ellis & N.W. Bray (Éds), *International Review of Research in Mental Retardation.* New York : Academic Press.

Ornstein, M. (1990). *Le SIDA au Canada.* Les connaissances, les comportements et les attitudes des adultes. York University : Institute for Social Research.

Page, S. (1989). Renting rooms in three canadian cities : accepting and rejecting the AIDS patient. *Canadian Journal of Community Mental Health, 8*(1), 53-61.

Room, R. (1972). Comment on the alcohologist's addiction. *Quarterly Journal of Studies on Alcohol, 33*, 1049-1059.

Schmidt, K., Krasnik, A., Brendstrup, E., & Zoffman, H. (1989). Attitudes toward HIV infection and sexual risk behaviour. *Scandinavian Journal of Social Medicine, 17*, 281-286.

Segal, S.P., & Aviram, U. (1978). *The mentally ill in community-based sheltered care.* New York : Wiley.

Segal, S.P., Baumohl, J., & Moyles, E.W. (1980). Neighborhood types and community reaction to the mentally ill : a paradox of intensity. *Journal of Health and Social Behavior, 21*, 345-359.

Seltzer, M.M. (1985). Public attitudes toward community residential facilities for mentally retarded persons. *In* R.H. Bruininks and C.K. Lakin (Éds), *Living and learning in the least restrictive environment.* Baltimore, Maryland : Brookes.

Solomon, P., & Davis, J. (1984). Community attitudes toward residential facilities for psychiatric patients. *Psychosocial Rehabilitation Journal, 8,* 38-41.

Taylor, S.M., & Dear, M.J. (1981). Scaling community attitudes toward the mentally ill. *Schizophrenia Bulletin, 7*(2), 226-240.

Taylor, S.M., Hall, G.B., Hughes, R.C., & Dear, J. (1984). Predicting community reaction to mental health facilities. *Journal of the American Planning Association, 49*, 49-60.

Tringo, J. (1970). The hierarchy of preference toward disability groups. *The Journal of Special Education, 4*(3), 295-306.

Trute, B., & Loewen, A. (1978). Public attitude toward the mentally ill as a function of prior personnal attitudes. *Social Psychiatry, 13*, 79-84.

Walkey, F.H., Taylor, A.J.W., & Green, D.E. (1990). Attitudes to AIDS : a comparative analysis of a new and negative stereotype. *Social Science and Medicine, 30*(5), 549-552.

Winslow, R.W., Rumbaut, R.G., & Hwang, J. (1990). AIDS-Phobia and political reaction in California : student versus public responses to reactive political initiatives. *Archives of Sexual Behavior, 19*(5), 517-530.

Yuker, H.E. (Éd.) (1988). *Attitudes toward persons with disabilities.* New York : Springer.

Yuker, H.E. (1988). The effects of contact on attitudes toward disables persons : Some empirical generalizations. *In* H.E . Yuker (Éd.), *Attitudes toward persons with disabilities.* New York : Springer Publishing Company.

Revue québécoise de psychologie, vol. 16, n°1, 1995

AUX PRISES AVEC LE CONTINGENTEMENT UNIVERSITAIRE : ÉTUDE PHÉNOMÉNOLOGIQUE[1]

Henri HAMEL
Université Laval

Louise TURGEON
Université Laval

Daniel TREMBLAY
Université Laval

Résumé

Un nombre croissant de programmes universitaires sont contingentés. La recherche dont il est ici question s'attarde à la situation des étudiants qui persistent à vouloir se faire admettre dans un programme contingenté pour lequel ils ont déjà été refusés à plus d'une reprise. D'inspiration phénoménologique, cette étude décrit l'expérience de ces étudiants et dégage des éléments de compréhension qui pourront être utiles à ceux qui transigent avec eux.

[. . .] the end of human science research for educators [is] knowing how to act tactfully in pedagogic situations on the basis of a carefully edified thoughtfulness.
(Max Van Manen, 1990, p. 8)

Les universités sont parfois contraintes, par manque de ressources matérielles et humaines, de recourir au contingentement de certains de leurs programmes. Pour l'ensemble des établissements universitaires québécois, on compte une centaine de programmes contingentés, et leur nombre est croissant.

Un rapport du Conseil des universités (1992) nous apprend que des 95 399 demandes d'admission formulées[2] à l'automne de 1990

---

1 Les auteurs sont conseillers d'orientation au Service d'orientation et de counseling de l'Université Laval.

2 À noter qu'une même personne peut faire plus d'une demande.

dans l'ensemble des programmes contingentés du réseau universitaire québécois, 39.5% ont été acceptées. «Un nombre presque égal, soit 38.7% des demandes ont été refusées en raison du contingentement des places disponibles» (Conseil des universités, 1992, p. 80). Les autres demandes (21.8%) ont été refusées parce que les candidats ne respectaient pas les diverses conditions d'admission.

Un comportement qui étonne

Le Conseil supérieur de l'éducation (1992) reconnaît les difficultés personnelles qu'éprouvent les étudiants dans leur processus d'orientation lorsque leur choix est contrecarré par des contraintes de contingentement.

Certains, après une période d'instabilité, intégreront cette expérience. Ils réussiront à élaborer un nouveau projet et à se doter d'une formation satisfaisante. D'autres, cependant, n'y parviendront pas et s'accrocheront à leur premier choix. Leur présence dans un autre programme prendra la forme d'un sursis. Ils chercheront à y «conserver la meilleure des moyennes et à garder le moral» (Daris, 1992) dans le but de refaire une demande d'admission au programme convoité. Ces demandes d'admission se multiplient parfois avec une constance étonnante. Elles s'inscrivent dans un geste quasi rituel répété pendant plusieurs années consécutives.

Plusieurs intervenants s'inquiètent de voir des étudiants multiplier ainsi les demandes d'admission à un programme contingenté après avoir essuyé des refus successifs. Ils sont conscients de la vulnérabilité de ces personnes en attente de verdict et ils craignent que cette stratégie ne s'avère inefficace. Lorsqu'ils se risquent à explorer avec cette clientèle une solution de remplacement, ils rencontrent généralement chez elle du dépit. Cette pratique est sans issue; aucune autre formation n'apparaît aussi valable à ces étudiants. De nombreux intervenants ont probablement expérimenté cette impasse sans en connaître clairement la nature.

Un geste insensé ou...

Une recension des écrits nous a permis de constater que bien peu d'auteurs se sont penchés sur la situation des personnes aux prises avec le contingentement. Farber et Kuchynka (1990), de l'Université de Northern Illinois, rendent compte d'un atelier conçu

pour aider les étudiants à composer avec un refus essuyé dans le programme de physiothérapie. S'ils perçoivent cet atelier applicable à des étudiants refusés dans d'autres programmes contingentés, les résultats de cette intervention n'ont cependant pas été évalués. De plus, aucune recherche ne s'est, à ce jour, attardée aux étudiants qui répètent leur demande d'admission à un programme pour lequel ils ont déjà été refusés à plus d'une reprise. La présente recherche traite de la situation de cette clientèle.

Deux options méthodologiques majeures se sont successivement offertes à nous à l'étape de la planification de la recherche. Dans un premier temps, nous avons pensé nous concentrer sur la difficulté que rencontrent ces étudiants à s'investir dans un second choix. Notre intention était d'identifier des variables pouvant expliquer cette difficulté et sur lesquelles nous pourrions agir pour changer le cours de leurs énergies. Mais une telle méthodologie nous a vite rendus mal à l'aise. Elle équivalait à percevoir le comportement consistant à multiplier les demandes d'admission à un programme contingenté comme un geste insensé et à faire fi de ce qu'il pouvait signifier pour les personnes qui l'adoptent. Nous nous sommes alors donné comme objectif de décrire l'expérience de ces personnes.

Pour y parvenir, nous avons opté pour une approche qualitative de type phénoménologique. Deux raisons principales ont motivé ce choix. D'une part, l'absence de données sur le comportement à l'étude donne à la présente recherche un caractère exploratoire. Par son souci de saisir dans son contexte et dans toute sa complexité la signification et la structure fondamentale d'un comportement, l'approche phénoménologique convient bien à une démarche d'exploration (René & Frappier, 1989). D'autre part, cette approche étudie les faits expérientiels tels qu'ils sont vécus concrètement et personnellement par les sujets (Bachelor & Joshi, 1986). Un tel point de vue lui confère un caractère grandement utilitaire dans un contexte de consultation (Osborne, 1990). Elle vise à comprendre en profondeur la nature ou la signification d'expériences quotidiennes et, de ce fait, comme le souligne Van Manen (1990), favorise le développement d'une compréhension personnelle de ces expériences qui permet d'agir avec égard et tact envers les personnes qui les vivent.

Ainsi, au lieu de chercher à déterminer des variables pouvant expliquer pourquoi certains étudiants multiplient les demandes d'admission à un programme contingenté après avoir essuyé des refus successifs, la présente recherche vise plutôt à comprendre

comment s'organise cette expérience en rendant explicites ses constituants essentiels.

MÉTHODE

La recherche phénoménologique se distingue par une démarche inductive visant à décrire la structure d'un phénomène tel qu'il se présente à la conscience d'un sujet et elle fait appel à des récits d'expérience comme base de données.

Sujets

Les récits d'expérience ont été recueillis auprès d'un étudiant et de deux étudiantes qui avaient respectivement fait trois, quatre et cinq demandes d'admission consécutives dans un programme contingenté. Ils étaient, au moment de notre rencontre, dans l'attente d'une réponse. Tous poursuivaient des études à l'Université Laval dans un «deuxième choix».

Lors de leurs demandes d'admission antérieures, le motif de refus invoqué avait été la «capacité d'accueil limitée» et cela, dans des programmes (baccalauréat en enseignement au préscolaire et au primaire, physiothérapie et diététique) où les critères de sélection sont essentiellement scolaires, comme c'est majoritairement le cas à l'Université Laval.

Ces sujets avaient été recrutés au moyen d'un communiqué paru dans deux journaux institutionnels durant trois semaines consécutives. Intitulé «Je tente ma chance une autre fois», le communiqué se lisait comme suit: «Si vous êtes de celles ou de ceux qui ont fait une nouvelle demande d'admission à un programme dans lequel vous avez déjà été refusé, nous avons besoin de votre témoignage. Nous cherchons à mieux saisir ce qui vous arrive dans cette démarche.»

Quatre personnes ont répondu à cet appel. Un premier témoignage n'a pas été retenu à cause de problèmes techniques survenus lors de l'enregistrement de l'entrevue. Cette rencontre a cependant permis de tester la procédure d'entrevue, et un format standard a par la suite été adopté.

Format des entrevues

Les trois récits utilisés comme base de données ont été recueillis au cours d'entrevues individuelles réalisées par un seul membre de l'équipe de recherche. Une entrevue d'environ quatre-vingt-dix minutes a été accordée à chacun des sujets. Le format de ces entrevues était le suivant.

Une première partie était consacrée à prendre contact avec le sujet et à remplir un «formulaire de consentement» précisant les objectifs et les conditions de participation à la recherche. Ce formulaire stipulait ainsi les conditions de participation : «Ma participation à cette étude consistera à décrire spontanément l'expérience de vouloir être admis dans un programme d'études dans lequel j'ai déjà été refusé.»

Dans une deuxième partie, non dirigée, le sujet était invité à s'exprimer le plus spontanément et librement possible sur cette expérience. Tout au long de cette deuxième partie, les interventions de l'interviewer s'adaptaient aux propos du sujet et, en devenant de plus en plus précises, visaient à obtenir une description détaillée de l'expérience.

Enfin, dans une troisième partie, une fiche d'information était remplie avec l'aide du sujet pour préciser ses antécédents scolaires.

Toutes les entrevues étaient enregistrées sur magnétophone avec l'accord des sujets, et le mot à mot de ces entrevues a été transcrit. Plus de 150 pages de témoignages ont ainsi été obtenues.

Analyse

Ces récits ont été analysés selon le schéma développé par Bachelor et Joshi (1986) à partir des travaux de Giorgi (1975a, 1975b), Fisher (1974), Stevick (1971) et Fisher et Wertz (1979). Cette procédure en six étapes comporte «une série d'opérations réduisant successivement les données brutes jusqu'à l'identification des caractéristiques structurales générales du phénomène à l'étude» (Bachelor & Joshi, 1986, p. 50). Comme le précisent également ces auteurs, la méthode phénoménologique vise moins l'identification des déterminants d'un comportement que l'étude de sa signification et de sa structure fondamentale. Les données ont donc été analysées en l'absence de tout postulat ou de toute notion hypothétique concernant le comportement à l'étude (réduction phénoménologique). D'ailleurs, cela explique en partie la longue

formulation retenue pour cibler ce comportement, soit celui de multiplier les demandes d'admission à un programme contingenté à la suite de refus successifs.

Un seul membre de l'équipe de recherche a analysé les protocoles. Cette façon de faire comportait le double avantage d'être plus économique et, comme le soulignent Leahey, Marcoux, Sauvageau et Spain (1989a), de donner libre cours à l'intuition d'une unique personne, gage de cohérence dans la compréhension des données.

Cette personne s'était cependant initiée à ce type d'analyse en suivant, avec les autres membres de l'équipe de recherche, la procédure d'entraînement des juges proposée par Bachelor et Joshi (1986). Cet entraînement avait pour objectifs de lui permettre d'adopter et d'intégrer la perspective phénoménologique ainsi que d'assimiler la méthode et la procédure d'analyse utilisées dans cette recherche.

Pour chacun des protocoles pris successivement, l'analyste a suivi les cinq étapes suivantes : après s'être familiarisé avec l'expérience du sujet à l'aide d'une lecture complète du texte (première étape), il avait pour tâche d'identifier les unités de signification présentes dans le récit (deuxième étape). À ce stade, «le texte est subdivisé à chaque transition de sens exprimée spontanément par le sujet en rapport avec l'objet de la recherche. Ces unités sont le plus souvent des phrases uniques ou consécutives [...] ces phrases ressortent comme étant des exemples caractéristiques de l'expérience globale du sujet en rapport avec l'objet spécifique de la recherche» (Bachelor et Joshi, 1986, p. 51).

Une troisième étape consistait à éliminer les énoncés redondants et à articuler, toujours dans le langage naturel du sujet, le thème central exprimé autour d'une ou plusieurs unités de signification.

À la quatrième étape, les thèmes identifiés au stade précédent étaient examinés en fonction de ce qu'ils révélaient du phénomène à l'étude. À cette étape, l'analyste laissait sa compréhension de l'ensemble du protocole influer sur la formulation des unités de signification particulières et il substituait son propre langage à celui du sujet. Comme le stipulent Bullington et Karlsson (1984), il y a cependant lieu de préciser que, dans cet exercice, l'analyste ne doit pas rendre les expressions du sujet conformes à des construits préalablement élaborés. En demeurant ouvert, il doit plutôt se

laisser surprendre par tous les constituants présents dans le protocole.

Dans une cinquième étape, l'analyste synthétisait ces résultats pour dégager une structure d'ensemble qui rendait compte de l'expérience du sujet. Comme le recommandent Bullington et Karlsson (1984), la description qui en résulte n'est pas le fruit d'une simple énumération des constituants, mais elle prend plutôt la forme d'une *gestalt* dans laquelle les parties (constituants de signification) sont reliées les unes aux autres d'une manière interdépendante.

Une fois les cinq étapes terminées pour chacun des protocoles pris successivement, la tâche de l'analyste consistait à intégrer ces structures individuelles de façon à formuler une structure globale susceptible de rendre compte de l'essence générale du phénomène. À ce stade, la procédure utilisée a été celle de la variation libre en imagination (*free imaginative variation*). Elle consiste à imaginer «chacune et toutes les variations possibles de chacun des constituants du phénomène jusqu'alors décelés afin de déterminer celui qui est nécessaire ou essentiel, de façon consistante, à la constitution du phénomène. . . en se posant la question: si cela était changé, ce phénomène serait-il le même phénomène? (Aanstoos, 1983). Ce qui se maintient à travers ces variations imaginées, ce qui demeure nécessairement invariable se qualifie comme étant un constituant essentiel du phénomène» (Bachelor, 1989, p. 13). Cette fois encore, la description qui en résulte n'est pas le fruit d'une simple énumération, mais elle prend la forme d'une *gestalt*.

Une fois la synthèse descriptive obtenue, il a été impossible de la soumettre aux sujets pour obtenir leurs commentaires. Tous avaient changé de domicile au moment où l'équipe de recherche a tenté de les rejoindre pour leur faire part des résultats. Dans cette démarche, l'équipe de recherche était plus animée par une reconnaissance du droit des sujets d'être informés des résultats obtenus que par un souci de valider ces mêmes résultats. En effet, des réserves majeures ont été formulées à l'égard de l'utilisation de la rétroaction des sujets comme source de confirmation des données recueillies (Ashworth, 1993; Osborne, 1990; Bachelor & Joshi, 1986).

Une version préliminaire de la structure générale du phénomène étudié a été soumise aux autres membres de l'équipe de recherche et à douze professionnels de la relation d'aide qui étaient en contact avec ce genre de clientèle. L'objectif était de vérifier la clarté de sa

formulation et son pouvoir d'évocation. À la lumière des commentaires, des changements mineurs ont été apportés au niveau de la forme et une version finale a été adoptée.

RÉSULTATS

Même si, comme il est possible de le déduire des propos qui précèdent, certains éléments essentiels doivent apparaître dans la présentation des résultats, il n'existe pas, dans la littérature phénoménologique, de directives formelles ou d'exigences spécifiques concernant le format de présentation de la structure générale du phénomène étudié (Bachelor, 1989). Dans la présente recherche, les résultats sont présentés sous forme narrative.

Structure générale

Dans l'expérience consistant à multiplier les demandes d'admission à un programme contingenté, la personne vit de la frustration. Une perspective est particulièrement désagréable : celle d'être ainsi placée, contre son gré, devant l'obligation de choisir un autre projet. Cette personne exprime, en quelque sorte, son refus des refus; celui-ci manifeste, et cela semble fondamental, sa volonté de réagir à ce qu'elle considère être une atteinte à la liberté de faire ce qu'on veut dans la vie. D'autant plus que la personne interprète ce refus comme équivalant à lui interdire l'accès non pas à un programme, mais à un avenir. Car cette expérience raconte à quel point elle se sent sûre de son choix. L'avenir apparaît comme assurément comblé tant le projet semble pertinent et donc garant d'une insertion socioprofessionnelle aisée et d'une motivation au travail élevée. Bref, par ce geste, elle veut aussi signaler qu'elle considère avoir raison de vouloir ce qu'elle veut et tient à se démarquer de toute apparence de caprice.

En ce sens, chaque nouvelle demande porte l'intention de la personne de démontrer le sérieux de sa motivation avec l'espoir implicite qu'il en sera tenu compte. Elle cherche à attirer l'attention afin d'obtenir une étude plus personnalisée, plus complète et, croit-elle, plus avantageuse de toutes les facettes de ce qu'elle est : expériences et qualités personnelles, clarté du projet, mobilité géographique pour l'emploi, etc.

L'abandon du projet apparaît impossible; la personne prévoit traîner soit un manque, soit des regrets, si cette éventualité devait se confirmer. La seule idée de l'envisager, ne serait-ce que pour

faire «comme si », est difficile. Les pertes projetées (temps, rêve, identité, sécurité, etc.) font peur. Aucune autre possibilité ne lui apparaît valable. Ici se glisse la peur implicite de ne jamais pouvoir revivre l'expérience d'être motivée pour un projet avec, comme corollaire, une question: « Que vais-je devenir?»

Certaine d'être reconnue à chaque demande, la personne estime mériter une explication plus détaillée du refus et elle se sent impuissante à l'obtenir. Les réponses, en particulier «Capacité d'accueil limitée», lui laissent croire que les autorités ne peuvent motiver leur décision et cherchent plutôt à se défiler. Alors, question de chercher à comprendre, elle élabore diverses hypothèses ou prête l'oreille à toutes sortes de rumeurs. L'impression qu'il lui reste est que sa demande, pourtant ressentie comme d'une grande importance, a été traitée cavalièrement.

Mais elle ne veut surtout pas compromettre ses chances pour la prochaine demande. Or, la gamme des émotions à travers laquelle elle passe est étendue et souvent contradictoire : espoir, frustration, doute, enthousiasme, colère, mépris, envie retenue de «supplier», etc. Cela l'amène à utiliser diverses stratégies pour s'assurer d'une certaine maîtrise de la situation : rationalisation, allusion au destin, efforts délibérés pour rester indifférente, procrastination quant à des démarches auprès des autorités. En somme, la personne se sent obligée à de la retenue dans l'expression de ses sentiments par crainte de se nuire, que ce soit en indisposant les autorités ou en minant sa motivation à persister. Cela la conduit à adopter une attitude ambivalente vis-à-vis des autorités : elle alterne du désir de plaire, d'être choisie, à un opposé fait de méfiance et de critiques quant à l'intégrité des décisions rendues ou du processus qui y conduit. Elle éprouve la dissonance produite par l'empressement à clamer son indignation, alors qu'elle s'imagine sans peine capable de bien des compromissions pour toucher à son rêve. Elle en est irritée... et irritable.

Quand la personne s'arrête à penser à la dimension temps, elle éprouve un malaise. Car ici, forcément, elle calcule par rapport aux années : temps investi, temps qu'il faudrait pour changer de projet, constat d'écart entre la situation réelle et celle où elle devrait être à tel âge, temps depuis lequel elle rêve au projet, etc. Cet aspect ajoute du poids à la valeur du projet et rend plus difficile de le laisser aller.

Animée aussi par la peur de laisser passer sa chance, la personne refait une demande.

DISCUSSION

Les résultats fournissent une description de la structure générale de l'expérience consistant à multiplier les demandes d'admission à un programme contingenté à la suite de refus successifs. Nous en dégagerons maintenant certains éléments de compréhension qui pourront être utiles à ceux qui sont en contact avec des personnes qui adoptent ce comportement.

Une difficile prise de conscience

Les résultats de cette recherche sensibilisent à la nature et à l'importance de la prise de conscience que font les étudiants aux prises avec le contingentement. Ils permettent de comprendre que le revers essuyé lors d'un refus est un événement qui place la personne devant le fait qu'elle est limitée et faillible.

Être limité et faillible est une des quatre réalités existentielles fondamentales dont l'expérience s'avèrent difficile à un moment ou l'autre de la vie de toute personne. Le concept de finitude est généralement utilisé pour désigner cette réalité existentielle; les trois autres sont la solitude, la liberté et la mort.

Faire face à ses limites constitue une expérience vécue généralement comme négative, du moins dans un premier temps, et empreinte de déception et de frustration (Leahey *et al.,* 1989b).

Garneau et Larivey (1983) présentent la finitude comme le pendant de la liberté. Le pouvoir de chacun sur son existence est limité par la finitude : «Sans cette dimension complémentaire, la liberté individuelle [...] serait sans limites et la personne serait toute puissante» (Garneau & Larivey, 1983, p. 289). Envisagé sous cet angle, le revers essuyé lors d'un refus peut être considéré comme un événement qui situe la personne face aux limites du pouvoir qu'elle peut exercer sur son existence. La question «Que vais-je devenir?» prend alors tout son sens. Ce point de vue théorique permet également de mettre en perspective un autre élément important de la structure à l'étude, soit le fait que la personne est animée «de la volonté de réagir à ce qu'elle considère être une atteinte à la liberté de faire ce qu'on veut dans la vie».

Comme l'ont fait ressortir Leahey *et al.* (1989b), toute personne prend généralement conscience de la finitude à l'occasion d'expériences concrètes à portée restrictive. Ces circonstances sont multiples (Garneau & Larivey, 1983; Leahey *et al.,* 1989b) et,

parmi les limites auxquelles une personne doit faire face, certaines se situent «au niveau de sa capacité d'atteindre les objectifs qu'elle vise, l'efficacité imparfaite de son exécution se butant continuellement à des événements imprévus (sinon imprévisibles) déterminés par d'autres volontés impliquées dans la situation» (Garneau & Larivey, 1983, p. 290). Dans les circonstances à l'étude, la personne ne peut affirmer ni développer l'image qu'elle a d'elle-même d'un point de vue professionnel. Cette expérience est vécue comme grandement restrictive, puisqu'elle concerne l'actualisation d'une préférence vocationnelle : une tâche développementale majeure dans le développement de la personne et la formation de son identité (Super, 1963; Erikson, 1968).

Multiplier... une stratégie

La structure de l'expérience à l'étude révèle également que chaque nouvelle demande vise à influencer les autres personnes concernées par la situation. En multipliant les demandes d'admission, ces étudiants veulent attirer l'attention sur l'importance subjective que peut avoir pour eux ce projet et démontrer le sérieux de leur motivation avec l'espoir implicite qu'il en sera tenu compte. La perception qu'ils ont de la réponse «Capacité d'accueil limitée» semble créer l'espace nécessaire au maintien de cet espoir et ainsi faire place à un malentendu. Dès lors, une certaine ambivalence est vécue par les étudiants dans leur relation avec les autorités.

Quelques considérations supplémentaires

Les observations qui précèdent sont tirées de récits d'expérience recueillis auprès de sujets qui avaient été refusés à cause d'une «capacité d'accueil limitée» à chacune de leurs demandes d'admission antérieures et cela, dans des programmes où les critères de sélection étaient exclusivement scolaires.

Des recherches ultérieures seront nécessaires pour vérifier si le même comportement s'installe lorsque d'autres motifs de refus sont invoqués (des résultats scolaires trop faibles, par exemple) ou lorsque des critères autres que l'excellence du dossier scolaire sont considérés. Dans l'affirmative, il y aurait lieu de vérifier si la structure est identique ou similaire, ou s'il n'y a pas lieu de développer des «typologies», comme il est parfois nécessaire de le faire dans ce type de recherche (Bullington & Karlsson, 1984).

Les résultats disponibles à ce jour fournissent toutefois des éléments de compréhension ayant des incidences directes sur la pratique.

Sur le plan organisationnel, ils invitent à la transparence pour faire échec aux mythes qui ont cours au sujet de l'admission. À ce point de vue, il est intéressant de voir un nombre croissant d'universités se soucier d'atteindre pareille transparence dans leur procédure d'admission, d'une part, en rendant facilement accessible les critères utilisés et, d'autre part, en informant les candidats du rang qu'ils occupent dans l'ensemble des candidatures. Il sera toujours douloureux pour une personne d'essuyer un revers lors d'une demande d'admission dans un programme contingenté, mais une telle pratique est susceptible de l'aider à faire une évaluation juste de sa situation.

Sur le plan individuel, ils invitent les intervenants à être présents aux sentiments qu'éveille la prise de conscience d'être limité et faillible tant chez eux que chez leur clientèle; une telle attitude est susceptible de modifier radicalement le type de relation qu'ils établiront avec elle. La finitude constitue en effet «l'angle sous lequel nous [intervenants] sommes le moins souvent portés à examiner les phénomènes auxquels nous avons accès» (Garneau & Larivey, 1983, p. 291). Une plus grande ouverture à cette donnée existentielle nous paraît être une condition essentielle pour parvenir à agir avec égard et tact envers cette clientèle.

Abstract

A growing number of academic programs in universities are applying selective quotas. The present research investigates the situation of students who reapply for a program despite successive denials. Adopting a phenomenological approach, it describes the experience of those students and suggests insights that will be useful to practitioners encountering them.

Références

Aanstoos, C.M. (1983). The think aloud method in descriptive research. *Journal of Phenomenological Psychology*, *14*, 243-266.

Ashworth, P. (1993). Participant agreement in the justification of qualitative findings. *Journal of Phenomenological Psychology*, *24*(1), 3-16.

Bachelor, A. (1989). L'approche phénoménologique en psychologie : caractéristiques et aspects méthodologiques. *Revue de l'Association pour la recherche qualitative*, *2*, 5-16.

Bachelor, A., & Joshi, P. (1986). *La méthode phénoménologique de recherche en psychologie*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.

Bullington, J., & Karlsson, G. (1984). Introduction to phenomenological psychological research. *Scandinavian Journal of Psychology, 25*, 53-63.

Conseil des universités. (1992). *Rapport sur les perspectives et les défis du premier cycle universitaire québécois - Volet 1: Cheminement et spécialisation.* Gouvernement du Québec.

Conseil supérieur de l'éducation. (1992). *Les nouvelles populations étudiantes des collèges et des universités: des enseignements à tirer.* Gouvernement du Québec.

Daris, A. (1992). Queue de veau! Dans la chronique résiduelle du 1 septembre 1992 de *Impact Campus*, Journal des étudiants et étudiantes de l'Université Laval.

Erikson, E.H. (1968). *Identity: youth and crisis.* New-York : Norton.

Farber, A.J., & Kuchynka, S.J. (1990). An interdepartmental workshop for students denied admission to competitive programs. *Journal of College Student Development, 31*(5), 460-461.

Fisher, W. (1974). On the phenomenological mode of researching "Being Anxious". *Journal of Phenomenological Psychology, 4*(2), 405-423.

Fisher, C.T. , & Wertz, F.J. (1979). Emperical phenomenological analysis of being criminally victimized. *In* A. Giorgi, R. Knowles, & D.L. Smith (Éds), *Duquesne studies in phenomenological psychology* (Vol. 3), (pp. 135-158). Pittsburg : Duquesne University Press.

Garneau, J., & Larivey, M. (1983). *L'auto-développement: psychothérapie de la vie quotidienne.* Montréal : Les Éditions de L'Homme.

Giorgi, A. (1975a). Convergences and divergences of qualitative and quantitative methods in psychology. *In* A. Giorgi, C.T. Fisher, & E.L. Murray (Éds), *Duquesne studies in phenomenological psychology* (Vol. 2), (pp. 72-79). Pittsburg : Duquesne University Press.

Giorgi, A. (1975b). An application of phenomenological method in psychology. *In* A. Giorgi, C.T. Fisher, & E.L. Murray (Éds), *Duquesne studies in phenomenological psychology* (Vol. 2), (pp. 82-103). Pittsburg : Duquesne University Press.

Leahey, J., Marcoux, Y., Sauvageau, J., & Spain, A. (1989a). L'élaboration de la méthode d'une recherche d'inspiration phénoménologique : quiproquos et imbroglio. *Revue de l'Association pour la recherche qualitative, 2,* 29-43.

Leahey, J., Marcoux, Y., Sauvageau, J., & Spain, A. (1989b). *Existential finitude: meanings from narratives.* Paper presented at the Eight International Human Science Research Conference, Aarhus University, Denmark.

Osborne, J.W. (1990). Some Basic existential-phenomenological research methodology for counselors. *Canadian Journal of Counselling/Revue canadienne de counseling, 24*(2), 79-91.

René, D., & Frappier, P. (1989). Étude phénoménologique d'une expérience complexe : la manifestation de sollicitude envers des mourants. *Revue de l'Association pour la recherche qualitative, 2,* 73-85.

Stevick, E. (1971). An empirical investigation of the experience of anger. *In* A. Giorgy, W. Fisher, & R. Von Eckartsberg (Éds), *Duquesne studies in phenomenological psychology,* (Vol. 1), (pp. 132-134). Pittsburg : Duquesne University Press.

Super, D.E. (1963). *Career development: self-concept theory: essays in vocational development.* New York : College Entrance Examination Board.

Van Manen, M. (1990). *Researching lived experience : human science for action sensitive pedagogy.* Ontario : The Althouse Press.

PRÉSENTATION

Le groupe et l'équipe de travail : un retour inattendu

Le groupe de travail et l'équipe de travail connaissent un regain substantiel d'intérêt et d'attention de la part des chercheurs et des praticiens en gestion des ressources humaines depuis le milieu des années 80. Le moteur de cette renaissance est le recours de plus en plus fréquent, au sein des entreprises, à l'équipe de travail pour affronter les défis accrus de productivité et de compétitivité (Sundstrom et coll., 1990). On a redécouvert qu'il est plus efficace de travailler ensemble en synergie. Cet effet synergique n'est cependant pas facile à obtenir.

En 1989, Muchielli avait recensé quelque 8 000 publications portant sur le groupe. Cette pléthore documentaire n'est pas sans receler diversité, paradoxes, chaos et embrouillamini dans la compréhension du groupe et des processus groupaux.

Le groupe restreint est sans doute le type de groupe sur lequel on retrouve le plus grand nombre de modèles théoriques et le corpus le plus important de recherches empiriques. Les phénomènes et les processus de groupe sont conceptualisés et étudiés de façon fort différente selon le paradigme épistémologique au sein duquel s'inscrit le chercheur, qu'il s'agisse de modèles fonctionnalistes, interactionnistes, systémiques, psychanalytiques ou marxistes. Par ailleurs, ces modèles théoriques se sont, la plupart du temps, construits à partir d'expériences de formation en groupe, dans la tradition du *t-group* ou groupe de formation inventé par Kurt Lewin (1947), dont les membres ont à interagir *hic et nunc* durant une période limitée. Peut-on appliquer ces modèles à d'autres types de groupes dont les membres sont en contact durant des années, tout en ayant à remplir des tâches formelles justifiant leur présence au sein d'une organisation?

Le groupe informel en milieu de travail est une «invention» assez récente (c.-à-d. 1930), remontant aux premières découvertes (fortuites) et à l'étude subséquente qui s'ensuivit à

l'usine *General Electric* de Hawthorne, près de Chicago. Il a plus ou moins bonne réputation selon l'école de pensée à laquelle on appartient. L'école classique-bureaucratique, par exemple, lui attribue une influence délétère en raison de son irrespect des structures d'autorité et de son contournement des règles. À l'opposé, l'école des relations humaines le considère important compte tenu de son influence sur le niveau de productivité par le biais des normes que les membres s'imposent. Pour les protagonistes de l'école politique, ce groupe participe délibérément à la conduite de l'organisation ou de ses unités en promouvant ou défendant les intérêts de ses membres par des processus d'imposition, de négociation ou de collaboration (Pfeffer & Salancik, 1978). On conçoit donc le groupe informel comme une dysfonction à éliminer, un moteur à maîtriser ou un élément dynamique doté de ses propres visées (Savoie, 1993). Mais que nous apprend-il au sujet des équipes de travail et de leur efficacité?

L'équipe de travail a fait l'objet de nombreuses recherches durant les années cinquante et soixante, en particulier dans les études du leadership. Toutefois, les multiples facettes de son fonctionnement et de son insertion dans le social ont été par la suite quelque peu mises de côté jusqu'au milieu des années 80. Les expériences réussies, ou présentées comme telles, d'implantation de cercles de qualité, la création d'équipes semi-autonomes, la mise sur pied de comités *ad hoc* (*task force*) ou d'équipes responsabilisées (*empowered teams*) réhabilitent le principe gestaltique voulant que la contribution collective intégrée soit supérieure à la somme des apports des parties. Néanmoins, la conceptualisation et la théorisation de ces pratiques sont loin d'être complètes.

Ces thèmes du groupe restreint, du groupe informel et de l'équipe de travail constituent la matière de ce numéro spécial. Les articles proviennent de la participation des auteurs à différents colloques nationaux et internationaux. Ces rencontres successives ont favorisé l'émergence graduelle d'un réseau de chercheurs et d'intervenants préoccupés par la problématique des groupes et des équipes. Le présent numéro constitue la première manifestation publiée du réseau par l'intermédiaire de certains de ses membres.

Simone Landry, de l'Université du Québec à Montréal, a produit un document de fond sur la nature du groupe. À partir de prémisses conceptuelles, elle en arrive à une définition univoque du groupe restreint par des voies à la fois inductives et déductives. En faveur de la poursuite de la démarche conceptuelle par la

modélisation, elle en illustre les apports par la présentation de trois modèles du développement du groupe. Un tel article ouvre solidement ce numéro spécial sur les groupes et les équipes de travail.

Luc Brunet, de l'Université de Montréal, à la suite d'un survol synthétique de la documentation sur les groupes informels, convie le lecteur à une étude auprès de véritables groupes informels en milieu de travail. Ses données décrivent particulièrement la structure interne du groupe — qui serait constituée de trois sous-systèmes —, et le rapport groupe/environnement : les groupes informels n'entretiennent pas de préjugés défavorables face à l'organisation, quoiqu'ils accomplissent une fonction sociale et défendent certains intérêts. Ces premiers résultats vont à l'encontre de bien des préjugés à l'endroit des groupes informels.

Geneviève Lortie, André Savoie et Luc Brunet, de l'Université de Montréal, appuyés sur le cadre théorique et les travaux exposés par Brunet, présentent les résultats d'une recherche exploratoire visant à décrire les dynamiques internes et externes des groupes informels en milieu de travail. L'analyse du contenu révèle que ces groupes possèdent une structure interne autosuffisante et qu'ils fournissent à leurs membres un soutien à la fois social, instrumental et politique. Forts de ce matériau brut, les auteurs s'apprêtent à élaborer un instrument de mesure du groupe informel. On néglige trop cette entité sociale naturelle compte tenu de ses vertus pour l'organisation et ses membres.

Claude Lemoine, de l'université de Rouen, passe en revue plusieurs obstacles à la recherche sur les groupes telles la facticité des études en laboratoire, la résistance des participants à l'analyse et l'inadéquation des méthodes à l'analyse d'un système complexe. Il propose ensuite quelques pistes de recherche prometteuses comme l'analyse en situation réelle ou l'appropriation des analyses par les acteurs eux-mêmes. Il met surtout en lumière le passage cahoteux du concept de groupe à celui d'équipe de travail. Le caractère intégrateur et déstructurant (pour nos certitudes) de ce texte le place naturellement en position charnière dans ce numéro spécial.

Pierre Deschênes, de l'Université du Québec à Chicoutimi, a opté pour une approche conceptuelle rigoureuse et innovatrice suivie d'une application exploratoire sur le terrain. D'entrée de jeu, il focalise son attention sur le champ psychologique existant au moment des rencontres de travail en groupe et il décortique ce champ à l'aide des concepts de l'approche systémique. Il en résulte

une modélisation systémique de la structure de communication d'un groupe. Une partie de son modèle est testée auprès de véritables équipes de travailleurs, et des conclusions conceptuelles et méthodologiques en sont tirées.

Pierre Mongeau et Jacques Tremblay, de l'Université du Québec à Rimouski, se sont attaqués à la conception et à la validation d'une typologie rendant compte des différentes modalités d'interaction dans un groupe de tâches. Leur méthodologie a ceci de particulier qu'elle intègre la théorie et la pratique, l'expérienciel et le quantifiable, le tout avec une hantise de l'unilatéralité conceptuelle. De leur recherche méticuleuse résultent à la fois une typologie empiriquement confirmée et un instrument de mesure doté de propriétés psychométriques fort respectables, facile à administrer et porteur d'information signifiante pour quiconque est impliqué en consolidation d'équipe.

André Briand, de l'Université du Québec à Chicoutimi, remet en question les présomptions de l'approche humaniste à l'endroit des groupes restreints lorsque l'objet d'analyse est un comité. Les théories des groupes accentuent les notions de cohésion et de pression à la conformité. L'incapacité de cette approche à rendre compte des phénomènes précédant, accompagnant ou suivant une réunion de comité requiert la conception de nouveaux postulats. Briand s'y applique précisément. Les variables d'une «théorie» du comité mettraient en relief des notions reliées aux jeux de pouvoir et aux alliances de même qu'à la divergence des intérêts des membres.

Le texte de Guy Beaudin et André Savoie, de l'Université de Montréal, est directement orienté vers la définition, la décortication et la mesure de l'efficacité groupale. Non seulement la recherche sait relativement peu de choses sur les causes de la plus grande productivité de certaines équipes de travail par rapport à d'autres, mais la notion même d'efficacité groupale pose problème. Pour relever ce défi, les auteurs ont confronté un inventaire de la documentation théorique disponible et une analyse des critères utilisés en recherche auprès d'équipes de travail. Les observations, répercussions et conclusions de cette dialectique s'avèrent pertinentes, voire compromettantes, pour la recherche et la praxis.

Actuellement dans le domaine précis des groupes et des équipes de travail, mais non pas dans celui des groupes restreints, les applications sur le terrain dépassent largement en nombre et en

ampleur les modèles théoriques et les recherches expérimentales ou quasi expérimentales. Le temps est venu de rapprocher la praxis et la recherche et de développer une synergie entre elles. Les membres du réseau groupes et équipes de travail s'emploient précisément à cette tâche.

Références

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations, 1*, 143-153.

Mucchielli, R. (1989). *La dynamique des groupes.* (12e éd. rév.). Paris : ESF et Librairies Techniques.

Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations.* New York : Harper & Row

Savoie, A. (1993). Les groupes informels dans les organisations : cadre général d'analyse. *Psychologie canadienne, 34*(1), janvier, 79-97.

Sundstrom, E., De Meuse, K.P., & Futrell, D. (1990). Work teams : applications and effectiveness. *American Psychologist, 45*(2), february.

André Savoie
Département de psychologie
Université de Montréal

Revue québécoise de psychologie, vol. 16, n°1, 1995

LE GROUPE RESTREINT : PRÉMISSES CONCEPTUELLES ET MODÉLISATION

Simone LANDRY
Université du Québec à Montréal

Résumé

Après avoir situé le groupe restreint en tant que système psychosocial omniprésent dans l'histoire de l'humanité, l'auteure démontre la nécessité, tant pour la recherche que pour la formation et l'intervention, de fonder la définition de cette entité sur de solides prémisses conceptuelles. L'objectif visé consiste à formuler, par des voies à la fois déductives et inductives, une définition univoque de ce qu'est le groupe restreint. Cet effort conceptuel doit se poursuivre par une démarche de modélisation. Trois modèles du développement du groupe restreint sont présentés succinctement pour illustrer leur importance tant en recherche qu'en intervention.

Le groupe restreint constitue sans doute la première structure sociale au sein de laquelle les êtres humains se sont retrouvés pour former familles, clans, organisations rudimentaires et autres regroupements visant à répondre aux multiples besoins de la vie en société. Ces besoins s'échelonnent du niveau primaire de la subsistance et de l'interaction avec un environnement à la fois bienveillant et menaçant jusqu'au niveau plus complexe de la satisfaction des besoins d'affection, d'appartenance, de production et de contrôle, en passant par la socialisation des enfants et la transmission des acquis.

Depuis les premiers hominidés, le groupe restreint et la dyade semblent être les systèmes psychosociaux par lesquels est nécessairement médiatisée l'appartenance des être humains à des systèmes sociaux plus vastes, de quelque nature qu'ils soient. Ces structures intermédiaires ou microstructures constituent donc les sous-systèmes indispensables à l'existence même des systèmes dont

ils peuvent être considérés les composants, d'un point de vue théorique. En effet, toute interaction entre une personne et les institutions de la société à laquelle elle appartient, les organisations avec lesquelles elle fait affaire, les associations dont elle est membre, est médiatisée par une autre personne, un groupe ou un réseau, lui aussi composé de personnes. La déshumanisation de ces rapports où l'individu a le sentiment d'interagir directement avec des institutions ou des bureaucraties a fort bien été décrite par Kafka. Et l'isolement dans lequel se retrouvent ceux qui n'ont plus de groupes ou de réseaux d'appartenance — que l'on pense aux hommes, aux femmes et aux enfants de la rue, ou aux personnes âgées, enfermées dans la solitude d'un logis déserté de toute autre présence —, cet isolement les conduit très vite vers la folie et la mort.

Le groupe restreint a donc occupé de tout temps une place centrale dans l'organisation des sociétés humaines. Mais la découverte du groupe en tant que système psychosocial, qualitativement différent de la somme de ses membres, est toute récente. Anzieu et Martin (1982), dans leur ouvrage sur la dynamique des groupes, soulignent que le terme même de groupe n'est apparu dans les langues occidentales qu'au dix-septième siècle. Il s'est d'abord appliqué à la représentation picturale ou sculpturale de personnes regroupées et formant ainsi *un seul sujet.* Comme si la réalité groupale n'avait pas été jusque là en soi perceptible, sa représentation étant nécessaire pour que soit reconnue l'existence du groupe en tant qu'entité distincte des personnes qui le composent. Une sorte de stade du miroir du groupe restreint, pour utiliser le langage lacanien.

On l'aura compris, le groupe restreint représente à nos yeux l'une des structures fondamentales de toute société humaine en ce qui concerne la satisfaction des besoins fondamentaux de tout être humain d'aimer et d'être aimé, d'être protégé contre les menaces de l'environnement, d'appartenir à une communauté plus large, de produire et de se réaliser par la reconnaissance de sa propre valeur et de la valeur de ce qu'il produit. Il est lieu de socialisation et d'apprentissage, que ces termes soient compris dans leur extension la plus large, ou qu'ils s'appliquent à la socialisation et aux apprentissages ayant cours dans les groupes présents au sein des organisations multiples et de tous genres des sociétés modernes.

Le groupe restreint comme objet de recherche

En tant qu'objet de recherche, le groupe restreint a connu son heure de gloire aux États-Unis après la deuxième guerre mondiale. Si de nombreux laboratoires américains de psychologie sociale et de psychologie industrielle se sont penchés sur l'étude des phénomènes et des processus groupaux vers cette époque, on peut toutefois affirmer que les travaux de recherche-action de Kurt Lewin (voir Marrow, 1972) et de ses disciples (Cartwright & Zander, 1968) sont à l'origine de la vogue importante qu'a connue la recherche en ce domaine dans les années cinquante et soixante. Il s'agit là de la deuxième vague de popularité du groupe restreint chez nos voisins du sud, la première se situant dans les années vingt, avec les fameuses études menées à l'usine Hawthorne de la compagnie Westinghouse (Roethlisberger & Dixon, 1939).

On sait par ailleurs que les activités de formation de Lewin et de ses disciples ont donné naissance aux pratiques groupales associées au mouvement des relations humaines des années soixante et soixante-dix (Back, 1973; Landry, 1987). La toute première de ces pratiques, le *t-group* ou groupe de sensibilisation, a été importée au Québec, depuis la côte est américaine, par le Père Bernard Mailhiot (1968), qui fait également figure de pionnier dans le domaine de la recherche sur le groupe restreint. L'intérêt pour la recherche a toutefois été rapidement supplanté par l'engouement pour ces pratiques groupales qui se sont développées selon deux axes distincts, au Québec comme aux États-Unis : (1) la branche psychosociologique du développement organisationnel, où l'intervention en groupe et sur le groupe sous-tendait la plupart des méthodes développées au cours des années soixante et soixante-dix; et (2) les pratiques de croissance personnelle, issues des expériences personnelles et interpersonnelles très intenses vécues dans les premiers *t-groups*, qui ont connu un extraordinaire foisonnement pendant ces deux décennies[1]. En milieu universitaire, à cause de ces développements que l'orthodoxie de la science psychologique ne pouvait accueillir qu'avec difficulté, le choix du groupe restreint en tant qu'objet de recherche en est venu à susciter une méfiance certaine.

---

1 Il n'est guère possible, dans le cadre de cet article, de rendre compte du développement de ces pratiques aux États-Unis et au Québec, pratiques dont l'ampleur a amené Kurt Back (1973) à les considérer comme l'expression d'un véritable mouvement social. Nous rendons mieux justice à leurs principaux artisans, tant américains que québécois, dans un article publié en 1987 et intitulé *L'animation au Québec, la tradition psychosociologique.*

Encore aujourd'hui, le groupe restreint apparaît souvent comme un domaine de recherche un peu vieillot, entaché des relents du mouvement des relations humaines et de ses groupes de croissance personnelle, beaucoup moins pertinent, beaucoup moins moderne que le domaine des réseaux, par exemple. Aux yeux de plusieurs, le savoir sur le groupe restreint semble relever du sens commun, ce type de groupe se retrouvant partout dans notre quotidien, qu'il prenne la forme de comités, d'équipes de travail, de groupes de loisirs ou de sport.

Tout se passe comme si les pionniers américains de l'école de Lewin (1951) ou de Robert Bales (1950, 1970) avaient dit le dernier mot sur le groupe restreint, comme si la veine de la recherche en ce domaine, tel un filon aurifère, était maintenant épuisée... Tout se passe comme si les modèles du développement du groupe restreint proposés par les Bion (1965), Bennis et Shepard (1956), Pagès (1968), et plus près de nous, Saint-Arnaud (1978), suffisaient à la compréhension de la dynamique des groupes restreints.

La conceptualisation et la modélisation comme bases d'une nouvelle légitimité

Clamer haut et fort la légitimité du groupe restreint en tant qu'objet de recherche ne constitue sans doute pas la stratégie la plus efficace pour arriver à donner à ce champ du savoir psychosociologique de nouvelles lettres de noblesse. Il faut plutôt, par des pratiques de recherche fondées sur de solides assises conceptuelles et théoriques, faire la démonstration de cette légitimité. La conceptualisation et l'articulation de modèles théoriques sont en effet les fondements sur lesquels peuvent s'élaborer des devis de recherche pertinents, permettant de faire avancer nos connaissances sur les processus et les phénomènes groupaux.

Après avoir examiné durant de nombreuses années la question de la construction des concepts utilisés dans le domaine de la psychosociologie, et plus particulièrement de la psychosociologie du groupe restreint, nous distinguons actuellement deux ordres de problèmes en ce qui a trait à la conceptualisation dans le domaine qui nous occupe et, de façon plus large, dans le domaine des sciences humaines.

Définir de façon logique, rigoureuse, scientifiquement valable et utile, des concepts que le commun des mortels utilise

quotidiennement n'est pas chose facile. Nous pensons ici non seulement à la notion de groupe, mais aussi à des concepts tels que la communication, la participation, le pouvoir, l'influence, le leadership, l'affection, la cohésion, etc. Ces notions sont omniprésentes dans la littérature portant sur les groupes restreints. Pourtant, leurs définitions, quand elles ne sont pas tout simplement absentes, peuvent varier à l'infini, en s'éloignant plus ou moins des définitions du sens commun. Faut-il, comme le veut Bachelard (1970), dans la formation des concepts scientifiques, rompre «avec les catégories et systèmes d'explication du sens commun»? (Paicheler, 1984, p. 281). Faut-il reconnaître la nécessité de cette rupture épistémologique si chère aux sociologues? En d'autres termes, le sens commun est-il toujours trompeur?

Sans doute, au niveau des explications causales, devons-nous observer cette règle de prudence, dont nous ne ferions cependant pas un absolu. En revanche, forger des définitions de concepts résolument éloignées de celles du sens commun et parfois même les contredisant nous paraît susceptible non pas d'éclairer la compréhension des processus que nous étudions, mais bien plutôt d'y semer une confusion plus grande encore. Telle est l'une des lacunes dont souffre, selon nous, le modèle du groupe optimal de Saint-Arnaud (1978), qui limite le concept de *participation* au seul processus de production dans les groupes restreints, et le concept de *communication* aux seules relations entre les membres.

Le point de départ de la définition de tout concept doit être la définition du dictionnaire, ou plutôt l'une des définitions du dictionnaire. Et le choix de s'en écarter doit être justifié logiquement et théoriquement. Une telle position remet tout bonnement en question la pertinence du développement d'un langage scientifique distinct du langage de tous les jours et d'un échafaudage conceptuel exclusivement accessible aux initiés. La sociologie française et la psychanalyse lacanienne, pour ne nommer que celles-là, ont mis au point de tels codes langagiers. Nous estimons qu'il s'agit là d'une illustration pure et simple du pouvoir du langage : créer des castes, démarquer les initiés des profanes, rendre inaccessible au commun des mortels un savoir susceptible de lui conférer du pouvoir. Nous ne voulons pas dire par là qu'il ne faut jamais produire de termes nouveaux, ni qu'il faut à tout prix s'attacher à des concepts ou à des définitions traduisant des systèmes d'explication issus du sens commun et non validés, ou même invalidés, par la recherche. Nous pensons ici, par exemple, à la notion toujours très courante de *leadership naturel*, qui recouvre un ensemble de caractéristiques de personnalité innées, plutôt

associées au masculin qu'au féminin, s'incarnant dans une personne donnée : le *leader naturel.* Notre travail, en tant que scientifiques, consiste aussi à déconstruire ces systèmes explicatifs erronés, issus du sens commun, sinon de la pensée magique. Ici, la rupture épistémologique s'avère nécessaire. Nous persistons cependant à dire que si le langage scientifique, plutôt que de jeter un éclairage utile à la compréhension des phénomènes et des processus sociaux, a pour fonction d'augmenter leur opacité aux yeux des non-initiés, l'erreur ne doit pas être attribuée à ceux-ci, mais bien aux scientifiques, à nous.

Un deuxième ordre de problème découle de la tradition empirique dont nous sommes issus, la tradition psychologique, qui nous a habitués à parler d'*opérationalisation* de nos concepts plutôt que de *définition.* Opérationaliser un concept signifie le transformer en variables mesurables, c'est-à-dire observables, rattachées aux hypothèses ou objectifs spécifiques d'un devis de recherche donné. Une telle opération rend la définition ainsi obtenue utile uniquement dans le contexte précis du devis de recherche pour lequel elle a été créée ou d'éventuels devis analogues. La généralisation des résultats obtenus au moyen de tels devis de recherche demeure plus que problématique.

Une très large part de la recherche sur les groupes restreints effectuée en laboratoire s'est effectuée à ce jour sur des groupes construits de trois à cinq personnes, sans qu'aucune définition de ce qu'*est,* dans la vraie vie, un groupe restreint, n'ait présidé à l'élaboration des devis de recherche. Dans un tel contexte, la définition opérationnelle du groupe restreint peut, par exemple, se formuler comme suit : trois personnes réunies pour évaluer la couleur de diapositives vertes ou bleues, pour s'influencer quant à la couleur de chacune de ces diapositives, l'une de ces personnes étant ou non, d'intelligence avec l'expérimentateur. Nous évoquons ici, de façon un peu caricaturale et iconoclaste, les recherches de Moscovici (Doms & Moscovici, 1984) sur les minorités actives... Les résultats produits par de telles recherches ne peuvent pas donner lieu aux généralisations auxquelles leurs auteurs ne manquent pourtant pas de s'employer.

La définition, une question de logique déductive et inductive

Avant toute opérationalisation, c'est à des opérations logiques que nous devons nous appliquer pour en arriver à établir une définition

solide et univoque de l'objet qui nous intéresse, en l'occurrence le groupe restreint.

La première de ces opérations consiste à cerner le dénominateur commun nous permettant de parler de groupe, au sens où nous l'entendons, c'est-à-dire en tant que regroupement humain. Qu'est-ce qui nous permet de distinguer le groupe du non groupe? Si nous acceptons comme critère premier qu'un groupe est *un rassemblement de personnes,* pouvons-nous affirmer que tout rassemblement de personnes fait partie de ce qui pourrait être appelé la classe des groupes? Une foule, une association, une coalition, sont-ils des groupes? Si nous en venons à conclure que certains rassemblements de personnes sont des groupes et d'autres n'en sont pas, nos critères pour en arriver à cette conclusion doivent réellement permettre l'exclusion de certaines catégories de regroupements. L'opération suppose d'ailleurs un inventaire de tous les regroupements de personnes imaginables, suivi de l'identification de leurs caractères communs et distinctifs, qui permettrait de les inclure dans la classe des groupes ou de les en exclure.

Tout en respectant la logique de la démarche, on peut aussi appréhender le problème en partant du bas de la pyramide. On pourrait dire, par exemple, comme première approximation, que tout regroupement de plus de deux personnes est compris dans la classe des groupes. À partir de ce premier postulat, on distinguerait ce qu'est un groupe restreint par rapport à d'autres types de groupes tel le groupe large dont parlent Anzieu et Martin (1982) ou tel le groupe construit à des fins de recherche en laboratoire que nous évoquons plus haut.

Quels critères nous permettent d'établir ces distinctions? La démarche déductive utilisée jusqu'ici semble maintenant devoir faire la jonction avec une approche empirique et inductive. Il devient dès lors possible d'envisager le problème de la définition scientifique de la notion de groupe restreint sous un autre angle : celui de l'identification des caractéristiques communes à tous les groupes restreints. Cette approche, plus descriptive que formelle dans un premier temps, peut elle aussi servir de point de départ à une démarche de classification et à l'établissement d'une typologie.

Les caractéristiques du groupe restreint

Anzieu et Martin (1982) ont privilégié une telle approche. Ils ont en effet relevé un certain nombre de caractéristiques du groupe

restreint, que nous avons jugé bon de compléter (Landry, 1988), et que présente le tableau 1.

Ces caractéristiques décrivent bien le groupe restreint dans ses dimensions statiques et dynamiques. Elles ont trait à la composition numérique du groupe (1), à l'exigence du face à face dans l'interaction (2), à la nécessité d'une cible commune[1] conférant son sens à l'action du groupe (3), à la vie affective du groupe, relationnelle et réticulaire (4), à l'interdépendance entre les membres, tant au niveau du réel qu'à celui des représentations (6), à la structuration d'un système de rôles (7) et d'un système normatif (8), à partir desquels s'élabore une culture groupale (9) (Anzieu et Martin, 1982, pp. 36-37). Une des dimensions occultées par ces auteurs est celle du pouvoir (5) : tout se passe pour eux comme si la différenciation des rôles se réalisait sans lutte de pouvoir, comme si la structure du groupe ne se développait qu'en fonction des relations affectives.

Tableau 1 Caractéristiques du groupe restreint

1. Nombre restreint de membres (3 à ± 20);
2. Interactions directes, en face à face, entre chacun des membres;
3. Poursuite de buts valorisés par les membres;
4. Développement d'un réseau de liens affectifs entre les membres;
5. Développement d'une structure de pouvoir et émergence d'un leadership;
6. Interdépendance entre les membres, même en dehors des rencontres;
7. Différenciation des rôles;
8. Émergence de normes;
9. Développement d'une culture groupale, marquée par des croyances, des rites, un langage propre au groupe;
10. Interactions constantes, symboliques et réelles, entre le groupe et son environnement.

Or, le développement d'une structure de pouvoir et l'émergence du leadership doivent être comptés parmi les caractéristiques essentielles du groupe restreint. Si le leader est nommé par une instance extérieure au groupe, la reconnaissance de la légitimité du leadership de cette personne, tout comme le développement d'une structure de pouvoir autour ou en dehors d'elle, feront nécessairement partie du processus groupal.

1 Ce terme fort heureux est de Saint-Arnaud (1978).

Nous avons également ajouté une dernière caractéristique relative à l'interaction du groupe avec son environnement (10). Aucun groupe ne peut vivre en vase clos. Même les équipages des navettes spatiales restent en liaison avec leur base terrestre... Sans doute le développement de la pensée systémique et le paradigme écologique ont-ils permis de prendre conscience du caractère de nécessité des liens d'interdépendance entre les groupes et leur environnement, qu'il s'agisse de l'environnement physique ou de l'environnement systémique.

Une définition du groupe restreint

Un ensemble de caractéristiques, s'il peut générer une description adéquate de l'objet, n'en constitue cependant pas encore la définition. Il permet toutefois de bien cerner les éléments nécessaires et suffisants pour arriver à une telle définition, capable de fonder la distinction entre cet objet, en l'occurrence le groupe restreint, et d'autres entités psychosociales tels la dyade, le réseau, le groupe large et l'organisation. La définition à laquelle nous sommes arrivée est la suivante:

> *Un groupe restreint est un système psychosocial pouvant être composé de trois à environ vingt personnes qui se réunissent et interagissent en vue d'atteindre une cible commune.*

Cette définition intègre, sous la notion de *système,* les dimensions d'interaction, d'interdépendance, de différenciation, de structuration et d'évolution dynamique dans le temps. Selon Rosnay, un système est en effet «un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but» (1975, p. 91). Si nous parlons dans cette définition d'un système *psychosocial*, c'est que pour nous, les systèmes composés d'êtres humains qui sont en interaction immédiate constituent des systèmes psychosociaux. La notion de système social renvoie à des entités plus vastes, au sein desquelles se retrouvent dyades, groupes restreints et réseaux en tant qu'éléments constituants ou composants.

Le *nombre* de membres compris dans un groupe restreint peut varier, mais il existe toutefois une limite inférieure et une limite supérieure à cette variation. On ne peut considérer une dyade comme un groupe, car les coalitions ne peuvent exister à l'intérieur d'une dyade, ce qui exclut l'émergence d'une structure de pouvoir et

d'un réseau sociométrique[1]. De même, le face à face, condition essentielle pour que l'on puisse parler de groupe restreint, s'avère extrêmement difficile au-delà d'une vingtaine de personnes. De plus, selon Mucchielli (1968) et Bormann (1975), les personnalités individuelles s'expriment trop fortement dans un groupe de moins de cinq membres pour que les processus proprement groupaux puissent se manifester clairement. Mais ils se manifestent tout de même. À l'autre extrême, plus on augmente le nombre de membres, plus le risque de fractionnement en sous-groupes s'accentue. Nous avons situé la limite supérieure autour de vingt personnes, mais celle-ci n'est pas absolue. Les circonstances et le contexte permettront de définir si, au-delà de vingt personnes, on se trouve ou non en présence d'un groupe restreint. Par ailleurs, la taille optimale d'un groupe restreint peut varier en fonction des objectifs qu'il poursuit, comme le démontre bien Saint-Arnaud (1978). Pour de nombreux praticiens de l'intervention auprès des groupes, elle se situerait entre cinq et douze membres.

Il est toujours possible de dénombrer les membres d'un groupe restreint : le membership est exact, bien qu'il puisse fluctuer dans le temps. C'est ici que l'on peut introduire la notion de *frontière*, si importante dans l'approche systémique. La possibilité d'établir clairement qui appartient au groupe et qui n'en fait pas partie permet de visualiser un intérieur et un extérieur. Les membres du groupe sont à l'intérieur de ses frontières, les non-membres à l'extérieur, ce qui n'épuise évidemment pas toute la richesse de la notion de frontière.

L'*interaction* directe, en face à face, constitue une autre des conditions nécessaires de l'existence d'un groupe restreint. Cela ne signifie pas que tous les membres du groupe sont présents lors de chacune de ces rencontres. Un membre absent, pour quelque raison que ce soit, demeure membre du groupe à ses yeux et à ceux des autres, alors qu'un membre démissionnaire cesse d'en faire partie. On voit ici l'importance des perceptions et des représentations. À partir du moment où un groupe est mis sur pied, où chacun reconnaît les autres comme membres de ce groupe, naît dans l'esprit de chaque membre une *représentation* de ce groupe et de chacune des personnes qui le compose. Cette représentation d'un groupe réel dure tant et aussi longtemps que le groupe existe.

---

1 Le développement de structures au sein du groupe constitue l'une des propriétés émergentes qui fondent sa nature systémique, au sens où Bunge (1979) l'entend (Landry, 1983).

La condition essentielle de l'existence d'un groupe restreint et de l'apparition des processus dynamiques de développement et de structuration du groupe demeure cependant l'existence d'une *cible commune*, partagée par les membres et pertinente à leurs yeux. Pour en arriver à définir ou à s'approprier un but commun, à s'organiser pour l'atteindre et à réaliser les actions requises à cette fin, ceux-ci doivent partager au moins quelques heures d'interaction. De plus, comme pour tout processus dynamique, le *temps* constitue, lui aussi, un élément essentiel pour que se manifestent les phénomènes caractéristiques du développement du groupe restreint. La notion de temps est présente dans la définition, sous les termes *se réunissent et interagissent.*

Voilà donc la définition à laquelle nous sommes arrivée, prenant en compte les caractéristiques qui nous paraissent être celles de tout groupe restreint concret oeuvrant dans quelque environnement que ce soit. Équipes de production ou de travail, comités, groupes populaires ou communautaires, comités de direction, conseils d'administration, jurys de toute sorte, petites sectes, conseils municipaux, groupes de croissance, de thérapie, d'entraide, groupes de loisirs, groupes sportifs, groupes formels et informels, chaque fois que nous retrouvons l'ensemble des caractéristiques que présente le tableau 1, chaque fois que la définition présentée peut s'appliquer à un regroupement de personnes, on peut conclure que ce groupe appartient à la classe des groupes restreints.

La définition proposée exclut d'emblée de cette classe, pour des motifs facilement reconnaissables, le réseau et la dyade. Le premier, même s'il devait comporter un nombre restreint de membres, ne correspond pas à la plupart des critères que présente le tableau 1. De plus, le groupe restreint compte parmi ses caractéristiques la possibilité de donner naissance à un réseau affectif et à un réseau fonctionnel. Or, en logique, un objet d'une classe donnée ne peut être compris dans un autre objet de même classe; le réseau ne peut donc être inclus dans la classe des groupes restreints. La seconde, la dyade, ne peut être considérée comme un groupe restreint principalement en raison des propriétés émergentes du groupe — émergence, entre autres, d'une structure de pouvoir et d'un réseau de liens affectifs —, susceptibles d'entraîner la création de coalitions. La dyade semble toutefois se situer au même niveau que le groupe restreint en tant que système psychosocial. Ces deux formes de regroupement partagent en effet certaines caractéristiques communes, dont la médiation des

relations entre les individus et les regroupements plus vastes que sont le groupe large, l'association et l'organisation[1].

L'élaboration de modèles scientifiques du groupe restreint

Une définition rigoureuse du groupe restreint, toute nécessaire qu'elle soit, ne constitue que le préalable à une seconde opération théorique essentielle à la compréhension des phénomènes et des processus groupaux. Cette seconde opération, c'est l'élaboration de modèles du développement et du fonctionnement de ces groupes.

La nécessité de modèles théoriques, construits de façon déductive ou inductive, n'est plus à démontrer en recherche. Le modèle permet la formulation d'hypothèses ou de questions visant à valider ces propositions; l'invalidation de certaines d'entre elles entraîne la modification du modèle. Les résultats produits par la recherche permettent non seulement de vérifier la pertinence du modèle, mais aussi de l'enrichir pour en faire un instrument de formation et d'intervention de plus en plus complet et adéquat. Un modèle qui ne serait pas validé soit par une démarche de recherche articulée à partir d'hypothèses qui en découlent, soit par la confrontation a posteriori de certains de ses éléments avec les résultats de recherches antérieures, pourrait ne représenter en définitive qu'une construction de l'esprit n'entretenant que peu de liens avec la réalité groupale... Il existe de tels modèles.

Un constat s'impose cependant à ce stade de notre réflexion. Les modèles du groupe restreint dont nous disposons aujourd'hui ont été élaborés essentiellement à des fins d'intervention et de formation. La recherche sur le groupe restreint s'est en effet centrée davantage sur des phénomènes groupaux spécifiques, et le clivage entre la pratique groupale et la recherche sur les phénomènes et les processus groupaux s'est ici particulièrement fait sentir. Ce sont les praticiens de l'intervention qui ont ressenti les premiers le besoin de disposer de modèles leur permettant de comprendre l'évolution des groupes auprès desquels ils intervenaient. On peut conclure que ces modèles ont été élaborés essentiellement sur un mode inductif, plusieurs d'entre eux s'inspirant toutefois de modèles théoriques issus d'autres disciplines, tels les modèles psychanalytiques, ou intégrant des

---

1 Il serait fort intéressant d'examiner plus à fond, sous l'angle de la logique, les liens entre la dyade, le réseau, le groupe restreint et les autres types de regroupements humains.

travaux de recherche antérieurs, tels le modèle de Saint-Arnaud (1978) et le nôtre (Landry, 1977, 1988, 1989).

Trois modèles utilisés au Québec

Un des premiers modèles utilisés au Québec, par les moniteurs de groupes de formation ou de sensibilisation (*t-groups)* a été celui de Bennis et Shepard (1956), fondé sur l'observation des interactions entre les membres de tels groupes. Ce modèle, résumé en français par Fortin (1973), définit l'évolution du groupe en deux phases distinctes : la première a trait aux problèmes liés à l'autorité, la seconde aux relations affectives entre les membres du groupe. Au cours de la première phase, les membres ont à résoudre le problème de leur dépendance à l'égard du moniteur. Trois étapes s'y succèdent : dépendance/évasion, contre-dépendance/lutte et résolution de la dépendance. La deuxième phase comporte aussi trois étapes : enchantement/évasion, désenchantement/lutte et validation consensuelle. Si les phénomènes dont il est ici question ont trait à deux des zones dynamiques composant tout groupe restreint, soit la zone du pouvoir et celle de l'affection, la façon particulière dont se vivent ces phénomènes selon ce modèle n'est pas étrangère à la pédagogie même du groupe de formation. On peut donc s'interroger sur la possibilité de l'appliquer de façon générale à une grande variété de situations groupales.

Un autre modèle, développé au Québec celui-là, est celui du groupe optimal de Saint-Arnaud (1978). Il postule l'existence de deux processus primaires et d'un processus secondaire dans tout groupe restreint. Le processus primaire de production se met en place grâce à la participation des membres, dans un premier temps, en vue de définir la cible commune qui les réunit, puis de travailler à son atteinte. Le processus primaire de solidarité s'établit par la communication entre les membres qui, entrant en relations les uns avec les autres, se reconnaissent comme différents et acceptent de s'utiliser comme ressources pour le groupe. Ces deux processus se mettent en marche par la transformation en énergie groupale de l'énergie résiduelle qu'apporte chaque membre au groupe, laquelle se décompose alors en énergie de production et en énergie de solidarité. Cependant, l'utilisation optimale de ces deux formes d'énergie n'est pas acquise au départ. Des obstacles peuvent surgir, et c'est à ce moment que survient le processus secondaire d'autorégulation par lequel sont résolus ces problèmes. La mise en place des processus primaires correspond à la naissance du groupe, sa croissance coïncide avec leur développement et avec la naissance du processus d'autorégulation, la maturité se manifestant lorsque le

groupe a atteint ses objectifs et utilisé ses ressources, et qu'il est capable de consensus quant aux enjeux les plus importants pour lui. Pendant quelques années, avant et après sa publication en 1978, le modèle du groupe optimal a donné lieu à des travaux de recherche. Il reste l'un des modèles privilégiés en intervention et en pédagogie au Québec. À la lumière de notre analyse il apparaît essentiellement centré sur les zones de la tâche et de l'affection. De plus, étant donné qu'il se situe à un niveau d'abstraction supérieur à ceux du modèle de Bennis et Shepard (1956) et du nôtre (Landry, 1977, 1988, 1989), il correspond plus à un modèle idéal du fonctionnement groupal qu'à un modèle applicable à tout groupe restreint réel.

Ayant comme point de départ la définition du groupe restreint présenté plus haut, notre modèle (Landry, 1977, 1988, 1989) est pragmatique, fondé d'une part sur l'observation, l'intervention et la formation dans les groupes restreints, et d'autre part sur une revue extensive et continue des travaux de recherche sur le groupe restreint depuis les années cinquante (Landry, 1988). Il est particulièrement tributaire des travaux effectués à l'Université du Minnesota par l'équipe de Bormann (1975). Il postule l'existence de trois zones dynamiques dans tout groupe restreint : la zone du pouvoir, la zone de l'affection et la zone de la tâche. Chaque zone comporte ses enjeux particuliers : pour la zone du pouvoir, l'émergence et la consolidation d'un leadership et d'une structure de pouvoir relativement stables et acceptés par le groupe; pour la zone de l'affection, l'établissement d'un réseau de relations affectives à teneur généralement positive, permettant à une véritable cohésion groupale de s'installer; pour la zone de la tâche, la mise en place d'un réseau de relations de travail satisfaisant, se traduisant par une organisation et une division du travail adéquates aux yeux des membres. 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 les 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 générales propres à tout groupe ou de celles régissant l'émergence des rôles, de même que le développement d'une culture groupale. Il prend aussi en compte les types de communication que l'on retrouve dans les groupes, et notamment le langage symbolique des métaphores groupales. Nos travaux de recherche sur le groupe restreint visent entre autres choses à valider certains aspects de ce modèle.

Le modèle du groupe restreint : un outil à fonction multiple

S'il est un domaine de la psychologie sociale où la pratique et la recherche sont intimement liées, c'est celui du groupe restreint. Nous l'avons vu, la création de modèles est plutôt issue de l'intervention, certains d'entre eux étant ensuite validés, au moins partiellement, par la recherche.

La recherche, pour sa part, s'est généralement intéressée à des problématiques restreintes, à des phénomènes groupaux particuliers. L'intégration de ce corpus important de recherche nous a permis d'améliorer notre compréhension de la dynamique des groupes restreints, de la modéliser. L'utilisation de ce savoir pour la mise sur pied de nouveaux groupes en vue de l'atteinte de certains objectifs organisationnels et sociaux ou pour l'intervention au sein de groupes existants afin de les soutenir dans leur fonctionnement, la perception des dangers de la *pensée groupale* (Janis, 1968) pouvant mener jusqu'au sectarisme le plus destructeur, voilà quelques retombées concrètes de la recherche sur le groupe restreint.

La recherche à venir doit porter non seulement sur les dimensions pratiques, immédiates du fonctionnement des groupes, mais aussi sur leurs caractéristiques formelles, leurs dimensions fondamentales. L'intervention, la formation et la recherche seront d'autant plus fructueuses qu'elles permettront d'intégrer les phénomènes et les processus groupaux en une vision globale, nécessairement systémique. Si l'étude de certains phénomènes isolés peut toujours s'avérer utile et nécessaire, il faut en arriver, en dernière analyse, à comprendre l'interaction et l'interdépendance entre ces phénomènes dans les groupes réels. Il faut comprendre aussi leur évolution dans le temps, puisque les groupes sont toujours en mouvance et que leur développement, depuis leur émergence jusqu'à leur disparition, s'effectue selon des phases bien précises. C'est au moyen de modèles intégrant l'ensemble de ces dimensions que l'on peut prendre en compte toute la complexité des processus groupaux.

L'intervention psychosociale, communautaire ou organisationnelle, même lorsqu'elle vise un changement plus vaste, s'effectue presque toujours par le biais de groupes restreints. Que ce soit en développement communautaire, en travail social ou en développement organisationnel, c'est par la mise sur pied de petits groupes ou l'utilisation de groupes déjà existants que les

intervenants sont appelés à exercer leur art. La vaste majorité des techniques et des méthodes de l'intervention organisationnelle, par exemple, utilisent le groupe. Le choix de ces méthodes et techniques, leur mise en application, dépendent du diagnostic de la situation du groupe, en lien bien sûr avec le diagnostic organisationnel ou social. Pour l'intervenant qui dispose d'un modèle de développement du groupe restreint, celui-ci constitue un instrument de diagnostic essentiel qui lui permettra de planifier de façon pertinente les étapes de son intervention, d'en modifier le cours en fonction de l'évolution du groupe et des phénomènes décelés, et d'aider le groupe à développer sa propre capacité de lecture de ces phénomènes.

Par ailleurs, l'une des approches privilégiées pour l'apprentissage des phénomènes et des processus de groupe est l'approche expérientielle, vécue dans le contexte du cours de type laboratoire ou du jumelage d'un cours théorique avec un cours atelier au sein duquel les étudiantes et étudiants sont appelés à vivre une expérience concrète de vie groupale, à partir de laquelle s'effectue l'ancrage des apprentissages théoriques. Le modèle de développement du groupe restreint permet tout d'abord, dans un tel contexte, de structurer les activités pédagogiques, la séquence des exercices et des exposés théoriques, en somme l'ensemble de la démarche pédagogique, en fonction des étapes de l'évolution du groupe et de l'apparition probable des divers phénomènes de groupe. Les apprentissages s'en trouvent ainsi agencés en fonction du modèle proposé et de la réalité, ce qui permet la compréhension à la fois expérientielle et cognitive des processus en question de même que leur intégration théorique.

Outre le domaine particulier de l'apprentissage des phénomènes et des processus de groupe, un très grand nombre de méthodes pédagogiques trouvent leur application idéale dans le cadre de groupes restreints. Ici aussi, la maîtrise par le formateur d'un modèle de développement du groupe restreint lui permettra de structurer ses activités pédagogiques en fonction de l'évolution prévisible du groupe, de voir venir les moments difficiles et d'intervenir de manière à maximiser les apprentissages.

Modélisation, conceptualisation et réalité... une conclusion

Tout modèle est issu de l'expérience, de la réflexion et de l'intégration théorique de son concepteur... Il reflète aussi les pratiques groupales de l'époque de sa création et est toujours

tributaire des courants idéologiques présents dans l'environnement à ce moment. Un modèle est non seulement le produit de la personne qui le pense, mais il est aussi le produit de l'air du temps. On sait par exemple qu'aux beaux jours où florissaient les cours de relations humaines et les groupes de croissance personnelle, c'est-à-dire au temps de la naissance de la dynamique des groupes et du *flower power,* la tendance à occulter les phénomènes de pouvoir ou à les réduire à des problèmes de dépendance ou de contre-dépendance prévalait fortement. L'utilisation exclusive de modèles conçus à cette époque ne peut qu'entraîner l'occultation des phénomènes liés au pouvoir au niveau du diagnostic, de l'intervention, de la formation et de la recherche.

Un modèle ne sera jamais qu'une représentation de la réalité multiforme des groupes que nous sommes appelés à côtoyer et à connaître. Il ne faut pas oublier que la carte n'est pas le territoire, et qu'un modèle est une carte (Korzybski, cité par Bateson, 1972). Il reste toujours des coins de territoire à explorer et à cartographier. La richesse et la profondeur ineffables de la vie groupale, l'odeur et la couleur particulières que revêt chaque groupe ne pourront jamais être totalement appréhendées au moyen d'un modèle...

Et pourtant, le modèle tout comme la définition rigoureuse et univoque demeurent essentiels à qui veut comprendre et nommer, analyser et intervenir, enseigner et former. Tel est le paradoxe, au niveau groupal comme au niveau individuel, de l'idiographique et du nomothétique.

Abstract

This article first presents the small group as a psychosocial system which has been present throughout the history of mankind. A true definition of the small group, be it for research, training or intervention purposes, must necessarily be based on solid conceptual premises, arrived at through deductive and inductive logical operations. This conceptual endeavour must be followed by another theoretical process, leading to the definition of models of group development. Three such models are briefly presented, illustrating the importance of modelization for research and intervention.

Références

Anzieu, D., & Martin, J.-Y. (1982). *La dynamique des groupes restreints* (7e éd rév.). Paris : Presses universitaires de France.

Bachelard (1970). *La formation de l'esprit scientifique.* Paris : Vrin.

Back, K. (1973). *Beyond words; the story of sensitivity training and the encounter movement.* Baltimore : Penguin Books.

Bales, R.F. (1950). *Interaction process analysis, a method for the study of small groups.* Reading, MA : Addison-Wesley.

Bales, R.F. (1970). *Personality and interpersonal behavior.* New York : Holt, Rinehart and Winston.

Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind.* New York : Ballantine Books.

Bennis, W.G., & Shepard, H.A. (1956). A theory of group development. *Human Relations, 9,* 415-437.

Bion, W.R. (1965). *Recherches sur les petits groupes.* Paris : Presses universitaires de France.

Bormann, E.G. (1975). *Discussion and group methods : Theory and practice* (2e éd.). New York : Harper and Row.

Bunge, M. (1979). *A world of systems.* Dordrecht : D. Reidel.

Cartwright, D., & Zander, A. (1968). *Group dynamics : Research and theory* (3e éd. rev.). New York : Harper and Row.

Doms, M., & Moscovici, S. (1984). Innovation et influence des minorités. *In* S. Moscovici (Éd.), *Psychologie sociale* (pp. 91-139). Paris : Presses universitaires de France.

Fortin, A. (1973). Le groupe de formation: légende et science. *In* R. Tessier & Y. Tellier (Éds), *Changement planifié et développement des organisations* (pp. 383-414). Paris et Montréal : EPI et IFG.

Janis, I.L. (1968). Group identification under conditions of external danger. *In* D. Cartwright & A. Zander (Éds), *Group dynamics : Research and theory* (3e éd. rev.). New York : Harper and Row.

Landry, S. (1977). Le groupe de tâche et sa psychologie. *In* J.-M. Leclerc, *Dossier sur l'enseignement : systèmes, méthodes, techniques* (pp. 1/1-1/34). Montréal : Service pédagogique de l'Université de Montréal.

Landry, S. (1983). Les concepts systémiques de Mario Bunge et leur application au groupe restreint. Texte inédit.

Landry, S. (1987). L'animation au Québec, la tradition psychosociologique. *In* P.R. Bélanger, B. Lévesque, R. Mathieu, & F. Midy (Éds), *Animation et culture en mouvement* (pp.47-57). Sillery : Presses de l'Université du Québec.

Landry, S. (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, Université du Québec à Montréal.

Landry, S. (1989). Le pouvoir des femmes dans les groupes restreints. *Recherches féministes, 2*(2), 15-54.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science.* New York : Harper.

Mailhiot, G.B. (1968). *Dynamique et genèse des groupes : actualité des découvertes de Kurt Lewin.* Paris : ÉPI.

Marrow, A.J. (1972). *Kurt Lewin, sa vie, son oeuvre.* Paris : ESF.

Mucchielli, R. (1968). *La dynamique des groupes: connaissance du problème, applications pratiques.* Paris : Librairie technique/Entreprise moderne d'édition.

Pagès, M. (1968). *La vie affective des groupes.* Paris : Dunod.

Paicheler, H. (1984). L'épistémologie du sens commun : de la perception à la connaissance de l'autre. *In* S. Moscovici (Éd.), *Psychologie sociale* (pp. 277-307). Paris : Presses universitaires de France.

Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1939). *Management and the worker.* Cambridge : Harvard University Press.

Rosnay, J. de (1975). *Le macroscope : Vers une vision globale.* Paris : Seuil.

Saint-Arnaud, Y. (1978). *Les petits groupes : participation et communication.* Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

Revue québécoise de psychologie, vol. 16, n°1, 1995

STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DES GROUPES INFORMELS EN MILIEU DE TRAVAIL : PREMIERS RÉSULTATS EMPIRIQUES

Luc BRUNET
Faculté des sciences de l'éducation
Université de Montréal

Résumé

Dans une organisation, à toute structure formelle correspond une structure informelle composée d'un ou de plusieurs groupes d'individus. Les résultats de notre étude indiquent que la structure du groupe informel se compose de trois sous-systèmes interreliés : les systèmes comportemental, normatif et identitaire. Sur le plan fonctionnel, le groupe n'entretient pas de préjugés défavorables envers l'organisation. Sa fonction sociale ou la promotion qu'il fait de certains intérêts permettent d'établir des typologies particulières.

L'étude des petits groupes en milieu organisationnel a suscité l'intérêt d'un grand nombre de chercheurs depuis plusieurs décennies déjà. En fait, plus de 8 000 articles, recherches ou études auraient été publiés à ce sujet depuis 1945 (Muchielli, 1989; voir Lorrain & Brunet, 1993). La notion de groupe, dans les théories des organisations, a surtout pris son essor à partir des recherches effectuées par Elton Mayo dans les années 1930. L'expérience de la *Bank Wiring Room* impliquant 14 travailleurs a révélé l'existence de deux cliques entourées de quelques personnes gravitant autour d'elles. Outre que les membres de ces groupes informels avaient développé des normes de groupe et une hiérarchie accordant à chacun un statut social particulier, indépendamment de leur position dans l'organisation formelle, ils entretenaient entre eux des relations privilégiées. Selon Roethlisberger et Dickson (1967), les relations des travailleurs de cette unité avec l'administration ne se situaient pas sur le plan individuel mais collectif, en tant que membres d'un groupe informel. Celui-ci

jouait un rôle de médiation dans la relation gestionnaires-travailleurs.

D'autres recherches ont contribué à notre compréhension de ces groupes : par exemple, l'étude réalisée par le *Tavistock Institute* de Londres sur l'organisation du travail dans les mines de charbon britanniques au cours des années 1950; celle de Crozier (1963) dans une entreprise française, où sont décrits les mécanismes par lesquels un groupe informel de travailleurs exerce son emprise sur un second groupe d'employés. Peu nombreuses mais très publicisées, ces recherches font ressortir l'importance et les effets des groupes informels sur les plans organisationnel et individuel.

Le présent article traite précisément du groupe informel. Or, il existe toujours, dans la documentation, une certaine confusion relativement à la signification de ce terme. Il importe donc de préciser que sera considéré comme groupe informel, aux fins de notre étude, tout groupe dont le statut est informel, peu importe son degré de formalisation interne. Un certain nombre de recherches (Baker, 1981; Muti, 1968; Polsky, 1978; Roethlisberger et Dickson 1939/1967; Tichy, 1973; Wilson, 1978) ont abordé particulièrement ce sujet. À notre connaissance, cependant, il n'existe pas encore de vrai synthèse théorique (Tichy, 1981) ni encore moins de véritables études empiriques (Farris, 1979; Polsky, 1978; Tichy, 1973; Stevenson *et al.*, 1985), et surtout très peu en milieu organisationnel.

Le but de cet article consiste à présenter les premiers résultats empiriques obtenus par notre équipe de recherche sur la structuration des groupes informels et leurs relations avec l'organisation (subvention du C.R.S.H. 41091-0644). Examinons auparavant les fondements théoriques sur lesquels reposent les notions de structures formelle et informelle, de groupe, de groupe informel, notions qui se situent au coeur de la recherche.

Les structures formelle et informelle

De manière générale, la structure formelle d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des relations existant entre les unités organisationnelles ou les membres d'une organisation (Bergeron, 1986). Cette structure sert généralement à réguler le comportement des membres vers l'atteinte d'objectifs spécifiques. Certains auteurs, dont Mintzberg (1982), la définissent comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches

distinctes et ensuite assurer la coordination nécessaire entre celles-ci.

Mintzberg (1982) considère l'organigramme comme une description discutable de la structure réelle, bien que dans la plupart des organisations, on le trouve indispensable, à tout le moins pour représenter la structure. Nombre de spécialistes partagent ce point de vue selon lequel cet outil constitue une description inexacte de ce qui se passe dans l'organisation. Mintzberg (1982) ajoute même ceci : «Il est clair que dans chaque organisation, il y a des relations de pouvoir et de communication qui sont importantes et qui ne font pas l'objet d'un document écrit (p. 52)». Il touche ici à la dimension informelle de l'organisation.

Dans toute organisation, un certain nombre de relations interpersonnelles émergent spontanément, sans avoir été planifiées par l'autorité légitime (Zaremba, 1988). Les liens que les membres établissent entre eux, en fonction de sentiments et d'intérêts personnels tantôt conformes, tantôt sans rapport et tantôt opposés aux objectifs de la coalition dominante dans l'organisation ou dans ses unités, forment un réseau informel d'échanges, structure parallèle à la structure officielle de l'organisation (Scott, 1981). Farris (1979) ajoute qu'aucune organisation ne peut fonctionner efficacement sans sa partie informelle. Plusieurs chercheurs (Tichy, 1973; Polsky, 1978; Stevenson et coll., 1985; Farris, 1979) déplorent le peu de recherche effectué sur l'émergence et le fonctionnement de ces groupes en milieu organisationnel.

Pourtant, dès 1938, Barnard (voir Tichy, 1973) discutait des effets de la structure formelle sur la structure informelle. Depuis, comme le rapportent Farris (1979), Blackburn et Cumming (1982), Fennell et Sandefur (1983) ainsi que Scott (1981), il est reconnu qu'à toute structure formelle se greffe une structure informelle composée de groupes divers d'acteurs organisationnels. Ce regroupement n'est pas accidentel; il répond aux besoins et aux objectifs des membres d'un système, bien que la dynamique de sa structuration ne soit pas encore pleinement connue (Tichy, 1973). Tannenbaum (1967) avance que l'organisation formelle ne se trouve jamais pleinement réalisée dans le comportement de ses membres. Pour cet auteur, l'enquête Hawthorne a révélé l'universalité et l'importance de l'organisation informelle sous-jacente à la structure formelle, celle-là se créant parallèlement et souvent à partir de celle-ci.

Scott (1981) considère que la structure sociale d'une organisation est dotée d'une composante formelle et d'une composante informelle. Il décrit l'organisation informelle comme étant constituée des modèles d'interactions humaines non représentés dans l'organisation formelle. La structure informelle serait, selon cet auteur, beaucoup plus structurée et ordonnée qu'on ne le croit. Les membres d'une organisation informelle créent des normes informelles et des modèles de comportements, de statuts, de pouvoir, des réseaux de communication, des structures sociométriques et des modes de travail qui leur sont propres.

Ainsi, l'organisation informelle n'est pas préétablie, mais elle résulte de la formation de liens qui se constituent infailliblement dans tout système social. Elle peut répondre à des besoins psychologiques : affiliation et socialisation par exemple, mais elle ne s'analyse pas seulement sous cet angle, car elle est tributaire des conditions formelles. C'est pourquoi l'appréhension de l'organisation réelle ne peut s'obtenir que par l'étude de l'un de ces systèmes, formel ou informel, en fonction de l'autre et vice-versa.

Après ce tour d'horizon des conceptions relatives aux structures, abordons la notion de groupe.

Le concept de groupe

L'un des points épineux auxquels nous avons fait face au début de cette recherche a été celui du peu de consensus quant à la conception du groupe et du groupe informel. À l'intérieur même de certains courants de pensée, tels que l'École des relations humaines ou l'approche politique, les dénominations «groupes de travail informels», «cliques», «groupes informels», «coalitions», «coalitions dominantes», etc. se côtoient fréquemment de façon indifférenciée. De plus, malgré sa valeur, l'apport de disciplines diverses contribue à entretenir cette confusion, ne serait-ce que par l'appréhension particulière de la problématique propre à chaque champ d'étude. Aussi, afin de bien saisir les caractéristiques du groupe informel, le concept de groupe doit être clarifié en premier lieu. En fait, s'il existe une multiplicité de définitions rattachées aux regroupements informels, il en va de même pour la notion de groupe (Laroche, 1991; Shaw, 1981; Wilson, 1978).

Il importe de souligner que le concept de groupe soulève un débat épistémologique quant à son existence même. Il s'agit ici, bien entendu, de la notion de réalité du groupe. Pour certains auteurs, dont Allport (1924; voir Shaw, 1981), le groupe ne serait qu'une

abstraction théorique utile pour rendre compte de comportements individuels collectifs. Ce qu'on appelle groupe consisterait alors en un ensemble de valeurs, d'idées ou d'habitudes existant simultanément dans l'esprit de plusieurs individus. Seuls les individus seraient réels, le groupe n'existerait que dans l'esprit des hommes (Shaw, 1981).

À l'opposé, certains théoriciens tels Durkheim et Warriner (Durkheim, 1976 : Warriner, 1956; voir Shaw, 1981) appréhendent le groupe en tant qu'entité aussi réelle qu'un objet matériel. En soutenant cette position, il devient alors impossible d'expliquer les phénomènes qui s'y rattachent en ne considérant que la psychologie individuelle de ses membres. Les processus et phénomènes de groupe ne peuvent être expliqués que si l'on prend le groupe, et non l'individu, comme unité d'analyse.

Entre ces deux extrêmes, il existe une position modérée selon laquelle le niveau de réalité du groupe se distribue sur un continuum (Campbell, 1958, voir Shaw, 1981). Celui-ci exprime la variation de la réalité d'un groupe en fonction de son degré d'entativité, c'est-à-dire du degré avec lequel un objet est perçu comme ayant une existence réelle. Le groupe existera dans la mesure où il sera perçu comme formant un tout. Plus cette perception sera nette, plus le groupe sera considéré réel et distinct.

Dans un même ordre d'idées, Wilson (1978) estime que la conscience du membership se distribue sur un continuum : à un extrême, on observe des individus groupes, mais sans liens particuliers entre eux, et à l'autre, un groupe où il est aisé de distinguer les membres des non-membres.

Le groupe informel étant de nature plus spontanée que le groupe de travail formel, sa perception et la délimitation de ses frontières ne sont pas toujours évidentes pour l'observateur externe. Cependant, la signification qu'il revêt pour ses membres peut s'avérer bien tangible. Cette notion de continuum représente donc une solution viable et particulièrement pertinente dans le cas des groupes informels pour lesquels une définition souple est souhaitable.

En dehors du débat relatif à la notion de réalité du groupe subsiste la difficulté liée à l'existence de la définition du mot «groupe». Cette difficulté peut s'expliquer tout d'abord par la nature du concept. Tel que le soulignent Ellis et Hunt (1983), les concepts logiques utilisés en science sont généralement définis par

des dimensions caractéristiques et des règles précises servant à les reconnaître; par contre, les concepts naturels, tels que celui de groupe, se délimitent de façon beaucoup moins précise. De plus, la multiplicité des définitions attribuées au groupe ne rend pas la tâche facile (Laroche, 1991). Cette pléthore vient du fait que l'on met l'accent sur des aspects différents (Shaw, 1981), en fonction du type de groupe étudié (Wilson, 1978).

Dans sa recension des définitions du mot groupe, Laroche (1991) fait état de trois principales familles de définitions, qui se distinguent selon l'importance accordée à la structure, à l'interaction et à l'interdépendance.

Le groupe peut se définir par rapport à ses différents éléments structurels. On peut rappeler ici la définition de McDavid et Harari (1968; voir Shaw, 1981) décrivant le groupe psychosociologique comme un système organisé de deux individus ou plus, doté d'une fonction, d'une série de rôles et de normes. D'autres auteurs définissent le groupe en fonction des interactions entre ses membres (Tichy, 1973). Pour Boissevain (1968, p. 545), par exemple, il constitue un «agrégat de personnes qui interagissent plus souvent entre elles qu'avec d'autres». D'autres enfin le définissent en mettant l'accent sur le concept d'interdépendance (Shaw, 1981; Cartwright & Zander, 1968; voir Wilson, 1978; Wilson, 1978). Le groupe devient alors «une collection d'individus ayant des relations qui les rendent interdépendants à un certain degré» (Wilson, 1978, p. 25).

La définition d'un concept passe obligatoirement par l'énoncé de ses caractères essentiels. Parmi les éléments cités précédemment, deux dimensions conditionnelles sont retenues. La première est relative à l'interdépendance entre les membres du groupe : celui-ci se construit sur des relations d'interdépendance, condition essentielle à son existence (Cartwright & Zander, 1968; voir Wilson, 1978; Shaw, 1981). La seconde est celle du groupe en tant qu'entité réelle : le groupe forme un tout. Or, cette dimension revient constamment chez l'ensemble des auteurs à travers des vocables et appellations diverses. Ainsi, pour certains, le tout forme un système (Homans, 1950; McDavid & Harari, 1968; voir Maillet, 1988); pour Gurvitch (1968), il a trait au sentiment d'appartenir à une unité collective. Sayles (1963) exprime cette notion d'entité par comparaison à une organisation à l'intérieur de l'organisation, et Lewin (Wilson, 1978) y voit une entité plus grande que la somme de ses parties.

La détermination de l'existence du groupe passe par son identification, c'est-à-dire par la distinction entre l'entité et le contexte. On est en présence d'un groupe à partir du moment où des individus sont perçus comme entretenant entre eux des relations privilégiées les rendant interdépendants et formant une entité distincte d'un système plus vaste. Le groupe existe lorsqu'il revêt une signification pour les individus en même temps qu'il renvoie à un système de relations interpersonnelles observables (Lortie, 1991). Miles et Huberman (1984) traduisent cette dernière proposition en expliquant que le groupe est à la fois un construit subjectif et un ensemble de comportements observables.

Enfin, soulignons que la dimension relative à l'énoncé des éléments structurels nous apparaît importante dans la mesure où elle a pour fonction de décrire le groupe plutôt que le définir. Par ailleurs, puisque l'interdépendance implique forcément des interactions, cette dernière dimension ne sera pas considérée en tant que caractéristique isolée.

Le groupe informel en milieu de travail

Le groupe informel apparaît comme une réalité fort présente et de plus en plus reconnue depuis les premières découvertes (fortuites) et l'étude subséquente qui s'ensuivit à l'usine *General Electric* de Hawthorne près de Chicago. Les résultats de ce qui est connu maintenant sous le titre de la *Bank Wiring Room* ont révélé que deux cliques de travailleurs avaient établi et maintenu des normes informelles de production, une série de normes de conduite à respecter sous peine de punition ou même d'exclusion. Dans leurs interprétations, les chercheurs ont conclu que les travailleurs formaient un groupe social doté de traditions et de normes complexes, ce qui pourrait expliquer leurs comportements (Roethlisberger & Dickson, 1939/1967).

Le groupe informel comme réalité organisationnelle a été assimilé par les différentes théories de l'organisation. Par exemple, l'école classique-bureaucratique lui attribue une influence délétère par le court-circuitage des niveaux hiérarchiques et le contournement des règles qu'il favorise. L'école des relations humaines le considère important en raison de son influence sur le niveau de productivité à travers les normes qu'il impose à ses membres. Dans son modèle du *linking pin,* Likert (1967) propose une structure de l'organisation fondée sur l'exploitation systématique et hiérarchique des groupes de travail de manière à profiter au maximum de leur énergie. Enfin pour les

protagonistes de l'école politique, l'organisation est conçue comme une sorte d'arène politique dans laquelle des acteurs individuels et groupaux tentent de faire prévaloir leurs intérêts.

Le groupe informel peut être analysé à partir du cadre de référence de Homans (1950). Celui-ci postule que dans tout groupe se retrouvent une dimension normative et une dimension béhaviorale. La dimension béhaviorale a trait aux interactions significatives entre les membres, aux sentiments et aux activités coordonnées; la dimension normative se rapporte aux buts communs, aux valeurs partagées et aux normes acceptées.

Le groupe informel satisfait les besoins d'affiliation de ses membres; l'amitié peut être à l'origine de sa formation. Cette forme de relation, qui est une fin en elle-même, tend à être réciproque et donne lieu à l'établissement de normes et de valeurs (Dalton, 1959; Poucke, 1980; Jourdain, 1988). Peu de chercheurs s'intéressent à la question des activités de groupe. Ce manque d'intérêt s'explique probablement par le fait que la plupart des théories sur le comportement des groupes sont inférées de l'étude des groupes de tâches dont les activités sont décidées à l'avance. Néanmoins, selon Levine et Moreland (1990), plusieurs groupes développent des traditions et des rituels qui les renforcent. Le groupe informel se caractérise par la force des liens tissés entre ses membres selon la quantité de temps passé en interaction, l'intensité émotionnelle, le niveau d'intimité et l'échange de services. En effet, les membres interviennent plus fréquemment entre eux qu'avec tout autre individu dans l'organisation (Boissevain, 1968; Granovetter, 1973; Tichy & Fombrun, 1979).

Pour plusieurs auteurs, l'établissement d'objectifs communs constitue l'essence même de tout groupe (Kreitner & Kiniki, 1989; Saint-Arnaud, 1978). D'autres soutiennent cependant qu'un groupe peut exister même si ses membres ne partagent pas de buts communs (Shaw, 1981). Dans certains groupes informels, les buts poursuivis sont parfois clairs et bien articulés, tandis qu'ils sont inconscients dans certains autres (Wilson, 1978). Les valeurs du groupe informel se développent à partir de ses succès et de ses échecs. Ce groupe est aussi impliqué dans la définition et le partage d'une certaine forme de culture. Les normes de groupe sont fortement reliées aux valeurs que celui-ci véhicule (Levine & Moreland, 1990). Selon Goodman et coll. (1987), la force des normes d'un groupe varie avec le nombre de membres qui les connaissent, les acceptent et les appliquent aussi bien qu'avec la fréquence et l'intensité des sanctions qui y sont rattachées. Une des

caractéristiques des normes informelles est qu'elles prévalent généralement sur les règles formelles.

La cohésion semble se révéler l'élément central du groupe informel et, peut-être, un indicateur de sa force interne. Elle peut se définir comme la force d'attraction du groupe sur ses membres et l'engagement des membres à la tâche du groupe (Goodman *et al.*, 1987). Pour plusieurs auteurs (Cartwright & Zander, 1968; Shaw, 1981; Wilson, 1978), c'est le concept d'interdépendance qui circonscrit plus directement l'essence même du groupe et le constitue en système (Homans, 1950; Jacques, 1979; Wilson, 1978). Ainsi, le groupe informel peut être conçu comme un système agissant dans un environnement : l'organisation, et transformant des intrants : les intérêts des membres, en extrants : la satisfaction des membres, par l'activation des sous-systèmes béhavioraux et normatifs, lesquels engendrent la cohésion.

Qu'entendre par groupe informel? La recension de la documentation, telle que nous venons de le voir, fait ressortir des définitions assez variées de ce concept. Néanmoins, dans le cadre de notre recherche, il est défini dans les termes suivants :

> *Le groupe informel consiste en une collection d'individus entretenant entre eux des relations non prescrites, de sorte qu'ils sont perçus comme formant ensemble une entité sociale qui dépasse la simple juxtaposition des membres et qui est distincte de la structure formelle de l'organisation. On peut y discriminer la plupart des membres et des non-membres* (Laroche, 1991, p. 26).

À la question «Pourquoi le groupe informel apparaît-il dans les organisations?», Etzioni (1961: voir Tichy, 1973) répond que, dans tout système normatif se développent des structures informelles destinées à favoriser la reprise du pouvoir dans certaines sphères d'activités. Pour Blackburn et Cummings (1982), comme cette structure formelle est généralement rigide et difficile à modifier, une structure parallèle émerge pour permettre aux individus d'affronter les imprévus de la réalité quotidienne. Tichy (1973) mentionne que les membres dont la relation avec l'organisation présente un caractère coercitif tendent à former des cliques, animés par un fort besoin de pouvoir, afin de lutter contre l'aliénation et un environnement hostile. Selon Grzyb (1981), le développement de la technologie dans les organisations crée, chez les individus, de nouveaux besoins auxquels est sensible le groupe informel. Ainsi, deux catégories de facteurs semblent favoriser

l'émergence de ce groupe : ceux reliés à l'environnement organisationnel et ceux reliés aux besoins individuels des membres. Sa formation résulte donc de l'interaction entre l'environnement et les besoins de ses membres. De plus, selon Tichy (1981), une interaction se produit entre les réseaux formel et informel, mais le facteur le plus déterminant se révèle être la structure formelle (Ellis, 1979).

Grzyb (1981; voir Lorrain & Brunet, 1982) établit une relation entre le niveau de complexité de la tâche et la formation du groupe informel. Premièrement, les tâches très structurées, répétitives et routinières inhibent la satisfaction intrinsèque des travailleurs, et pour compenser cette perte affective, ceux-ci sont motivés à créer un groupe informel. Deuxièmement, les employés réalisant des tâches complexes entretiennent régulièrement des liens informels de collaboration. Puisqu'ils se heurtent souvent à des difficultés dans l'exercice de leurs tâches, ils recherchent auprès de leurs collègues une aide et des renseignements permettant de résoudre ces problèmes.

Plusieurs chercheurs ont proposé des typologies visant à rendre compte des relations complexes existant entre l'environnement et le groupe informel. Pour Jurkovitch (1974), lorsque celui-ci émerge d'une organisation baignant dans un environnement complexe, il tend à être imprévisible et en constante redéfinition. À l'opposé, un environnement simple et facile engendre des regroupements clairs, bien définis et prévisibles. La typologie de Polsky (1978) repose sur le postulat selon lequel le regroupement informel prend forcément position pour ou contre la direction, mais que ses manifestations varient selon le milieu. Dans la typologie de Tichy (1973), la fonction et la composition du groupe informel varient selon la mobilité du personnel, les dispositifs de régulation et la taille de l'organisation. Dalton (1959) s'appuie en bonne partie sur la position organisationnelle des acteurs qui, à cause de leur niveau hiérarchique, ont accès à certaines ressources pouvant exercer une influence sur l'émergence du groupe informel. Celui-ci sert d'abord à répondre aux besoins individuels, en particulier à ceux qui ne sont pas comblés par l'organisation formelle.

Il ne faudrait pas croire, en revanche, que tous les groupes informels poursuivent des objectifs contraires à ceux de l'organisation. Ils servent aussi des buts organisationnels, du moins tels que les perçoivent les individus, tout comme le font les groupes informels à caractère social ou politique pour la société ou l'État.

Ainsi, la satisfaction des besoins et des intérêts personnels des membres constitue une caractéristique centrale du groupe informel. Plusieurs auteurs (Dalton, 1959; Litterer, 1963; Muti, 1968; Ellis, 1979; Farris, 1979; Baker, 1981; Jourdain, 1988; Hussein, 1989) soulignent son rôle important dans la satisfaction de ces besoins et intérêts. Cette fonction apparaît comme la raison d'être du groupe informel aussi bien que sa base de regroupement.

Premiers résultats empiriques

Le groupe informel acquiert des caractéristiques structurales distinctives. Nous avons tenté depuis trois ans de cerner plus spécifiquement cette problématique en effectuant une première série d'études sur le terrain. Notre équipe de recherche a, dans un premier temps, interrogé de 1991 à 1993, les membres de 24 groupes informels des secteurs public, parapublic et privé. Dans chacun de ces groupes, trois individus ont été interviewés. Deux d'entre eux devaient être membres du groupe, et le troisième, un informateur connaissant très bien celui-ci. Ces groupes ont été identifiés avec l'aide d'un membre de l'organisation qui nous a guidé à l'intérieur du réseau informel de cette dernière. Cette procédure semblait justifiée étant donné la vulnérabilité de certains groupes informels et la dimension politique de certains autres. Chaque groupe informel retenu devait répondre à cinq critères : (1) Composition d'au moins trois membres; (2) Durée d'existence d'au moins un an; (3) Relations privilégiées entre les membres; (4) Caractère informel du groupe; et (5) Conscience des membres de faire partie d'un groupe.

Structure du groupe informel

Afin d'approfondir la notion de structure, nous avons effectué une première étude auprès de trois groupes dans un ministère du gouvernement du Québec (Laroche, 1991). Cette procédure a permis de tracer une cartographie intéressante de la structure informelle des groupes. Globalement, les résultats indiquent que le groupe informel se compose de trois sous-systèmes interreliés : les structures comportementale, normative et identitaire.

La structure comportementale se définit comme l'ensemble des comportements des membres ayant acquis une certaine régularité. Elle englobe les éléments suivants :

a) Des activités : il s'agit des actions réalisées en commun par la plupart des membres. La majorité des groupes participent à au moins une activité qui consiste à se retrouver pour boire ou manger ensemble, ou encore pour organiser des réceptions à la maison avec les conjoints(es).

b) Un profil des interactions : cet élément a trait à la nature des liens entre les membres, à ce qui est échangé entre eux. On distingue, en général, quatre types de liens : l'amitié, l'échange de services, l'échange d'information et le soutien apporté à ceux qui éprouvent une surcharge de travail.

c) Sujets de discussion : il s'agit des propos que les membres échangent lorsqu'ils se retrouvent. En général, ils parlent de leur famille, de leur vie privée ou de leur travail.

La structure normative renvoie aux idéaux et aux croyances auxquels adhèrent les membres du groupe.

a) Les valeurs : le maintien des relations positives entre les membres représente souvent une valeur commune; on retrouve aussi l'amitié, l'entraide, la religion et le fait d'avoir instauré une ambiance intéressante sur les lieux de travail.

b) Les normes : les groupes ont tendance à édicter des normes visant la conformité. Les pressions s'effectuent, en général, pour aider la personne et non la rejeter. Citons, par exemple, l'incitation à ne pas être trop accaparant, l'interdiction de dire du mal d'un autre membre dans son dos, etc.

c) Les rôles et les statuts : les statuts traduisent un système d'évaluation propre au groupe en vertu duquel certains membres sont considérés supérieurs à d'autres par leurs qualités de leadership.

d) Le développement : il s'agit de l'ensemble des facteurs liés à l'évolution du groupe dans le temps : l'événement fondateur, les conditions qui ont facilité l'émergence du groupe, les événements marquants de son histoire et sa durée d'existence. Les événements fondateurs tournent généralement autour de la présence d'un individu qui a servi de catalyseur.

La structure identitaire contient les représentations du groupe qui expriment son caractère distinctif et établissent la frontière

entre ce qui appartient au groupe et ce qui ne lui appartient pas. Ces principaux éléments sont :

a) Des indices de reconnaissance : il s'agit des caractéristiques distinctives du groupe, qui permettent aux acteurs sur le terrain de le reconnaître. Par exemple, les membres du groupe ont le même âge ou en sont rendus au même point dans leur carrière.

b) Des critères d'identification : des points de repère cognitifs permettent de discriminer les membres des non-membres du groupe. Les informateurs ont tendance à utiliser des critères comportementaux ayant trait à la vie présente du groupe : par exemple, le fait que les membres se retrouvent régulièrement le midi pour jouer au billard.

c) L'appellation : Ce sont les désignations utilisées par les acteurs pour identifier le groupe. On retrouve «les anciens du programme de formation» ou encore «la gang du pool».

La relation groupe-organisation

Après avoir observé la structure des groupes informels, nous avons cherché à connaître leur relation avec l'organisation (Spénard, 1993). À cette fin, nous avons choisi d'approcher des groupes informels en effectuant des entrevues individuelles (N = 22) auprès de plusieurs membres et non-membres de six groupes recrutés dans différents organismes publics. Les résultats ont permis de dégager les observations ci-dessous.

a. Identification du groupe informel

Tous les groupes entretiennent des relations privilégiées; l'expression «former un noyau» se traduit par la notion de gang ou de groupe. Les groupes se distinguent par rapport à l'âge et au nombre de membres (N = 5).

b. Description des membres

Une seule similitude est observée : aucun groupe n'est constitué de membres appartenant à la même unité formelle de travail; ils se répartissent plutôt dans différentes unités, secteurs ou divisions de l'organisation. Deux groupes de femmes, un groupe d'hommes et trois groupes mixtes ont été répertoriés. Trois groupes sont

constitués de cadres ou professionnels et les trois autres, de personnel technique ou de soutien.

c. Émergence du groupe et finalités

Chaque groupe a mentionné une fonction ou une finalité. La raison la plus fréquemment évoquée est que les membres du groupe s'entendent bien, qu'ils y trouvent du plaisir. Le groupe peut également leur offrir du soutien et de l'entraide, et il procure des ressources au travail. Il existe en raison de la proximité sur le lieu de travail.

d. Le groupe et ses apports aux membres

Bonne compagnie, amis, divertissement, échanges, feed-back et plaisir, tels sont les avantages fréquemment mentionnés. Le groupe n'a aucune incidence sur la productivité, selon les membres de deux groupes, alors que pour trois autres, il en a. Ces derniers évoquent la qualité de la communication et des renseignements supplémentaires qu'il assure ou le climat de collaboration qui s'y est installé. La tendance est similaire en ce qui concerne le processus de prise de décision : deux groupes estiment que le groupe exerce une influence sur la teneur et la qualité des décisions.

e. Le groupe et sa relation avec les membres hors groupe

Aucun groupe ne fait mention de conflits avec une autre entité de l'organisation. Tous notent cependant la présence de «graviteurs», c'est-à-dire d'individus qui n'appartiennent pas au groupe à part entière, mais qui le fréquentent de façon occasionnelle. La majorité des groupes possède un surnom ou du moins un vocabulaire pour se désigner. Les groupes sont généralement connus et bien acceptés par leur entourage. La direction en parle sans émettre de jugement ou de façon positive.

Trois groupes n'estiment pas exercer d'influence sur d'autres membres de l'organisation, alors que trois autres croient posséder une certaine capacité en ce sens sur le plan du travail. La majorité des groupes croit contribuer de façon positive au climat de travail, car leurs membres se disent des personnes dynamiques, positives ou capables de mettre de l'ambiance. Toutefois, un groupe ajoute une contrepartie négative pour les non-membres.

La notion d'ouverture ou de fermeture du groupe aux autres membres de l'organisation est présente; bien que les membres de

quatre groupes informels considèrent leur groupe «ouvert», deux groupes se perçoivent ou sont perçus comme isolés ou difficiles d'accès.

f. Le groupe et sa relation avec les visées de l'organisation

Bien qu'aucun groupe ne s'attribue la capacité de modifier la structure formelle de l'organisation, certains prennent position en faveur des buts et des méthodes de l'organisation, alors que d'autres les critiquent. Trois groupes estiment que les membres peuvent bénéficier de certaines ressources en faisant partie du groupe, et aucune différence n'est notable pour les autres. Enfin, deux groupes se disent très favorables aux changements, et les autres se disent méfiants, indifférents ou ont des opinions partagées.

Conclusion provisoire

Essayer de comprendre le fonctionnement d'une organisation à partir d'une conception statique ou fondée sur les sciences pures ne permet pas de bien saisir ses ramifications profondes. À toute structure formelle correspond une structure informelle composée d'un ou de plusieurs groupes d'individus. Les résultats empiriques que nous venons de présenter montrent que le groupe informel se compose des trois sous-systèmes interreliés suivants : les structures comportementale, normative et identitaire. De plus, les groupes observés dans cette étude ne semblent pas être défavorables à l'organisation. Ils présentent cependant des similitudes avec ceux que décrivent les typologies en raison de leur fonction sociale ou orientée vers certains intérêts.

Les membres des groupes observés partagent tous, à des degrés divers, des besoins sociaux et d'autres liés à leur travail et à leur rôle dans l'organisation. Tout comme il est difficile de dissocier le groupe informel de l'organisation dont il fait partie, il s'avère difficile de dissocier l'être social du travailleur. Par conséquent, il devient important, pour un gestionnaire, de comprendre le fonctionnement et la structure du groupe. Il peut ainsi savoir où et comment intervenir en cas de besoin ou de conflit, et tenir compte de la présence du groupe dans la définition de la culture organisationnelle.

Abstract

Within an organization, all formal structures have a corresponding informal structure composed of one or many workers' groups. The results of the study

show that informal groups can be subdivided into three interrelated subcomponents : behavioral, normative and identity structures. The groups under investigation do not have unfavorable prejudices towards the organization. They also show some similarities with some group typologies as regards their social role or promotion of special interests.

Références

Baker, H. K. (1981). Tapping into the power on informal groups. *Supervisory Management, 2*, 18-25.

Bergeron, P. G. (1986). *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications.* Chicoutimi : Gaétan Morin.

Blackburn, R., & Cummings, L.L. (1982). Cognitions of work unit structure. *Academy of Management Journal, 25*(4), 836-854.

Boissevain, J. (1968). The place of non groups in the social sciences. *The Journal of the Royal Anthropological Institute, 3*, 542-556.

Cameron, K. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly, 23*(4), 604-632.

Cartwright, D., & Zander, A. (1968). *Group dynamics : research and theory.* New York : Harper & Row.

Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique.* Paris : Seuil

Dalton, M. (1959). *Men who manage: Fusions of feeling and theory of administration.* New York : John Wiley & Sons.

Ellis, L. W. (1979). Effective use of temporary groups for new product development. *Research Management, 22*, 31-34.

Ellis, H. C., & Hunt, R. R. (1983). *Fundamentals of human memory and cognition.* Dubuque, IA : Brown Company Publishers.

Farris, G.F. (1979). The informal organization in strategic decision-making. *International Studies in Management and Organization, 9*(4), 37-62.

Fennell, M.L., & Sandefur, G.D. (1983). Structural clarity of interdisciplinary teams : a research note. *Journal of Applied Behavioral Science, 1*(19), 193-202.

Goodman, P. S., Ravlin, E., & Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations. *Research in Organizational Behavior, 9*, 121-173.

Granovetter, M. S. (1973). The strenght of weak ties. *American Journal Sociology, 68*, 1360-1380.

Grzyb, G. J. (1981). Decollectivization and recollectivization in the work place : the impact of technology on informal groups and work culture. *Economic and Industrial Democracy, 2*(4), 455-482.

Gurvitch, G. (1968). *Les groupements particuliers.* Traité de Sociologie. Paris : PUF.

Homans, G. C. (1950). *The human group.* New York : Harcourt, Brace and World.

Hussein, R. T. (1989). Informal groups, leadership and productivity. *Leadership and Organization Development Journal, 10*, 9-16.

Jacques, J. (1979). Le groupe : son fonctionnement. *In* J.L. Bergeron, N. Côté, & L. Bélanger (Éds), *Les aspects humains de l'organisation* (pp. 153-169).

Jourdain, S. (1988). L'informel et le groupe dans l'organisation. Université de Montréal, Département de Psychologie, manuscrit non publié.

Jurkovitch, R. (1974). A core typology of organizational environments. *Administrative Science Quarterly, 51*(2), 123-140.

Kreitner, R., & Kiniki, A. (1989). *Organizational Behavior.* Boston, MA : Irwin

Laroche, R. (1991). *La structure interne du groupe informel dans l'organisation : synthèse théorique et conception d'une méthodologie.* Mémoire de maîtrise non publié, Université de Montréal.

Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology, 41*, 585-634.

Likert, R. (1967). *The Human Organization.* New York : McGraw-Hill.

Litterer, J. A. (1963). *Organizations : Structure and Behavior.* New York : Wiley and Sons.

Lorrain, J., & Brunet, L. (1993). L'émergence des groupes informels : un modèle écologique. *In* P. Goguelin & M. Moulin (Éd.), *La psychologie du travail à l'aube du XXI ème siècle* (pp. 619-627). Paris : EAP.

Lortie, G. (1991). Synthèse de la documentation portant sur les groupes informels. Manuscrit non publié, Université de Montréal.

Maillet, L. (1988). *Psychologie et organisations : l'individu dans son milieu de travail.* Montréal : Agence d'ARC.

McGrath, J.E. (1984). *Groups interaction and performance.* Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis : a source of new methods.* Beverly Hills, CA : Sage.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations.* Montréal : Agence d'ARC.

Muti, R. S. (1968). The informal group : What it is and how it can be controlled. *Personnel Journal, 47*, 563-570.

Polsky, H. W. (1978). From claques to factions : subgroups in organizations. *Social Work, 23*(2), 94-98.

Poucke, W, Van. (1980). Network constraints on social action : preliminaries for a network theory. *Social Networks, 2*, 181-190.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review, 5*(2), 122-140.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1967). *Management and the Worker.* Cambridge, MA : Harvard University Press (ouvrage original publié en 1939).

Rousseau, P. (1990). *Comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et les organisations.* Lyon : Chronique Sociale.

Saint-Arnaud, Y. (1978). *Les petits groupes : participation et communication.* Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Savoie, A. (1993). Les groupes informels dans les organisations : cadre général d'analyse. *Psychologie canadienne, 34*(1), 79-97.

Sayles, L. R. (1963). Work group behavior and the larger organizations. *In* J. A. Litterer (Ed.), *Organizations : structure and behavior* (pp. 163-170). New York : Wiley.

Shaw, M. E. (1981). *Groups dynamics : the psychology of small behavior.* Montréal : Mc Graw-Hill

Scott, S. (1981). The design group in action. *Training and Development Journal, 33*(4), 70-72.

Spénard, A. (1993, mai). Étude exploratoire des relations entre les groupes informels et l'organization. Communication présentée au 61ème Congrès de l'A.C.F.A.S., Rimouski.

Stevenson, W. B., Pearce, J. L., & Porter, L. W. (1985). The concept of coalition in organization : theory and research. *Academy of Management Review, 10*(2), 256-267.

Strapoli, G. K. (1975). Can organizational development help data processing? *Data Management, 13*, 23-25.

Tannenbaum, A. S. (1967). *Psychologie sociale de l'organisation industrielle.* Paris : Editions Hommes et Techniques.

Tichy, N. (1973). An analysis of clique formation and structure in organizations. *Administrative Science Quarterly, 18*(2), 194-208.

Tichy, N. (1981). Networks in organizations. *In* P.C. Nystrom & W. H. Strabuck (Eds), *Handbook of organizational design* (Vol 2), (pp. 225-249). New York : University Press.

Tichy, N., & Fombrun, C. (1979). Network analysis in organizational settings. *Human Relations*, *32*, 923-965.

Wilson, S. (1978). *Informal groups : an introduction.* Englewood Cliff, NJ : Prentice Hall.

Zaremba, A. (1988). Working with the organizational grapevine. *Personnel Journal*, *67*, 38-42.

Revue québécoise de psychologie, vol. 16, n°1, 1995

LE GROUPE INFORMEL EN MILIEU DE TRAVAIL : DISPOSITIF SOCIAL DE SOUTIEN DE SES MEMBRES

Geneviève LORTIE
Faculté des arts et sciences
Université de Montréal

Luc BRUNET
Faculté des sciences de l'éducation
Université de Montréal

André SAVOIE
Faculté des arts et sciences
Université de Montréal

Résumé

Cet article présente les résultats d'une recherche exploratoire visant à décrire les dynamiques internes et externes des groupes informels en milieu de travail. Dans le cadre de cette recherche, 37 entretiens ont été réalisés auprès des membres de 15 groupes informels. Une analyse du contenu de ces entretiens révèle que ces groupes possèdent une structure interne distincte et qu'ils fournissent à leurs membres un soutien à la fois social, instrumental et politique.

Cette recherche s'inscrit dans le cadre de l'exploration des entités informelles en milieu de travail. Au-delà des règles, des procédures et des organigrammes qui structurent les rapports entre les travailleurs, des relations non prescrites se développent inévitablement. Toute organisation formelle possède une contrepartie informelle (Sayles, 1963) susceptible d'être assez puissante pour en renverser les buts ou, à l'inverse, la rendre plus efficace en dépit d'une gestion déficiente (Baker, 1981; Farris, 1979).

Parmi les phénomènes à caractère non officiel, ce sont les groupes informels qui ont retenu notre attention. Ces groupes se forment spontanément lorsque des travailleurs entretiennent des relations amicales et partagent des activités pendant les pauses-café

ou hors des heures de travail (Walton & Hackman, 1986). Ils émergent même si leurs membres ne partagent pas de tâches; c'est en toute liberté que les travailleurs y adhèrent. Certains auteurs utilisent l'expression cliques pour référer aux groupes informels (p. ex. : Dalton, 1959; Polsky, 1978; Tichy, 1973).

Ce type de groupe a été retenu parce qu'il est très répandu dans nos organisations. Une enquête récente (Lortie, Brunet & Savoie, 1994) auprès de 166 travailleurs provenant de milieux fort diversifiés révèle que 65% d'entre eux font ou ont déjà fait partie d'un groupe informel au travail. Il a également été retenu parce qu'il a mauvaise presse : l'école bureaucratique l'accuse de contrer les efforts d'efficacité du management, et l'école politique le considère comme un foyer autonome de discorde. Pour les patrons, il représente une bête à abattre ou, à tout le moins, à avoir à l'oeil. Enfin, il a été retenu parce qu'il est présumé connu et laissé pour compte en recherche. Même si, depuis les études de Hawthorne (Roethlisberger & Dickson, 1939/1967), les interrelations entre le groupe informel et l'organisation ont fait l'objet de questionnements et d'inquiétudes, les données de recherche empiriques sont rares. La majeure partie des données relatives au groupe informel en milieu de travail sont d'origine théorique, marquées dans certains cas du sceau de l'observation.

À la suite d'une longue quête théorique, notre groupe de recherche a finalement défini le groupe informel comme suit :

> *Collection d'individus entretenant entre eux des relations non prescrites de sorte qu'ils sont perçus comme formant ensemble une entité sociale qui dépasse la simple juxtaposition des membres et qui est distincte de la structure formelle de l'organisation. On peut en discriminer les membres des non-membres* (Laroche, 1991, p.26).

Il s'agit donc d'un groupe dont la formation est spontanée et le fonctionnement interne non prescrit, non planifié par la structure formelle de l'organisation (Stevenson, Pearce & Porter, 1985). Même s'il ne figure pas dans l'organigramme, il s'agit néanmoins d'un groupe réel, possédant une frontière qui le différencie des autres entités de l'organisation (Spenard, 1992). Ses membres entretiennent des relations qui débordent le cadre des tâches prescrites (Hussein, 1989).

Le propre du phénomène informel est d'émerger spontanément, d'évoluer dans l'ombre et la clandestinité (Moullet,

1992). Starapoli (1975) a d'ailleurs comparé l'organisation informelle à un iceberg, souvent invisible de l'extérieur, mais pouvant exercer une force puissante sur l'entreprise. Une identification systématique des groupes informels en milieu organisationnel ne représente donc pas une tâche aisée. On peut cependant établir des critères différentiateurs à partir de notions clés définissant le concept de groupe et celui d'informel.

Un premier critère dérive de la notion clé d'interaction : au moins trois personnes doivent entrer en relation les unes avec les autres. Un second est, selon Alderfer (1977), la perception des membres de former un groupe et leur capacité d'en discriminer les membres. Ce critère permet de s'assurer qu'il s'agit véritablement d'un groupe et non d'un agrégat ou d'une quelconque forme de réseau. Un troisième critère dérive de la définition de *informel*, c'est-à-dire non prescrit par l'organisation et indépendant de sa structure formelle. La relation entre les membres du groupe doit donc déborder du cadre de l'accomplissement des tâches attitrées. Ils se fréquentent plutôt en fonction de leurs affinités et librement. Ce troisième critère permet de différencier le groupe véritablement informel des entités sociales officielles.

MÉTHODE

Techniquement, ces trois critères ont permis, dans le cadre de la présente recherche, d'identifier les groupes informels en milieu de travail : trois membres ou plus, membres et non-membres différenciés, relations entres les membres débordant des tâches. Auxquels critères ont été ajoutés, pour plus de certitude, celui de la durée (un an d'existence et plus) et celui de la non-identité avec une unité de travail.

Étant donné la rareté des matériaux empiriques, nous avons privilégié le terrain comme site de recherche, un objectif descriptif plutôt qu'explicatif et un niveau de contrôle non expérimental (Bordeleau et coll., 1982). L'approche choisie est donc de type exploratoire et qualitatif.

Une méthode féconde de recherche implique un accès direct à des membres ou à des observateurs privilégiés du groupe informel. C'est pourquoi nous avons fait appel à des psychologues industriels expérimentés, tous anciens étudiants de notre université. Ils ont repéré les groupes informels, nous ont mis en contact avec eux et ont cautionné notre légitimité scientifique et politique. Sans une

telle légitimité, une recherche de ce genre aurait été difficilement réalisable.

Dans la lignée des travaux empiriques réalisés par le Groupe de recherche sur les groupes informels (GRIO), ce texte présente l'analyse qualitative de 37 entrevues semi-structurées réalisées auprès de 15 groupes informels provenant de 12 organisations privées, publiques ou parapubliques du Québec. Pour chaque groupe rencontré, deux membres et, si possible, un répondant connaissant bien le groupe mais n'en faisant pas partie ont été interviewés. Un tel échantillon non probabiliste convient au but de cette recherche qui n'est pas de confirmer des hypothèses, mais de les développer ainsi que des instruments de mesure.

Entretiens semi-structurés

Le canevas des entretiens a été établi à partir des éléments qui, dans la documentation, sont reconnus comme caractéristiques du groupe informel (Cobb, 1986; Farris, 1979; Nelson, 1989; Polsky, 1978; Savoie, 1993; Wilson, 1978). Ainsi, chaque entretien recueille des données sur la composition du groupe, son historique, ses objectifs, ses valeurs, les conditions de son émergence, les occasions ou les modalités d'interaction, les modes de renforcement ou de punition, les cibles poursuivies, les résultats atteints, les alliances établies, les luttes menées, les facteurs favorables et défavorables à l'existence et à l'action du groupe.

Analyse de contenu

Le contenu manifeste de ces entretiens a été analysé afin de dégager les dimensions empiriques décrivant les dynamiques interne et externe des groupes informels. Les étapes de l'analyse sont semblables à celles suggérées par L'Écuyer (1991).

La première étape a consisté à effectuer une lecture du texte des entretiens afin d'en exclure le contenu non signifiant et de structurer les grandes catégories d'information. Les analystes ont ensuite procédé au découpage de ce texte en unités d'information afin d'en faciliter le traitement. L'étape suivante a consisté à classifier ces unités d'information selon une procédure de catégorisation mixte. Celle-ci implique qu'un certain nombre de catégories d'information étaient antérieures à l'analyse alors que d'autres sont apparues en cours de recherche. Les unités d'information dont le sens s'apparente ont été regroupées jusqu'à l'obtention de catégories non redondantes et homogènes. Après une dernière classification des

unités, un contre-codeur a vérifié la catégorisation. Le taux d'accord intercodeurs obtenu est de 73.8%. Selon Miles et Huberman (1984), un taux d'accord acceptable se situe entre 70% et 90%. Les unités d'information qui avaient été classifiées différemment par le premier analyste et le contre-codeur ont été replacées dans une catégorie faisant consensus.

RÉSULTATS

Le tableau 1 présente le nombre de groupes informels pour chaque catégorie d'information. Seules les catégories représentatives d'au moins sept des quinze groupes de l'échantillon apparaissent dans ce tableau.

Composition du groupe informel

Les groupes informels de notre échantillon varient entre trois et neuf membres; les trois quarts d'entre eux comptent entre quatre et six membres pour une moyenne légèrement supérieure à cinq. Les groupes formés d'individus du même âge sont en nombre égal à celui des groupes d'individus d'âges différents. Au regard de la composition sexuelle des groupes, un tiers de ceux-ci sont mixtes, et les deux autres tiers se partagent également en groupes exclusivement masculins ou féminins. Les groupes formés de cadres et de professionnels sont aussi nombreux que ceux formés de personnel de soutien et de techniciens. La majorité des groupes comprennent des membres appartenant à des niveaux hiérarchiques différents; certains comptent même dans leur rang des paires supérieur-subordonné(s). Finalement, la durée de vie de nos groupes informels s'étale de 1,5 an à 16 ans, les deux tiers des groupes ayant accumulé de trois à cinq ans d'existence.

Démarcation du groupe informel

La frontière du groupe informel est plutôt floue, car bien que certains de ses membres soient stables — ceux qui en forment le noyau —, d'autres gravitent autour. Treize groupes déclarent posséder de ces «graviteurs». Ceux-ci sont généralement en nombre inférieur à la moitié des membres du groupe. C'est le critère d'assiduité aux activités du groupe qu'utilisent la plupart des répondants pour distinguer les membres des graviteurs et des non-membres. D'autres font appel aux surnoms ou appellations

Tableau 1. Nombre de groupes informels par catégorie

Composition du groupe informel	
• 4 à 6 membres	10
• Groupes verticaux (niv. hiérarchiques différents)	9
• Groupes horizontaux (même niv. hiérarchique)	7
Démarcation du groupe informel	
• Présence de graviteurs	13
• Différenciation des membres par l'assiduité aux activités	9
• Activités communes autres que le travail	15
Émergence du groupe informel	
• Spontanée	15
• Similitudes liées au travail	13
• Similitudes sur le plan personnel	13
• Critères d'admission liés au travail	8
• Critères d'admission non liés au travail	9
Structure du groupe informel	
• Rôles liés à la personnalité	10
• Rôles variables	7
• Présence de normes et sanctions	11
Qualité de la relation informelle	
• Amitié	15
• Respect/franchise	13
• Intimité	8
• Communication libre, ouverte	10
• Prévention des conflits	9
• Sujets de conversation diversifiés	13
Soutien social	
• Soutien moral	8
• Détente/plaisir	11
• Effets bénéfiques pour la qualité de vie au travail	10
Soutien instrumental	
• Entraide	14
• Source d'informations privilégiée	10
• Consultation	10
• Échanges aidant au travail	9
Soutien politique	
• Protection	10
• Front commun	7
• Influence des décideurs	8

accordés aux groupes informels (p. ex. : *les Fumiers, la table du midi*). Cette capacité de discrimination est, selon Alderfer (1977), essentielle au repérage et à l'identification d'un groupe.

Les membres des groupes informels prennent presque toujours part aux mêmes activités. Bien que chaque groupe se spécialise dans certains types particuliers, tous participent à des activités communes hors travail : pauses-café, dîners, loisirs (restaurant, sports, spectacles). Presque tous les groupes informels de notre échantillon rapportent la pause-café ou le lunch comme des activités communes régulières, et la moitié d'entre eux font état d'activités de loisirs de groupe en soirée ou en fin de semaine. Au travail, c'est lors de ces rencontres que s'échangent les services concrets, que s'effectue le transfert des connaissances et des savoir-faire, que s'établissent les actions tactiques coordonnées même si la totalité des membres ne s'y retrouve pas nécessairement.

Émergence du groupe informel

Sans exception, tous nos groupes informels se sont constitués spontanément, et l'adhésion y a été sans contrainte. Peu importe l'événement à l'origine de la rencontre, qu'il ait été fortuit (participer à une même séance de formation), facilité par un membre ou inévitable (travailler dans la même unité), aucun groupe ne fait état de quelque pression que ce soit. L'attirance mutuelle est à l'origine des groupes informels.

Ainsi, treize des quinze groupes mentionnent l'existence de profondes similitudes intermembres liées à des attributs personnels autant qu'au travail. Ils partagent certaines valeurs de travail (excellence, loyauté envers l'organisation), entretiennent une vision semblable de leur milieu de travail ou valorisent les mêmes manières de faire. Les membres déclarent partager plus de points communs qu'avec des non-membres. Les similitudes se retrouvent au niveau des valeurs de vie (amitié, partage, souci du groupe, probité), des caractéristiques personnelles (franchise, grégarisme, ambition), des goûts et des préférences (politique, sport, culture, loisirs) ou du statut socio-économique (revenu, statut social). Il va sans dire que les affinités, sous toutes leurs formes, jouent un rôle considérable dans le processus de sélection et d'adoption des membres.

Au fur et à mesure de l'existence du groupe, des critères d'admission se structurent. En général, les groupes informels

exigent des membres potentiels qu'ils partagent certaines similitudes avec eux, particulièrement en ce qui concerne l'attitude à l'égard du travail et de l'entreprise. Il peut aussi s'agir de traits de personnalité ou du fait d'occuper une position particulière dans l'entreprise.

Structure du groupe informel

On observe que, dans les groupes informels de notre échantillon, des rôles se développent naturellement sans que les membres en discutent ouvertement entre eux. Dans les deux tiers des groupes, les membres présentent des structures de comportement qui sont souvent décrites par rapport à leur personnalité (conciliateur, protecteur, bouffon, etc.). Ces résultats concordent avec la conception des rôles informels proposée par Hare (1976) pour qui ceux-ci émergent de structures de comportement constituant une manifestation de la personnalité de leur détenteur.

Par ailleurs, dans la moitié des groupes, les rôles fonctionnels sont relativement variables et sont souvent partagés, dont notamment le rôle de leader. Ceux-ci varient également en fonction des besoins du moment. Comme l'avaient noté plusieurs auteurs, la démarcation entre les rôles est souvent imprécise (Brown, 1988; Jacques, 1979), souvent inégale — un membre peut cumuler plusieurs rôles alors que d'autres n'en ont aucun (Hare, 1976) — et implicite : il est rare que les membres de groupes informels discutent entre eux des rôles qu'ils y jouent (Brown, 1988; Levine & Moreland, 1990).

Avec le temps, les groupes informels mettent au point des normes plus ou moins explicites. La plupart de celles qui ont été décrites par nos répondants servent à maintenir les relations harmonieuses entre les membres ou à réguler les activités du groupe : éthique professionnelle, réciprocité, solidarité, respect. Tout porte à croire que ces normes viennent accentuer les similitudes au niveau comportemental.

Qualité de la relation

Sans exception, tous les groupes informels rapportent la présence de relations amicales entre les membres. La très grande majorité de celles-ci reposent sur la franchise, la sincérité et le respect mutuel. Dans un peu plus de la moitié des groupes, les membres se sentent proches les uns des autres, se font des confidences, et leur relation atteint un degré élevé d'intimité.

Dans les deux tiers des groupes, les membres décrivent la communication à l'intérieur du groupe comme étant ouverte, familière et louent ce lieu de liberté d'expression, d'écoute et de rétroaction. L'échange et le plaisir d'échanger constituent d'ailleurs parfois en eux-mêmes une raison de rencontre : «On se rencontre des fois juste pour jaser.»

Une même proportion de groupes informels ne mentionne aucun conflit prolongé ou non résolu entre les membres. Pressentant ou prévoyant des frustrations possibles, ces derniers interviennent avant leur éclosion. Toutefois un conflit substantiel risque d'entraîner l'exclusion d'un des protagonistes, voire l'éclatement ou la dissolution du groupe. Mais le groupe informel possède une capacité à prévenir les conflits.

Dans la très grande majorité des groupes, les échanges portent sur des sujets très significatifs, dont le travail et la vie personnelle. Sur le plan du travail, on s'y transmet les potins, les rumeurs, les renseignements stratégiques, les développements à venir et les événements passés. On y discute, évalue et réévalue la situation actuelle et l'avenir proche au travail. Toutefois, la frontière est mince entre la vie au travail et la vie privée. L'influence du groupe sur la vie privée de ses membres est multiple, variée et prégnante : certains groupes rapportent des degrés d'immixtion dans la vie de leurs membres qui s'apparentent à de la psychothérapie populaire.

La capacité des groupes informels à fournir à leurs membres l'occasion d'entretenir des relations sociales satisfaisantes a été soulignée par nombre d'auteurs dont Baker (1981), Lincoln et Miller (1979), Moullet (1992), Sayles (1963), Tannenbaum (1967), Tichy et Fombrun (1979), Walton et Hackman (1986), Laroche (1991) et Spenard (1992). Nos résultats ne semblent donc pas surprenants. Néanmoins, ils apportent des précisions rarement formulées relativement à l'intimité, à la liberté et à l'efficacité de la communication, ainsi qu'à l'incidence du groupe sur la vie occupationnelle et privée de ses membres.

Fonction de soutien

Les membres des groupes informels ont peine à verbaliser quel est le but de leur groupe, alors que l'inverse se produit lorsqu'on interroge des équipes de travail. Par contre, il apparaît clairement que leur raison d'être se résume au mieux-être et au mieux-faire

au travail. Tous les groupes informels fournissent à leurs membres du soutien, l'accès à des ressources utiles et de la protection. Ils possèdent donc une fonction de soutien social, instrumental et politique.

Soutien social

Le groupe informel apporte un soutien moral à ses membres. Ceux-ci s'encouragent, s'écoutent et se soutiennent dans leurs difficultés. Le fait d'entretenir des relations satisfaisantes et d'obtenir ce soutien du groupe donne aux membres l'occasion de se détendre, d'avoir du plaisir et de diminuer le stress lié au travail.

Grâce au groupe, la qualité de vie au travail semble meilleure. Une atmosphère agréable, non menaçante, et la compagnie de personnes avec qui on peut exprimer ses aspirations, ses émotions et ses frustrations sans crainte constituent un apport reconnu du groupe informel. Certains répondants vont même jusqu'à dire qu'ils y trouvent la motivation «à rentrer travailler le lundi matin».

Selon Tannenbaum (1967), le fait d'entretenir plusieurs relations informelles au travail se traduit au niveau de l'adaptation et du bien-être des travailleurs. Walton et Hackman (1986) ont également montré que les membres trouvent dans le groupe informel un soutien social qui les aide à faire face au sentiment d'aliénation et au stress liés au travail. Nos résultats confirment ces conceptions de même que celle de Roethlisberger et Dickson (1939/1967) pour qui la structure formelle d'une organisation répond à la logique des coûts et de l'efficacité, alors que sa structure informelle relève d'une logique des sentiments et des besoins humains.

Soutien instrumental

Pour la quasi-totalité des groupes à l'étude, le groupe informel remplit une fonction d'entraide importante pour ses membres. Celle-ci revêt diverses formes : échanges de services, de conseils, de renseignements privilégiés, etc.

Lorsqu'ils ont un service à demander à quelqu'un, ce sont vers les membres de leur groupe que les individus se tournent parce qu'ils savent qu'ils se montreront davantage empressés à les aider. Nos répondants affirment que lorsqu'ils ont à travailler ensemble, les membres de groupes informels ont le sentiment que la collaboration est plus facile qu'avec d'autres collègues. Certains

affirment même que s'ils avaient la possibilité de choisir leurs collaborateurs, ils se tourneraient vers les membres de leur groupe.

Pour ses membres, le groupe représente une source privilégiée leur donnant accès à plus d'informations, plus rapidement que s'ils passaient par les voies formelles. Les deux tiers des groupes informels fournissent un apport d'information important à leurs membres et ce, sans contrainte. Selon nos répondants, ces échanges et ces consultations peuvent les aider à trouver des solutions à des problèmes et leur permettent de prendre des décisions plus éclairées tout en gagnant du temps.

Ces résultats corroborent ceux des recherches antérieures. Des études empiriques ont déjà montré que la relation informelle donne lieu à des échanges de services (Dalton, 1959). De même, l'impact des groupes informels sur les réseaux organisationnels d'information est relativement connu (Tichy & Fombrun, 1979).

Soutien politique

Les groupes informels soutiennent et protègent leurs membres. Si l'un des leurs entre en conflit avec un collègue ou un supérieur, les autres l'épaulent et le réconfortent. En faisant front commun, en adoptant une position similaire par rapport à un problème ou à un enjeu particulier, les membres du groupe informel peuvent faire pencher la balance en leur faveur selon le principe selon lequel l'union fait la force.

Nos données révèlent également que le groupe informel constitue un moyen par lequel les membres peuvent tenter d'agir sur les décideurs. En effet, ils se servent parfois les uns des autres pour entrer en contact avec les personnes qu'ils veulent influencer. De plus, en échangeant des renseignements et en se consultant, ils peuvent tenter de convaincre divers acteurs du bien-fondé de leurs décisions. C'est le cas surtout des groupes constitués de travailleurs appartenant à des niveaux hiérarchiques différents.

Les groupes informels pourraient donc parfois constituer une source de pouvoir et fournir à leurs membres un soutien politique. Cependant, et c'est là qu'ils diffèrent des coalitions, toute leur existence ne tourne pas autour de la défense des intérêts de leurs membres face à des enjeux précis. Il apparaît que, contrairement aux coalitions, les groupes informels sont des entités plutôt permanentes, fondées sur des relations d'amitié entre les

membres. C'est peut-être de leur cohésion, tel que l'indique Muti (1968), que les groupes informels tirent une source de pouvoir.

CONCLUSION

Le groupe informel a souvent mauvaise presse chez les dirigeants qui y voient facilement un ferment de contestation, de révolution même. Depuis Hawthorne (Roethlisberger & Dickson, 1939, 1967), le groupe informel a souvent été assimilé à une force de résistance aux changements, à une force d'opposition à l'organisation formelle (Baker, 1981; Muti, 1968; Polsky, 1978). Selon nos répondants, il serait peu fréquent que les groupes informels exercent quelque influence sur l'organisation, sa structure et son fonctionnement; les seuls cas rapportés sont ceux dans lesquels le poste même des membres du groupe autorisait formellement une telle influence.

À la lumière des résultats de nos analyses qualitatives, il semblerait plutôt que la raison d'être des groupes informels s'apparente plus à un désir de mieux-être et de mieux-faire au travail qu'à une opposition à l'organisation formelle. Une atmosphère agréable, en compagnie de personnes avec qui l'on peut exprimer ses aspirations, ses émotions et ses frustrations sans crainte, voilà ce que semblent rechercher leurs membres. L'accès à une source fiable d'information, de ressources, de contacts et la disponibilité d'appuis et de soutiens sûrs au travail s'ajoutent à ces incontournables motivations. Baker (1981) avait on ne peut plus raison d'affirmer que le groupe informel répond à des besoins non satisfaits par l'organisation. Et ces besoins se cristallisent autour de la notion de la qualité de vie au travail : un milieu où on peut avoir du plaisir, apprendre, faire des erreurs, exceller, se défouler tout en étant accepté et soutenu.

Nos résultats nous amènent à considérer le groupe informel comme une expression des intérêts, des aspirations ou des besoins personnels des travailleurs. Par le soutien qu'il fournit, il permet à ses membres de réduire l'inévitable écart entre leurs besoins ou leurs intérêts personnels et ceux de l'organisation. Les échanges entre les membres leur permettent de connaître, comprendre et répondre aux exigences de leur milieu de travail. Le groupe informel apparaît d'abord et avant tout comme un groupe de soutien, comme un moyen dont se dotent les individus pour affronter les exigences du travail. Il constitue un dispositif social de soutien des individus au travail.

À une époque où les changements se produisent de plus en plus fréquemment et en profondeur dans l'organisation, il serait judicieux de profiter de ces dispositifs naturels et gratuits de soutien au travail que sont les groupes informels. En effet, étant donné l'appui sociotechnique mutuel des membres, de toute évidence lié à la situation de travail et de vie au travail, les groupes informels s'avèrent des acteurs efficaces et méconnus dans l'interprétation et le contrôle, au niveau local, des bouleversements technologiques, des transformations culturelles, des refontes structurelles et des crises politiques. Il n'y a pas lieu d'écarter, de neutraliser ou, pis encore, d'éliminer les groupes informels. Au contraire, alimenter ces groupes de renseignements organisationnels pertinents, reconnaître et apprécier leur contribution, les consulter sur les problèmes et les projets qui peuvent les toucher, voilà autant de moyens permettant de mobiliser ces unités sociales naturelles.

Le présent article décrit les résultats d'une recherche descriptive portant sur le groupe informel. Sa systématisation et son ampleur apportent des éclairages inusités sur le sujet. Il devient en revanche pressant de se doter de méthodes et d'instruments destinés à l'identification et à l'étude systématique de cette entité. Les progrès théoriques et les résultats accumulés devraient faciliter l'élaboration d'instruments de mesure et l'utilisation de méthodes quantitatives permettant l'analyse des relations existant entre l'appartenance à un groupe informel et diverses variables liées à l'efficacité sociale de l'entreprise : absentéisme, satisfaction, engagement, climat organisationnel. Ils devraient aussi permettre d'étudier l'impact de variables organisationnelles telles que la structure et le style de gestion sur l'émergence des groupes informels. Notre groupe de recherche s'oriente précisément dans cette direction.

Abstract

This article presents the findings of an exploratory research describing the internal and external dynamics of informal groups in work settings. As part of this research, 37 interviews were conducted with members of 15 informal groups. The results of a content analysis reveals that informal groups develop a distinctive internal structure and that they provide their members with social as well as instrumental and political support.

Références

Alderfer, C. P. (1977). Group and intergroup relations. *In* J. R. Hackman & J. L. Suttle (Éds). *Improving life at work.* Santa Monica : Goodyear.

Baker, H. K. (1981). Tapping into the power of informal groups. *Supervisory Management, 2*, 18-25.

Bordeleau , Y., Brunet, L., Haccoun, R. R. , Rigny, A. J., & Savoie, A. (1982). *Comprendre l'organisation : Approches de recherches.* Montréal : Agence d'Arc.

Brown, R. (1988). *Group processes : Dynamics within and between groups.* New York : Basil Blackwell.

Cobb, A. T. (1986). Coalition identification in organizational research. *Research and Negociation in Organizations, 1*, 139-154.

Dalton, M. (1959). *Men who manage.* New York : John Wiley & Sons.

Farris, G.F. (1979). The informal organization in strategic decision making. *International Studies in Management and Organization, 9*, 37-62.

Hare, P. (1976). *Handbook of small group research.* New York : Free Press.

Hussein, R. T. (1989). Informal groups, leadership and productivity. *Leadership and Organizational Development Journal, 10*, 9-16.

Jacques, J. (1979). Le groupe : sa nature. *In* J. L. Bergeron, N. Côté-Léger, J. Jacques, & L. Bélanger (Éds), *Les aspects humains de l'organisation.* Chicoutimi : Gaëtan Morin.

Laroche, R. (1991). *La structure interne du groupe informel dans l'organisation : Synthèse théorique et conception d'une méthodologie.* Mémoire de maîtrise non publié. Université de Montréal.

L'Écuyer, R. (1990). *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu.* Montréal : Presses de l'Université du Québec à Montréal.

Levine, J. M., & Moreland, R.L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology, 41*, 585-634.

Lincoln, J. R., & Miller, J. (1979). Work and friendship ties in organization : A comparative analysis of relational network. *Administrative Science Quarterly, 24,* 181-199.

Lortie, G. , Brunet, L., & Savoie, A. (1994). Élaboration d'un questionnaire mesurant les caractéristiques des groupes informels en milieu de travail. *Psychologie du travail et des organisations.* (soumis pour publication).

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis : a source of new methods.* CA : Sage.

Moullet, M. (1992). *Le management clandestin.* Paris : InterEditions.

Muti, R. S. (1968). The informal group : What it is and how it can be controlled. *Personnel Journal, 47*, 563-570.

Nelson, R. E. (1989). The strenght of strong ties : social networks and intergroup conflict in organizations. *Academy of Management Journal, 32*, 377-401.

Polsky, H.W. (1978). From claques to factions : Subgroups in organizations. *Social Work, 23*, 94-98.

Roethlisberger, F. G., & Dickson, W. J. (1967). *Management and the worker.* Cambridge, MA : Harvard University Press. (ouvrage original publié en 1939).

Savoie, A. (1993). Les groupes informels dans les organisations : cadre général d'analyse. *Psychologie canadienne.*

Sayles, L. R. (1963). Workgroup behavior and the larger organization. *In* J.A. Litterer (Éd.), *Organizations : Structure and Behaviors* (pp.163-170). New York : Wiley & Sons.

Spenard, A. (1992). *Étude exploratoire sur les groupes informels et leur organisation.* Mémoire de maîtrise non publié. Université de Montréal.

Starapoli, G. K. (1975). *Can organizational development help data processing? Data management, 13*, 23-25.

Stevenson, W.B., Pearce, J. L., & Porter, L. W. (1985). The concept of coalition in organisation theory and research. *Academy of Management Review, 10*, 256-267.

Tannenbaum, A. S. (1967). The group in organizations. *In* V. H. Vroom & E.L. Deci (Éds), *Management and motivation.* New York : Penguin Books Ltd.

Tichy, N. (1973). An analysis of clique formation and structure in organizations. *Administrative Science Quaterly, 18,* 194-208.

Tichy, N., & Fombrun, C. (1979). Network analysis in organizational settings. *Human Relations, 32*, 923-956.

Walton, R. E., & Hackman, R. J. (1986). Groups under contrasting management strategies. *In* P.S. Goodman (Éd.), *Designing effective workgroups.* San Francisco : Jossey Bass.

Wilson, S. (1978). *Informal groups.* New Jersey : Prentice-Hall.

Revue québécoise de psychologie, vol. 16, n°1, 1995

LES TRIBULATIONS D'UNE NOTION : DU GROUPE À L'EQUIPE DE TRAVAIL

Claude LEMOINE
Université de Rouen

Résumé

Cet article passe en revue plusieurs obstacles qui ont freiné la recherche théorique sur les groupes : la facticité des situations cliniques et expérimentales; la résistance à l'analyse des participants qui sont à la fois analysés et analystes; la difficulté d'appliquer des méthodes adaptées à l'étude d'un système complexe induisant des rétroactions multiples. Puis il propose quelques pistes visant à favoriser le développement des recherches : l'analyse en situation du fonctionnement du travail en équipe; les modes d'emprise des communications dans les organisations; et l'appropriation des analyses et des évaluations par les acteurs eux-mêmes qui y voient une source de supervision, de maîtrise et d'implication.

GROUPE ET CONFORMISME

Le groupe a depuis longtemps fasciné les observateurs sociaux. Ils y ont vu soit un état primitif, antérieur à l'apparition de la prise en compte de l'individu — c'est la horde ou la tribu des ethnologues —, soit un retour à cet État dans lequel l'individu perd son jugement personnel et son libre arbitre : c'est l'image de la foule (Le Bon, 1895) ou du conformisme des moutons de Panurge (Rabelais, 1548), repris sous forme expérimentale par Asch (1951). Mais ce dernier a mis en avant l'effet cohésion de groupe obtenue par une influence majoritaire. Coordonner minutieusement une action de groupe, en particulier sur le plan militaire, suppose une parfaite entente et une cohésion interne. Pour y arriver, quoi de mieux que d'augmenter le conformisme de groupe? Voilà donc une plate-forme tout indiquée de recherche-action, le support à un courant de recherche sur les groupes, lié aux impératifs sociaux de l'époque. Le groupe est ainsi devenu un commando; puis il s'est transformé en

notion de petit groupe ou groupe restreint (Anzieu & Martin, 1968) en passant l'Atlantique.

Cependant il est apparu, notamment en France, que réduire la diversité avait pour corollaire la diminution de l'initiative individuelle. Rendre un groupe homogène, obéissant, soumis, capable d'exécuter des ordres sans sourciller, avait son revers. On se retrouvait dans un modèle d'organisation bien connu et bien rodé : le taylorisme autoritaire, pour lequel l'exécutant n'est qu'un bras (Petit, 1979), fût-il armé. Appliqué à l'entreprise, le modèle a vite laissé apparaître ses limites, même si dans certaines cultures, il garde encore toute sa valeur pratique (gymnastique matinale japonaise) ou symbolique (l'obéissance allemande légendaire).

GROUPE ET DIFFÉRENCIATION

Face à la vigueur de ce modèle, qui se retrouve encore dans les théories de l'apprentissage par imitation (Bandura, 1976), s'est fait jour progressivement son contraire, surtout en France, avec la théorie de la différenciation sociale, selon laquelle les groupes sont aussi susceptibles de divisions. Dès 1962, Lemaine et Jamous montraient que la compétition entre groupes d'inégales ressources engendre des conduites de différenciation produisant une incomparabilité sociale. Ainsi un groupe d'enfants privés de ficelle pour construire une cabane aménageaient-ils davantage les abords, à partir d'initiatives faiblement organisées mais porteuses d'innovations, qu'ils réclamaient ensuite de voir reconnues.

Cependant, ce nouveau courant de recherche s'orientait, comme le précédent, vers la notion d'influence et, en ce qui le concerne, de résistance à l'influence d'une opinion majoritaire. On passe alors subrepticement de l'action en commun aux représentations (Moscovici, 1961), avec l'idée implicite que l'accord sur les opinions prédétermine la possibilité du travail en groupe. Mais de ce fait, la notion même de groupe se modifie. Il ne s'agit plus d'un petit nombre d'individus travaillant entre eux, mais d'ensembles plus larges, relativement peu circonscrits, dont l'enjeu porte principalement sur les limites ou les frontières. À partir d'un système de représentations, on en arrive à la notion de catégorie :

- Catégories sociales d'abord, représentées par l'appartenance à un milieu social, mais aussi par la couleur de peau (Lemaine & Matalon, 1985) ou, plus généralement, par toute entité créée

pour la cause : religion, âge, sexe, etc. (Personnaz, 1992), y compris celle de la couleur d'une équipe (Rabbie & Horwitz 1969).

- Catégories hiérarchiques ensuite, liées à la démultiplication des niveaux bureaucratiques et au morcellement artificiel des salariés par grades successifs, ou par tranches de revenus.
- Catégories mentales enfin, qui répondent comme en miroir aux séparations précédentes tout en traitant du fonctionnement cognitif interne à la façon de penser autrui (De La Haye, 1990).

L'intérêt de ces recherches est indéniable, mais il a transformé radicalement la notion de groupe. Il ne s'agit plus d'individus interagissant pour réaliser ensemble une activité, mais du fonctionnement perceptif d'unités individuelles qui structurent leurs représentations d'autrui en fonction de catégories de la pensée acquises à partir de références sociales ou scientifiques.

Il en résulte que les recherches actuelles traitent plus des individus face aux influences sociales que des phénomènes d'action de groupes à proprement parler. Et la délimitation même du groupe dépend des formes de représentations externes que l'on en a et non plus de ses caractéristiques intrinsèques. Ces orientations théoriques permettent de comprendre déjà quelques raisons du faible nombre de recherches récentes sur les petits groupes (par exemple, Aebischer & Oberle, 1990). Pourtant un autre courant, issu des travaux de Lewin (1959) reste une référence pour traiter des groupes. Voyons maintenant ce qu'il en est advenu.

DYNAMIQUE DE GROUPE

La notion de dynamique de groupe suggère d'emblée l'idée d'une force en mouvement qui dépasse celle de la somme de chacun de ses membres et constitue un ensemble de processus propres au groupe. Kurt Lewin et son courant de recherche ont apporté une construction théorique du travail de groupe à retombées pratiques multiples qui font encore référence. L'analyse des phénomènes de groupe, du climat social selon le style de direction (Lewin et coll., 1939), des rôles (Bales, 1951) sont des thèmes qui ont contribué au développement des groupes de formation et du secteur des ressources humaines. L'engouement en France pour ces méthodes, autour des années 1970 (Maisonneuve, Pages, Flament, Goguelin et coll.), notamment auprès des cadres, n'a pas eu cependant la postérité attendue, et les recherches ont peu progressé depuis. Cette sorte de rejet de la formule, alors même que des pratiques

proches y reviennent sans cesse, est à analyser. Des difficultés majeures, réunies selon trois dimensions, sont en effet apparues.

L'efficacité de la simulation mise en question

La formation à la dynamique de groupe s'est souvent présentée comme un laboratoire d'essais psychosociaux (Pagès, 1959). Elle devait apporter l'innovation dans les relations humaines, favoriser la circulation des informations réciproques et mobiliser les énergies créatrices. Cependant, l'idée de simulation, source d'entraînement dynamique au changement, s'est plutôt transformée en celle de facticité, et les problèmes de transposabilité se sont posés. Les expériences vécues ne sont pas vraiment parvenues à franchir les limites du groupe et n'ont généralement pas réussi à provoquer d'effet de contagion ou d'exemple mobilisateur pour l'organisation. Au mieux, elles ont apporté une ouverture personnelle d'ordre culturel ou encore le ressourcement d'un dérivatif ludique ou d'un défoulement (Lemoine, 1993); au pire, elles ont provoqué un rejet par crainte de déstabilisation personnelle ou organisationnelle.

À partir des principes des groupes de Béthel (Faucheux et coll., 1959; Pagès, 1959; Anzieu & Martin, 1968) et de l'expérience de leur application, trois sources de facticité permettent de comprendre la faible transférabilité entre ces groupes et les entreprises.

Le principe d'égalité

Hormis le rôle particulier du moniteur du groupe, tous les participants ont exactement le même statut et se trouvent *de facto* sur un plan d'égalité. Cette règle, qui a l'avantage d'instaurer un climat de sympathie entre égaux et de faciliter les communications horizontales réciproques, se trouve en contradiction avec les situations habituellement existantes ailleurs, construites sur le mode hiérarchique. Toute transposition littérale est donc a priori impossible ou vouée à l'échec. En outre, ce sont les processus de commandement, d'influence et de décision qui se trouvent modifiés, altérant de ce fait l'adéquation de la simulation. Chacun est en effet réduit à ne mettre en oeuvre que ses aptitudes personnelles pour convaincre ou se rallier les autres qui, de leur côté, peuvent à chaque instant remettre les acquis en question et jouer d'autres alliances. Il en résulte en général une structuration très précaire du groupe qui, associée à la règle du non-passage à l'acte, limite le consensus, les décisions communes et la production du groupe. C'est

ainsi qu'il a fallu plusieurs séances, à un groupe dans lequel nous étions observateur, pour instaurer une pause-café.

L'objectif à atteindre

Ce simple exemple souligne un autre aspect en rupture avec les situations de travail : le groupe n'a pas de tâche ni d'objectif autre que celui de provoquer et d'analyser son propre fonctionnement. Il perd ainsi le contact avec l'ensemble des stimulations et des contraintes du milieu extérieur. D'où le sentiment parfois répandu chez les participants de ne pas avancer, de tourner en rond, et d'exacerber des menus problèmes à défaut de traiter des questions importantes. D'où aussi l'opinion d'inutilité du groupe qui ne peut se mobiliser par des objectifs communs et extérieurs à atteindre. L'aspiration vers le but attendu, ressort puissant étudié par Lewin (1959) lui-même, n'est pas présente.

L'absence d'enjeux extérieurs

L'impression de facticité vient sans doute plus encore de la perception des enjeux. Pour éviter les effets néfastes et permettre l'expression libre, toute conséquence externe au groupe et toute évaluation sont délibérément empêchées. Si la protection des participants s'en trouve légitimement assurée, l'enjeu des débats en est fortement transformé. L'application à l'organisation s'efface au profit d'une analyse de l'effet des interventions personnelles dans le groupe. Ajouté à cela que les autres acteurs, étrangers au groupe, ne sont pas forcément volontaires pour changer leurs habitudes, il en ressort que les conditions de transposition et d'insertion dans le milieu du travail ne sont pas réunies, ce qui laisse une impression d'inadaptation de la formule.

La résistance à l'analyse

La dynamique de groupe n'est pas seulement critiquée pour son incapacité à s'insérer dans l'organisation, elle est en même temps repoussée pour le risque de changement qu'elle apporte. Cette contradiction des critiques montre l'ambiguïté de la représentation suscitée tant à l'extérieur qu'à l'intérieur par les participants eux-mêmes. Ceux-ci sont en effet partagés entre le désir de voir et de savoir et la crainte d'être vus et analysés (Lemoine, 1994). Ce sentiment est lui-même lié à leur position ambivalente : tout à la fois observateurs ou analystes des autres et analysés par eux. On sait que ce double rôle simultané altère la conduite, et que le fait de se savoir sous analyse suscite des tentatives pour y échapper, que ce

soit par évitement ou par déni des conclusions. C'est ce qui arrive pour la dynamique de groupe où l'on rencontre fréquemment une résistance à l'élucidation analytique, et ce d'autant plus que le niveau d'implication est grand.

Il est en effet typique de remarquer que les recherches systématiques, cliniques ou expérimentales, sont des plus rares dans ces situations alors même que les participants sont précisément là pour découvrir des phénomènes psychosociaux. Ce paradoxe ne semble pouvoir s'expliquer que par le statut paradoxal des participants : analystes des autres, mais sans en avoir les moyens théoriques et méthodologiques, et en même temps placés sous le regard d'autrui qui risque toujours d'induire une évaluation, c'est-à-dire un jugement de valeur sur la personne, qui stigmatise et bloque tout processus d'analyse (Lemoine, 1983). Ainsi l'analyse fait-elle peur dans le groupe comme à l'extérieur dès lors qu'elle est perçue comme un jugement. Comment, dans ces conditions, oser l'analyse et en tirer profit pour l'organisation?

Question de méthode, et de conception théorique

Il reste une troisième source de difficulté qui ne facilite pas les recherches. Elle est inhérente à l'appréhension des phénomènes de groupe, sur les plans théorique et méthodologique.

Question méthode, le groupe est un objet d'étude qui ne se laisse pas saisir aisément. Il constitue un système global alors que les unités d'observation ne portent que sur des conduites individuelles. Les travaux de Bales (1951) pour quantifier les communications, de Lambert (1957) pour mesurer l'influence de chaque membre, ou de Flament (1969) pour traiter des structures et réseaux de communication, ont en commun la lourdeur de leur mise en place et la difficulté d'interpréter une grande quantité de données, plus centrées sur la somme des individus que sur le groupe comme tel.

L'idée de l'impossibilité d'une recherche scientifique s'est insinuée, et ce d'autant plus que l'expérience clinique était primordiale, les phénomènes de groupe devenant incomparables, uniques, idiosyncrasiques et donc insaisissables. On retrouve là les arguments habituels de la réaction défensive face à l'immixtion analytique (Lemoine, 1994). Et l'introduction de la vidéo ne changera pas le problème. En effet, il est illusoire d'introduire un instrument d'analyse dans un groupe en croyant qu'il n'aura pas de répercussions sur ses acteurs. Mais ce n'est pas une raison pour

repousser toute recherche, sous réserve que deux conditions théoriques soient remplies : la prise en compte des phénomènes de rétroaction en chaîne introduits par l'analyse et l'appropriation par les intéressés des éléments d'information issus de l'analyse scientifique.

Dans ce cadre, la conception théorique du groupe change. Il s'agit moins de saisir de l'extérieur des phénomènes naturels sans les altérer que de permettre aux participants de se doter des instruments d'analyse nécessaires, d'accéder à l'information qui les concerne et de restructurer leur conduite et leur mode de relations. Le groupe devient un système qui favorise l'auto-analyse des phénomènes interactifs par la capacité accrue de saisir des éléments pertinents de son fonctionnement. Cette conception théorique intègre une recherche insérée sur le terrain et s'ouvre ainsi sur la possibilité d'application dans les organisations. Le passage de la notion de groupe à celle d'équipe en est le symbole.

DU GROUPE À L'ÉQUIPE

Si les travaux sur les groupes n'ont pas obtenu l'efficacité attendue, ce qui a tari quelque peu les recherches, ils n'en ont pas moins sensibilisé les acteurs sociaux aux phénomènes spécifiques en jeu. La demande sociale reste forte, et des questions sur les styles de direction, l'organisation d'une tâche collective et la recherche de climats psychosociaux favorables représentent des formes multiples d'une actualité sensible. La dimension «relations humaines» est devenue incontournable, même si les gestionnaires cherchent à la minimiser par l'intervention des techniques.

Mais si l'on souhaite développer les recherches en lien avec les préoccupations présentes où les exigences simultanées de restructuration et de qualité demandent de savoir gérer des ensembles humains et non seulement des postes, il est nécessaire de développer des orientations qui tranchent avec la notion de groupe traitée en dehors de tout contexte social. C'est pour marquer ces différences que nous proposons la notion d'ÉQUIPE DE TRAVAIL à la place de celle de groupe, plus générale et donc moins adaptée.

Principes de l'équipe

En rassemblant les facteurs qui ont permis de mettre à jour les limites des groupes de base et des groupes cliniques, nous pouvons proposer un ensemble de caractéristiques qui, par opposition,

s'appliquent à la notion d'équipe de travail. Il se trouve que ces dimensions correspondent à la fois à nos propres orientations théoriques et à l'analyse de situations récentes que nous avons menée en milieu industriel où le travail en équipes de petite taille a été réorganisé :

a) Contrairement aux groupes de base, l'équipe fonctionne SUR LE TERRAIN ou en relation directe avec lui. Par voie de conséquence les autres aspects en dérivent en chaîne :

b) Elle est composée d'acteurs qui travaillent généralement ensemble.

c) Les modes de communication ne suppriment pas la structure hiérarchique existante, mais chacun a un droit égal à la parole.

d) Chacun se trouve réellement impliqué par rapport à sa fonction.

e) L'objectif à atteindre est bien défini, qu'il soit donné au départ ou issu d'une concertation antérieure. C'est donc un travail orienté vers un but précis.

f) L'objet des échanges est centré sur une tâche à réaliser en commun. Les réunions ne constituent qu'un moment de l'activité de l'équipe de travail.

Il est clair que chacun des points s'écarte sensiblement des principes de la dynamique de groupe fondés sur l'égalité parfaite des membres et la non-connexion au terrain social habituel. Cependant, dans le cadre de cette «équipe de travail», on retrouve encore les problèmes classiques internes à la direction et au fonctionnement des groupes. Comment diriger une équipe? Comment peut-elle adhérer à un projet commun? Comment organiser «scientifiquement» le travail autrement que selon les modèles bien connus de l'autoritarisme ou, à l'opposé, du laisser-faire? Face à ces questions, les orientations actuelles se dessinent autour de trois notions clés : l'autonomie des équipes, la rétroaction des informations, l'appropriation des méthodes et des buts.

Notions clés

Autonomie et autocontrôle

L'autonomie des groupes de travail, présentée notamment par Levine et coll. (1990) comme facteur d'augmentation des performances, comprend en fait plusieurs niveaux et processus. Cela peut aller jusqu'à des équipes qui s'autodirigent et maîtrisent l'organisation et l'exécution de leur travail à partir d'une interdépendance des tâches (Goodman et coll., 1988). Plus souvent, il s'agit de participer à l'élaboration des buts (Pearson, 1987), de décider ensemble des objectifs de production (Guzzo et coll., 1985) ou de trouver un accord entre les attentes individuelles et les buts collectifs (Mackie et coll., 1987).

Ces recherches recoupent les recommandations de Goguelin et coll. (1994) qui rompent avec une organisation du travail fondée sur les postes et les seules capacités individuelles, et qui préconisent au minimum une information de chacun sur le sens du travail et les buts à atteindre et, mieux, la recherche de personnes capables de travailler ensemble dans une équipe possédant une marge d'auto-organisation interne.

L'idée de participation des salariés au projet d'entreprise ne peut se réaliser que sur une base de concertation à l'intérieur d'équipes relativement autonomes travaillant dans le cadre d'une orientation d'ensemble. C'est ce que montre Barker (1993) avec des employés de petites organisations qui développent entre eux un système de règles et de valeurs et, à travers leurs interactions, contrôlent mieux leurs actions que le système hiérarchique formel. Ainsi le groupe devient-il un système de négociation stratégique (Thiebaud & Rousson, 1992) et de décision (Eden, 1992), une base pour engendrer des initiatives, même si cela demande du temps (Benbasat & Lim, 1993).

C'est dans ce sens que travaille Thionville (1993). Il participe en effet à l'évolution d'entreprises en milieu industriel en favorisant l'émergence d'équipes qui construisent et restructurent progressivement leurs formes collectives de travail. Mais, pour aboutir, ces opérations de concertation requièrent la mise en place de processus d'analyse des situations par les intéressés eux-mêmes et font appel aux notions de rétroaction et d'appropriation.

Rétroaction et dynamique de l'analyse

La rétroaction suppose d'abord que les informations soient réciproques à tous les niveaux hiérarchiques (Goguelin et coll., 1994). Cela signifie notamment avoir accès aux flux d'informations venant de l'extérieur de l'équipe : connaissance des objectifs de l'entreprise, de sa situation commerciale, des évolutions et des contraintes du marché, connaissance aussi des circuits de fabrication, des retours d'information venant des autres ateliers ou du service clientèle. Tout cela permet à l'équipe de se situer, de se sentir partie prenante d'un ensemble et d'évaluer sa place et l'utilité de son travail.

La rétroaction appliquée aux éléments d'analyse dégagés par l'équipe signifie par ailleurs que l'information existante la concernant lui soit disponible et lui serve à approfondir sa propre réflexion. Cette opération en boucle instaure un processus d'auto-analyse par lequel les intéressés en viennent à étudier les éléments de la situation où ils se trouvent (Lemoine, 1994). Il ne s'agit donc pas seulement de recevoir des informations extérieures sous forme de réciprocité, mais d'élaborer également des informations nouvelles sur l'activité personnelle ou celle de son équipe de manière à en saisir les éléments, à situer les processus en cours et, par conséquent, à pouvoir intervenir sur elle, c'est-à-dire la modifier en la maîtrisant à partir de l'analyse réalisée. Si la réflexion sur soi peut constituer un instrument d'apprentissage organisationnel (Chiaramonte & Mills, 1993), le retour d'information issu du travail d'analyse d'une équipe devient un moyen d'autorégulation et d'autoprogression. Mais encore faut-il se l'approprier, ce qui demande pour le moins d'acquérir une formation à l'analyse des situations impliquantes (Lemoine, 1990).

L'appropriation des connaissances

L'appropriation des idées (Wicklund, 1989), des connaissances, mais plus encore des méthodes pour les élaborer est en effet un enjeu déterminant la réussite de la concertation et de l'analyse de situation en équipe. Ainsi avons-nous montré (Lemoine, 1987) que la référence à une grille d'analyse donnée à des animateurs-stagiaires favorisait les échanges, augmentait l'implication et leur permettait d'apprendre à procéder avec méthode, à focaliser leur attention sur des éléments pertinents d'une situation complexe, à progresser dans leur travail d'analyse sans se limiter à une évaluation sommaire.

Il reste que cette démarche requiert généralement un minimum de formation méthodologique et, structurellement, la mise en place d'un espace de concertation qui, tout en étant liée à l'activité de travail, instaure une distanciation propice à l'analyser et à la modifier en conséquence.

CONCLUSIONS

Il apparaît donc aujourd'hui que la recherche sur les groupes a subi un ralentissement sensible depuis une vingtaine d'années. Vraisemblablement, cela tient à des insuffisances théoriques et à des difficultés de méthodes applicables sur le terrain. L'imprécision de la notion de groupe associée à une conception trop étrangère aux pratiques sociales possibles a éloigné les recherches des attentes des organisations qui, de leur côté, espéraient des résultats faciles ou spectaculaires. Mais la réalité est plus complexe et plus résistante. Il ne suffit pas de mettre les gens en groupe pour obtenir harmonie et performance.

En particulier, l'analyse des interactions demande à la fois des méthodes rigoureuses et la mise en place de conditions sociales favorables qui permettent une zone de liberté et de concertation incompatible avec une structure rigide visant à des résultats immédiats. L'inadéquation des formes de groupe à l'entreprise, les résistances à l'analyse, les réactions complexes peu contrôlables par l'organisation, l'incertitude de résultats démontrables, la difficulté de mise en oeuvre de méthodes fiables, ont été des facteurs limitant à la fois les recherches et les expériences pratiques.

Pourtant, malgré ces obstacles, la nécessité de travailler ensemble et de coopérer à une tâche commune (Thiébaud & Rousson, 1992) a conduit à reprendre différemment ces questions. Les notions d'équipes de travail, d'analyse en situation, d'espace de concertation, d'utilisation des rétroactions par les intéressés eux-mêmes, d'appropriation des connaissances et des méthodes d'analyse, sont autant de voies qui dessinent une nouvelle façon de progresser dans ce domaine, sur le plan de la recherche en même temps que sur celui des applications de terrain. Elles demandent cependant aux organisations de rompre avec les conceptions tayloristes, autoritaires et technocratiques en matière de gestion du personnel, de prendre en compte les particularités des relations humaines et de faire confiance aux salariés (Rondeau et coll., 1993). C'est sans doute le défi actuel de la place du travail dans les

sociétés modernes dans lesquelles la Psychologie du Travail et des Organisations devrait trouver toute sa dimension.

Abstract

This article reviews several obstacles which have slowed down theoretical research about groups : the artificial situations, the resistance to analysis by persons taking part in group at the same time as analysts and analysed ones, the difficulty in finding right methods to study a complex system with many feedbacks. Then it proposes some ways to induce the development of research in connection with organizations : the analysis on the field of functioning work teams, the use of new concepts as self-emprise or self-control, self-analysis in using feedback, appropriation of knowledge and analytical methods by actors themselves, finding in that a source of control and involvement.

Références

Aebischer, V., & Oberle, D. (1990). *Le groupe en psychologie sociale.* Paris : Dunod.

Anzieu, D., & Martin, J.Y. (1968). La dynamique des groupes restreints. *Le psychologue*, (32). Paris : PUF, SUP.

Asch, S.E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. *In* J. Guetzkow (Éd.), *Groups, leadership and men* (pp. 177-190). Pittsburg : Carnegie Press.

Bales, R.F. (1951). *Interaction process analysis.* Cambridge, MA : Addison-Wesley.

Bandura, A. (1976). *Social learning theory.* New-Jersey : Prentice Hall.

Barker, J. (1993). Tightening the iron cage : Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly, 38*(3), 408-437.

Benbasat, I., & Lim, L. (1993). The effects of group, task, context and technology variables on the usefulness of group support system, a meta-analysis of experimental studies. *Group Support System, Small Group Resources, 24*(4), 430-462.

Chiaramonte, P., & Mills, A. (1993). Self reflection counselling as an instrument in organizational learning. *British Journal of Guidance and Counselling, 21*(2), 145-155.

De La Haye, A.M. (1990). Inventaire des paradigmes de la perception d'autrui. *Informatique et différences individuelles.* Presses Universitaires de Lyon, 445-459.

Eden, C. (1992). A framework for thinking about group decision support system. *Group Decision and Negociation, 1*(3), 199-218.

Faucheux, C., Merrheim, R., & Pagès, R. (1959). Sur les critères d'appréciation des procédés de formation psycho-sociale. *Bulletin de Psychologie, 12*(6-9), 480-486.

Flament, C. (1969). Les processus de communication. *In* P. Fraisse et J. Piaget (Éds), *Traité de psychologie expérimentale* (Vol. 9 : Psychologie Sociale) (pp. 177-222). Paris : PUF.

Goguelin, P., Cavozzi, J., Dubost, J., & Enriquez, E. (1971). *La formation psychosociale dans les organisations.* Paris : PUF, SUP

Goguelin, P., & Mitrani, G. (1994). *Le management participatif.* Marseille : Editions Hommes et Perspectives.

Goodman, P., Devadas, R., & Hughson, T. (1988). Groups and productivity : An analysis of self-managing teams. *In* J. P. Campbell (Éd.), *Productivity in organizations* (pp. 295-327). San Francisco : Jossey-Bass.

Guzzo, R., Jette, R., & Katzell, R. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on work productivity, a meta-analysis. *Personnel Psychology*, *38*, 275-291.

Lambert, R. (1957). Structure d'influence dans des petits groupes de travail. *Psychologie française*, *2*, 213-226.

Le Bon, G. (1895). *Psychologie des foules*. Paris : PUF (Éd. 1947).

Lemaine, G., & Jamous, H. (1962). Compétition entre groupes d'inégales ressources : Expérience dans un cadre naturel. *Psychologie française*, *7*(3), 216-222.

Lemaine, G., & Matalon, B. (1985). *Hommes supérieurs, hommes inférieurs?* Paris : Colin.

Lemoine, C. (1983). Analyse ou évaluation? Incidences des modes d'observation sur l'utilisation d'une calculatrice. *Psychologie du travail*, SFP, *16*, 54-62.

Lemoine, C. (1987). L'Évaluation dans une organisation : outil de changement ou élément de blocage? *Revue de psychologie appliquée*, *37*(4), 337-350.

Lemoine, C. (1990). Savoir analyser : un projet de formation, *Les Cahiers d'Etudes du CUEEP*. Univ. Lille I, no spécial, 314-319.

Lemoine, C. (1993). Fonction de la formation: développer ou exploiter les ressources humaines ? *In* L. Mundate Jaca & M. Baron Duque (Éds), *Gestion de recursos humanos y calidad de vida laboral* (pp. 55-60). Sevilla : Eudema.

Lemoine, C. (1994). *La connaissance d'autrui, enjeu psycho-social*. Publications de l'Université de Rouen.

Levine, J., & Moreland, R. (1990). Progress in small group research. *In* M. Rosenzweig & L. Porter (Éds), *Annual review of psychology*, *41*, 585-634.

Lewin, K. (1959). *Psychologie dynamique*. Paris : PUF.

Lewin, K, Lippitt, R., & White, R.K. (1939). Patterns of agressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, *10*, 271-299.

Mackie, D., & Goethals, G. (1987). Individual and groups goals. *In* C. Hendrick (Éd.), *Review of personality and social psychology*, *8*, 144-166.

Maisonneuve, J. (1968). *La dynamique des groupes*. Paris : PUF, QSJ.

Moscovici, S. (1961). *La psychanalyse, son image, son public*. Paris : PUF

Pagès, M. (1970). *L'orientation non directive*. Paris : Dunod

Pagès, R. (1959). L'expérimentation psychosociologique comme exercice dans la formationé *Bulletin de psychologie*, *12*(6-9), 337-346.

Pearson, C. (1987). Participative goal setting as a strategy for improving performance and job satisfaction. *Human Relations*, *40*, 473-488.

Personnaz, B, & Personnaz, M. (1992). Contextes intergroupes et niveaux d'influence. *Bulletin de psychologie*, *45*(405), 173-182.

Petit, F. (1979). *Introduction à la psychosociologie des organisations*. Toulouse : Privat.

Rabelais, F. (1548-1552). *Le quart livre. Oeuvres complètes*. Paris : Seuil (ed. 1973).

Rabbie, J.M., & Horwitz, M. (1969). The arousal of ingroup-outgroup bias by chance win or loss. *Journal of Personality and Social Psychology*, *13*, 269-277.

Rondeau, A., Lemelin, M., & Lauzon, N. (1993). Pouvoir et mobilisation : le rôle stratégique du vice-président aux ressources humaines. *Revue européenne de psychologie appliquée*, *43*(1), 13-18.

Thiebaud, M., & Rousson, M. (1992). Le commandement comme encadrement de la coopération. *In* C. Lemoine (Éd.), *Evaluation et innovation dans les organisations* (pp. 55-62). Issy : EAP.

Thiebaud, M., & Thionville, R. (1995). Le développement des compétences : Un construit social. *Le Travail Humain* (sous presse).

Thionville, R. (1993). Styles de relations hiérarchiques et émergence de nouvelles compétences. *In* L. Mundate Jaca & M. Baron Duque (Éds), *Gestion de recursos humanos y calidad de vida laboral* (pp. 61-68). Sevilla : Eudema.

Wiklund, R. (1989). The appropriation of ideas. *In* Paulus (Éd.), *Psychology of group influence* (pp. 393-423). Hillsdale : Erlbaum.

Revue québécoise de psychologie, vol. 16, n°1, 1995

MODÉLISATION DE LA STRUCTURE DE COMMUNICATION D'UN GROUPE : UN CHANGEMENT DE PARADIGMES POUR LES ÉTUDES SUR LE GROUPE

Pierre DESCHÊNES
Université du Québec à Chicoutimi

Résumé

Le but de cette étude consiste à élaborer un modèle systémique servant à décrire la structure du champ psychologique de communication d'un groupe et à en observer le comportement d'ensemble en milieu organisationnel. D'une part, par isomorphisme aux propriétés structurelles d'un système ouvert, le nouveau cadre de référence apporté aux modèles descriptifs de fonctionnement d'un groupe et d'études sur les phases de l'évolution d'un groupe conduit à l'élaboration d'un modèle systémique de la structure de communication d'un groupe. D'autre part, les résultats d'une observation du comportement d'ensemble de la structure de communication d'un groupe de travail illustrent les limites d'une étude exploratoire en milieu organisationnel.

La présente étude s'inscrit à l'intérieur de la démarche d'un chercheur/consultant en psychologie organisationnelle désireux d'évaluer l'impact de ses interventions de consolidation d'équipes de travail dans une organisation. Pour améliorer la communication entre les membres d'un groupe, l'intervention de consolidation d'équipe constitue, selon Buller (1986), DeMeuse et Liebowitz (1981), Dyer (1977), French et Bell (1984), Woodman et Sherwood (1980), la stratégie de changement la plus utilisée dans la pratique de la consultation en milieu organisationnel. Même si cette démarche vise l'amélioration des processus de communication d'un groupe, plus particulièrement celui du feed-back, la majorité des études d'évaluation de cette stratégie démontrent que les chercheurs ne précisent pas les liens entre l'implantation de celle-ci et les changements produits sur les processus composant cette

structure. Avant d'intervenir pour changer la dynamique d'un groupe, un consultant ou un chercheur doit connaître la structure de communication du système qu'il se propose de modifier.

Pour découvrir si des recherches ont fourni des modèles de la structure de communication d'un groupe, l'analyse des recensions effectuées sur les petits groupes a révélé que les études de Bales (1951, 1958) et celles sur les réseaux de communication (Bavelas, 1950; Flament, 1965; Heise & Miller, 1951; Leavitt, 1951) demeurent les plus importantes parmi les rares études sur ce sujet à avoir traité directement de la structure de communication d'un groupe. Depuis ces premières études, les recherches en ce domaine se font rares. D'après Goodstein et Dovico (1979), Lakin (1979), Mills (1979), Rondeau (1980) et Zander (1979), les travaux sur le groupe sont parvenus à une phase critique : peu d'éléments nouveaux s'ajoutent aux connaissances acquises. Pour sortir de ce statu quo, Mills (1979) suggère de changer de paradigmes. Compte tenu de la rareté de modèles décrivant la structure de communication d'un groupe, il paraît opportun de construire un modèle systémique original, inspiré des modèles de fonctionnement du groupe, mais utilisant les paradigmes de la théorie générale des systèmes d'une part et d'une pragmatique de la communication d'autre part.

La première partie de cet article est consacrée à la modélisation de la structure de communication d'un groupe. Étant donné que l'originalité de l'étude repose sur cette modélisation, l'accent est placé sur cette partie du texte. La deuxième présente la méthode et les résultats de l'observation du comportement d'ensemble de cette structure, observation effectuée auprès de groupes de travail en milieu organisationnel.

Une définition d'un groupe

Certaines recensions de la documentation sur le groupe restreint (Cartwright & Zander, 1968; Gerard & Miller, 1967; Hare, 1976; Helmreich *et al.*, 1973; Mabry & Barnes, 1980; McGrath & Kravitz, 1982; Richard, 1995) révèlent que les notions d'*interaction face à face* de personnes qui poursuivent un but commun et de *champ psychologique* d'un groupe formé à chaque instant par la totalité dynamique de cette interaction constituent les éléments de base de la définition d'un groupe. L'interaction face à face se définit comme une réaction psychologique directe entre les membres qui véhiculent, par la communication verbale et non verbale, leur conscience mutuelle d'une présence les uns avec les

autres. Il ressort de la littérature sur les petits groupes qu'une plus grande efficacité de cette interaction face à face est assurée par le caractère restreint du groupe (habituellement un nombre variant entre trois et quinze personnes). L'organisation continuelle des interactions face à face en une totalité dynamique représente également une autre dimension importante de la définition du groupe. Lewin (1959) pose que toute dynamique d'un groupe est la résultante de la totalité des interactions à l'intérieur du champ psychologique que forme ce groupe à chaque instant de sa vie.

Inspiré de Saint-Arnaud (1989, p. 26), le groupe est défini comme suit aux fins de la présente étude:

> *Un champ psychologique de communication produit à chaque instant par l'interaction de trois personnes ou plus, réunies en situation de face à face, pour réaliser une tâche commune; cette interaction comprend les comportements de communication de chacune de ces personnes avec cette tâche et ceux de solidarité entre ces personnes, ainsi que les comportements de métacommunication se prononçant sur l'admissibilité de ceux de tâche et de solidarité.*

Concrètement, chaque fois que des personnes se réunissent en situation de face à face dans un lieu physique et à un moment donné pour réaliser une tâche commune tout en établissant entre elles des liens de solidarité, une réalité de groupe naît, vit et meurt. En dehors de cette réalité de communication face à face, on parle plutôt de rassemblements de personnes.

Pour traduire le mouvement dynamique des interactions face à face et leur organisation en un champ de communication, le concept de *processus de communication et de métacommunication* est employé dans la présente étude. Compte tenu des dimensions caractérisant le concept de processus (Lescarbeau *et al.,* 1990, p. 18), le processus d'interaction face à face dans un groupe est décrit comme une suite dynamique, ininterrompue et organisée de comportements de communication et de métacommunication exercés par les membres selon une causalité circulaire bien définie. Ces comportements résultent d'une transformation consciente d'énergie de groupe et d'informations de la part des membres en vue de produire une tâche commune (processus de communication de production), de créer des liens de solidarité (processus de communication de solidarité) et de maintenir organisé le champ de communication du groupe (processus de métacommunication).

Le problème d'une étude sur la structure de communication d'un groupe

Le problème rattaché à une étude comme la présente consiste à trouver une explication à ce fonctionnement par causalité circulaire. La théorie générale des systèmes (Le Moigne, 1977; Rosnay, 1975; Von Bertalanffy, 1973, 1982; Wilden, 1983) fournit des assises scientifiques permettant de connaître une réalité vivante, de la définir, d'en concevoir un modèle et de formuler des propriétés structurelles sur son fonctionnement en privilégiant celles qui sont relatives à la causalité circulaire entre ses éléments pour former constamment un tout dynamique. En effet, des propriétés structurelles communes définissant les systèmes vivants particuliers conduisent les auteurs d'une théorie générale des systèmes à formuler un corpus de propriétés abstraites et artificielles pour expliquer la structure d'un système général et, par isomorphisme, celle de tous les systèmes vivants.

En correspondance avec les propriétés d'un système général, Watzlawick *et al.* (1972) ainsi que Wilden (1983) mentionnent que tout contexte de communication humaine est un système vivant ouvert à son environnement. Il consiste en une totalité de personnes et de leurs comportements fonctionnant en interaction dynamique et visant sans cesse à faire progresser un objet de communication et à demeurer une organisation d'interactions de personnes entre elles. Pour construire un modèle systémique de la structure du champ psychologique de communication d'un groupe, il fallait donc déterminer lequel des deux modèles contemporains importants — le modèle formel (syntaxique) ou le modèle relationnel (pragmatique) — énonce les propriétés structurelles de la communication humaine susceptibles d'être isomorphes de celles d'un système ouvert.

Citées régulièrement dans la littérature en psychologie des groupes et des organisations pour décrire la structure de communication de ces contextes, les recherches de Bavelas (1950), Flament (1965), Heise et Miller (1951) ainsi que Leavitt (1951) étudient les réseaux de communication dans un groupe en partant de son infrastructure. Influencés par un premier modèle contemporain en communication, celui des théoriciens de l'information (Shannon & Weaver, 1949), ces chercheurs ont formulé l'hypothèse qu'un réseau, qui est une infrastructure, détermine ou explique la structure de communication d'un groupe. Par la mise en place d'un dispositif expérimental permettant de contrôler l'émission, la réception et le feed-back d'un contenu écrit

d'informations sans que les personnes se voient face à face et se parlent, ils ont analysé la communication entre les personnes en isolant chacune des séquences émetteur-récepteur-feed-back. Pour des tâches simples, les résultats des études de Bavelas (1950) et Leavitt (1951) ont mené les auteurs s'intéressant à la communication dans un groupe et dans une organisation à établir une correspondance entre l'infrastructure de communication d'un groupe à réseau centralisé et la structure de communication de groupes naturels ou d'organisations centralisant le contenu des informations et le pouvoir de décision vers une personne en autorité. Pour des tâches plus complexes, les résultats des études de Flament (1965) ainsi que de Heise et Miller (1951) ont permis de déduire que l'infrastructure de communication d'un groupe à réseau circulaire se confond avec la structure de communication de groupes ou d'organisations valorisant la coopération entre les individus.

Une première limite des études sur les réseaux de communication est liée à l'hypothèse selon laquelle une infrastructure détermine une structure de communication. Pour les auteurs d'une pragmatique de la communication, la structure d'un système de communication se situe à un autre niveau d'explication que son infrastructure. Une deuxième limite réside dans le fait que ces études ne font pas de distinction entre le pseudo-feed-back (métainformation) d'un système fermé et le feed-back d'un système ouvert de communication (métacommunication). Selon Myers et Myers (1984) ainsi que Wilden (1983), la méta-information dans une seule séquence isolée traduit une certaine complexité de la communication humaine; toutefois, elle est encore trop simplifiée et partielle pour expliquer l'organisation dynamique que prennent les interactions dans une structure de communication. L'absence d'une métacommunication véhiculant la conscience mutuelle des membres de constituer un champ psychologique de communication les uns avec les autres explique qu'un groupe formé en fonction d'un réseau de communication d'un message d'un membre à un autre ne peut pas renverser, sans l'intervention externe d'un expérimentateur, le processus entropique qui le menace constamment. Une troisième limite relève de l'absence de différenciation et d'intégration propre aux éléments d'un système ouvert. Pour Von Bertalanffy (1982), la distinction entre un système ouvert et un système fermé permet d'aborder les problèmes de l'évolution d'un organisme vivant vers la différenciation et l'intégration de ses éléments pour atteindre des niveaux supérieurs de complexité, de même que son maintien comme un tout organisé. Comme les groupes à réseaux contrôlés

par un expérimentateur sont des systèmes fermés, ils n'évoluent pas vers une différenciation et une intégration des interactions. En effet, puisque les membres ne se voient pas et ne se parlent pas, ils sont peu conscients de l'énergie à investir pour faire progresser, par des comportements de plus en plus différenciés et intégrés, les objectifs de production d'une tâche et de création de liens de solidarité. En conclusion, les propriétés de causalité circulaire analysées dans une séquence isolée d'émetteur-récepteur-feed-back ne correspondent pas aux propriétés structurelles du fonctionnement par causalité circulaire d'un système ouvert. Voilà pourquoi il faut abandonner le problème apparemment insoluble de l'étude de la structure du champ psychologique de communication d'un groupe par inférence aux propriétés de son infrastructure.

Pendant que le modèle formel acquérait une position centrale dans la recherche et l'élaboration de modèles théoriques sur la communication humaine, des chercheurs (Hawes, 1975; Thayer, 1968; Watzlawick *et al.,* 1972; Wilden, 1983; Winkin, 1981) ont mis au point une approche pragmatique se proposant d'expliquer la communication humaine à partir de sa structure telle qu'elle s'observe dans la réalité. S'inspirant des propriétés d'un système ouvert, ils définissent tout contexte de communication humaine comme étant une totalité dynamique d'interactions inséparables. Cette totalité dynamique se structure spontanément et à chaque instant, selon un processus de communication, qui transmet, par des comportements agis de communication, des contenus différenciés d'informations visant à faire progresser l'objet de communication, ainsi qu'un processus de métacommunication qui véhicule, par des comportements rétroagis de métacommunication, une interprétation donnée à ce contenu relativement au maintien de la relation des personnes entre elles. Grâce à l'utilisation étroite des propriétés d'un système ouvert, les auteurs d'une pragmatique de la communication humaine apportent des explications plus adaptées que celles des études sur les réseaux de communication au phénomène de causalité circulaire, entre les processus de communication et de métacommunication structurant le champ psychologique de communication d'un groupe.

L'élaboration d'un modèle systémique de la structure de communication d'un groupe

Selon Lemoigne (1977) et Rosnay (1975), la création de modèles ou la modélisation de la réalité est la meilleure façon d'exprimer comment se structure un système vivant; elle constitue le fondement de toute investigation scientifique. Pour élaborer un

modèle de la structure du champ psychologique de communication d'un groupe, le modèle descriptif de fonctionnement d'un groupe de Saint-Arnaud (1989), issu du courant lewinien sur la dynamique d'un groupe, cadre le mieux avec le paradigme systémique. Il exerce donc une influence sur la modélisation de la structure de communication d'un groupe (Deschênes, 1990). La figure 1 présente un schéma explicatif de l'élaboration de ce modèle systémique.

Les propriétés structurelles de la transaction d'un système-groupe avec son environnement

La construction d'un modèle systémique d'une réalité vivante consiste d'abord à indiquer la limite séparant ce système de son environnement (Rosnay, 1975). La frontière, en délimitant l'environnement, précise d'où vient l'énergie, la matière et l'information alimentant sans cesse le système. Anzieu et Martin (1982), Cattell *et al.* (1953) ainsi que Saint-Arnaud (1989) utilisent le concept d'énergie pour différencier une somme d'énergie individuelle, caractérisant un rassemblement d'individus, de l'énergie de groupe nécessaire à faire naître et à assurer l'évolution du champ psychologique de ce groupe vers l'atteinte de ses objectifs. Situé dans une perspective systémique, le concept d'énergie véhiculé par ces auteurs permet d'établir formellement la frontière entre un système-groupe et son environnement formé des systèmes-personnes. Par analogie avec la *première propriété structurelle* d'un système ouvert, le champ psychologique de communication d'un groupe reçoit (le phénomène de l'«entrée») de son environnement-personnes de l'énergie qui le rend capable de produire des comportements de groupe. D'après Saint-Arnaud (1989), dès que des participants à une réunion perçoivent et valorisent une tâche commune et l'importance de créer des liens de solidarité pour l'accomplir, ils convertissent instantanément une partie de leur énergie individuelle en énergie de groupe. Par extension, le champ psychologique de communication d'un groupe se désorganise et meurt s'il arrête de convertir une partie de l'énergie individuelle des personnes en énergie disponible de groupe pour assurer sa croissance vers l'atteinte de ses objectifs.

Par analogie avec la *deuxième propriété structurelle* de transformation de l'énergie par un système ouvert, le champ psychologique d'un groupe est une totalité dynamique de processus conscients de communication de production et de solidarité ainsi que de métacommunication par lesquels l'énergie de groupe est

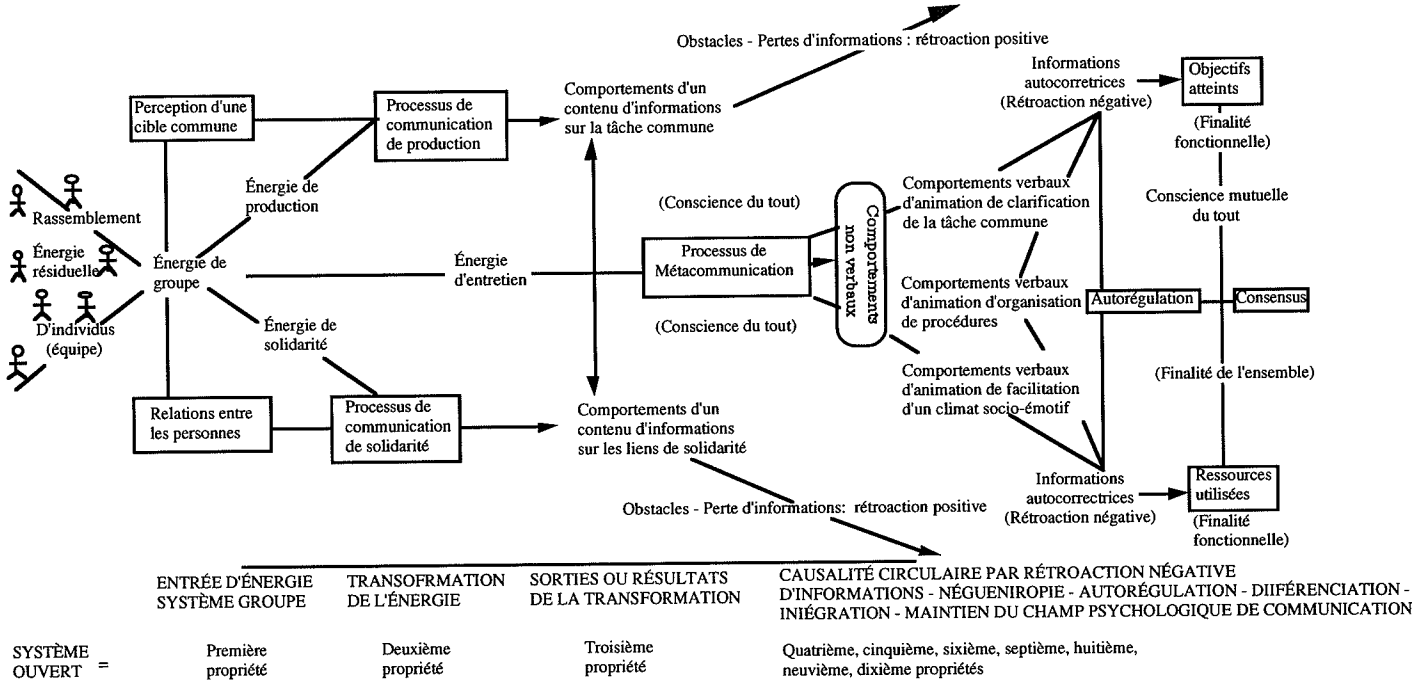

Figure 1 Schéma de la structure du champ psychologique de communication d'un groupe (adaptation du schéma de Saint-Arnaud, 1989, p. 70)

«transformée» en comportements de groupe. Plus précisément, lors de la naissance et de la croissance d'un groupe, les membres investissent une partie de leur énergie individuelle en énergie de production de groupe qui alimente un processus synergétique de communication de production visant à faire progresser la réalisation de la tâche commune. Le même phénomène se produit lorsque les membres investissent une partie de leur énergie individuelle en énergie de solidarité de groupe qui alimente un processus synergétique de communication de solidarité poursuivant l'objectif de création de liens interpersonnels liés à la réalisation de la tâche commune. Finalement, chacun des membres investit une partie d'énergie individuelle en énergie d'entretien, et celle-ci est transformée par le processus de métacommunication. Dans une réunion, la manifestation concrète de cette transformation par les processus de communication de production et de solidarité ainsi que de métacommunication est visible dans des comportements de groupe.

Des études de Bales (1951, 1958) permettent d'établir l'analogie avec la *troisième propriété structurelle* portant sur les «sorties» ou les comportements issus de l'action de transformation de l'énergie réalisée par les éléments d'un système ouvert. Selon cet auteur, l'interaction sociale qui se développe entre les membres s'observe dans des comportements manifestes de groupe pour résoudre des problèmes d'adaptation du groupe aux réalités de son environnement, de réalisation des tâches, de satisfaction des besoins des membres et de cohésion du groupe. Cette interaction se structure selon deux aires différenciées et intégrées de base : l'aire de la tâche à réaliser et l'aire socio-émotive des relations entre les personnes. Pour noter tous les comportements exprimés dans un groupe, Bales (1951) a subdivisé ces deux aires en douze catégories de comportements. L'aire de la tâche à réaliser comprend trois catégories (4, 5 et 6) de messages sur des problèmes que le groupe doit résoudre, de même que trois catégories (7, 8 et 9) de questions sur ces problèmes. L'aire socio-émotive comprend trois catégories (1, 2 et 3) de réactions positives et trois catégories (10, 11 et 12) de réactions négatives des membres lorsqu'ils interagissent pour résoudre ces problèmes.

Située dans une perspective systémique, l'étude de Bales (1958) sur les rôles de tâche et du socio-émotif permet de préciser que cinquante-six pour cent (56%) des comportements de communication dans un groupe appartiennent aux catégories 4, 5 et 6 de messages de l'aire de tâche adoptés par les membres pour résoudre les problèmes d'une tâche à réaliser (les comportements

de tâche) et d'une solidarité à bâtir (les comportements de solidarité). Le quarante-quatre pour cent (44%) des autres messages se distribue entre les réactions positives (catégories 1, 2, 3), négatives (catégories 10, 11, 12) de l'aire socio-émotive et les questions de l'aire de la tâche (catégories 7, 8, 9) adoptées par les membres lors de la résolution de ces problèmes. Ces réactions positives et négatives de même que les questions constituent une rétroaction plus ou moins constante d'informations sur l'admissibilité des messages au regard de leur capacité à résoudre les problèmes de tâche et de solidarité. À titre d'exemple, disons que dans une réunion, les membres énoncent leurs idées sur la tâche commune par l'exercice de comportements de tâche; en apportant leur contribution pour utiliser les ressources de tous les membres, ils exercent des comportements de solidarité. Ces comportements différenciés de tâche et de solidarité sont continuellement intégrés au tout du groupe par des comportements non verbaux et verbaux de métacommunication des membres qui rétroagissent à chaque instant des informations sur l'admissibilité des comportements différenciés.

Même si les études de Bales (1951, 1958) n'explicitent pas la causalité circulaire dans un groupe, elles livrent assez d'indices pour asseoir l'analogie avec la *quatrième propriété structurelle* portant sur l'évolution par causalité circulaire d'un système ouvert. Dans la structure du champ psychologique de communication d'un groupe, il se produit une causalité circulaire continuelle entre, d'une part, la transmission par des comportements différenciés de messages visant la réalisation d'une tâche commune et la création de liens de solidarité et, d'autre part, la rétroaction d'informations (comportements de métacommunication ou d'animation) qui intègrent au tout du groupe ces comportements différenciés.

Les propriétés structurelles du fonctionnement par causalité circulaire de la structure de communication d'un groupe

Tout comme un système ouvert, la structure du champ psychologique de communication d'un groupe est constamment menacée par la désorganisation de la globalité dynamique des interactions face à face. Dès sa naissance et lors de sa croissance dans le cadre d'une réunion, un système-groupe doit constamment renverser le processus de désorganisation de la relation des membres entre eux. Ce phénomène est causé par les contraintes inévitables venant de l'environnement-personnes du groupe,

comme le démontrent la baisse d'intérêt envers la tâche, des conflits interpersonnels et d'autres contraintes. En correspondance avec *la cinquième propriété structurelle* d'un système ouvert, le champ psychologique de communication d'un groupe doit vivre constamment un processus néguentropique pour croître.

Dans un système ouvert, le phénomène de néguentropie est lié à la notion de la finalité de l'ensemble ou du maintien du tout organisé de ses éléments lors de leur évolution vers l'atteinte de finalités fonctionnelles. Par analogie avec le fonctionnement d'un système ouvert, le projet identifiable vers lequel convergent à chaque instant les membres d'un groupe réside dans la poursuite constante et active d'une double finalité interdépendante. Ces membres poursuivent les finalités fonctionnelles de production d'une tâche commune et de création de liens de solidarité pour mobiliser leurs ressources afin d'accomplir cette tâche. Mais ils poursuivent avant tout une finalité de l'ensemble s'observant dans des comportements verbaux et non verbaux de métacommunication par lesquels ils rétroagissent à chaque instant une information sur l'organisation de la relation à maintenir entre eux.

En lien avec le concept de conscience mutuelle de la globalité des études sur l'évolution d'un groupe de formation (Davies & Kuypers, 1985; Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977), la conscience mutuelle du champ psychologique de communication définit la finalité de l'ensemble d'un groupe. Dans une réunion, les membres ne peuvent garder le groupe vivant sans une conscience mutuelle du champ de communication qu'ils forment ici et maintenant. L'information que les membres se donnent par rétroaction sur le degré d'organisation du champ psychologique de communication de leur groupe est inévitablement néguentropique; elle augmente le potentiel d'énergie du groupe en allant chercher chez les membres de l'énergie sans cesse renouvelée afin de conserver au groupe son caractère de tout organisé lors de son évolution vers l'atteinte de ses finalités fonctionnelles.

Par analogie avec *la sixième propriété structurelle* d'un système ouvert, la structure de communication d'un groupe possède un mécanisme de rétroaction négative qui véhicule des informations verbales et non verbales sur le degré d'organisation du champ psychologique de communication à maintenir en équilibre dynamique afin que les membres atteignent les finalités fonctionnelles du groupe. Même s'ils apportent des indices sur l'existence et le fonctionnement du processus de métacommunication et sur le fonctionnement par causalité circulaire de la structure de

communication d'un groupe, les modèles de fonctionnement d'un groupe d'Anzieu et Martin (1982), de Bales (1951, 1958) et de Saint-Arnaud (1989) ne fournissent pas une description assez précise du fonctionnement et du rôle du processus systémique de métacommunication dans un groupe.

En reprenant les trois phases : (I) récepteur, (2) traitement de l'information et (3) effecteur d'un mécanisme de rétroaction négative d'informations d'un système ouvert (Von Bertalanffy, 1982), il est possible de décrire comment se déroule, dans le champ de conscience des membres et du groupe, le fonctionnement de ce processus. La première phase consiste en une perception-réception de la part de chacun des membres des informations verbales et non verbales survenant continuellement dans le champ psychologique de communication du groupe. Ce que les personnes communiquent dans une réunion dépend continuellement de ce qu'elles perçoivent et interprètent dans leur champ de conscience. La deuxième phase accompagnant immédiatement la saisie est le traitement des milliers d'indices perçus par chacun des membres. Ceux-ci interprètent les éléments pertinents et non pertinents au maintien de l'organisation du champ psychologique de communication de leur groupe. Les membres d'un groupe traitent continuellement les écarts entre, d'une part, les résultats obtenus par leurs comportements de communication d'un contenu d'informations de tâche et de solidarité et, d'autre part, le résultat souhaité, à savoir maintenir organisé ce champ psychologique d'interactions. La troisième phase du processus de métacommunication montre les résultats observables de son action de transformation. Les informations saisies et interprétées par les membres sont renvoyées au groupe sous la forme de comportements de métacommunication. Par exemple, un membre ayant une conscience de ce champ psychologique à maintenir organisé fait un résumé-synthèse des idées émises lorsqu'il perçoit, interprète et décide qu'une quantité trop grande d'un contenu d'informations sur la tâche risque de faire perdre de vue l'objectif de la tâche commune à réaliser et de désorganiser la relation entre les membres en provoquant une baisse de participation chez certains.

Conservant constamment, par causalité circulaire, un retour d'informations sur l'écart à corriger entre les résultats atteints par des comportements de tâche et de solidarité pouvant le désorganiser et le résultat souhaité de demeurer un tout organisé, le champ psychologique de communication d'un groupe, par analogie avec *la septième propriété structurelle* d'un système ouvert, s'auto-organise ou s'autorégule. Il maintient alors l'organisation de

ses processus et sa relation vitale avec son environnement-personnes sans intervention externe. Les comportements de métacommunication constituent une preuve importante de l'existence d'un processus social d'autorégulation indispensable au fonctionnement de tout groupe.

Les propriétés structurelles observables du fonctionnement par causalité circulaire de la structure de communication d'un groupe

Par analogie avec la *huitième propriété structurelle* de différenciation, lors de sa naissance et tout au long de sa croissance, l'interaction face à face formant un champ psychologique de communication de groupe se différencie spontanément et continuellement en énergie de production et de solidarité transformée par les processus synergétiques de communication de production et de solidarité. L'action de ces processus se manifeste dans des comportements de plus en plus différenciés et complexes de tâche et de solidarité qui poursuivent les finalités fonctionnelles du groupe.

L'analogie avec la *neuvième propriété structurelle* d'intégration d'un système ouvert montre que par l'action d'un troisième processus de métacommunication, les deux processus différenciés de communication de production et de solidarité s'intègrent constamment pour former un champ psychologique de communication de groupe de plus en plus organisé. L'exemple des réunions peu productives, ennuyeuses, inutiles et désagréables illustre ce phénomène de membres qui exercent trop ou pas assez de comportements différenciés de tâche et de solidarité parce qu'ils n'ont pas une conscience mutuelle adéquate de leur groupe; ayant une faible conscience mutuelle du tout, ces membres n'accompagnent pas suffisamment, par des comportements simultanés de métacommunication, leur désir d'intégrer en un tout les comportements différenciés de tâche et de solidarité.

Par analogie avec la *dixième propriété structurelle* d'équifinalité d'un système ouvert, quel que soit l'instant où le champ psychologique de communication d'un groupe est observé, on retrouve toujours des comportements différenciés de tâche et de solidarité intégrés en un tout organisé et dynamique par l'action simultanée de comportements de métacommunication. Les finalités fonctionnelles et différenciées de production d'une tâche commune et de création de liens de solidarité sont constamment intégrées à la

finalité de l'ensemble d'un groupe d'être un champ psychologique de communication.

Le comportement d'ensemble de la structure de communication d'un groupe

Le fonctionnement par causalité circulaire d'un système ouvert observé par les auteurs d'une théorie générale des systèmes conduit à déduire le comportement d'ensemble suivant : l'augmentation ou la diminution du niveau d'efficacité de fonctionnement du processus de rétroaction négative d'informations s'accompagne d'une augmentation ou d'une diminution du niveau d'efficacité de fonctionnement des processus transformant l'énergie et l'information en activités différenciées et intégrées. Elle s'accompagne aussi d'une augmentation ou d'une diminution du tout organisé et autorégulé du système. Un système ouvert qui possède plus ou moins d'informations sur la finalité de l'ensemble va plus ou moins se différencier et évoluer vers des niveaux de complexité supérieurs. Étant un système ouvert, un groupe posséderait un comportement d'ensemble analogue caractérisant le fonctionnement de la structure de son champ psychologique de communication.

Un système-groupe évolue dans la mesure où l'énergie disponible de production et de solidarité augmente par rapport à l'énergie individuelle de ses membres; il se désorganise dans la mesure où l'énergie individuelle des membres augmente au détriment de l'énergie disponible (Saint-Arnaud, 1989). Il se maintient comme un tout organisé dans la mesure où il convertit une partie de son énergie de groupe en énergie d'entretien alimentant un processus de métacommunication. Il est possible de déduire que, lors d'une réunion, une forte ou faible capacité de métacommuniquer s'accompagne d'un fort ou d'un faible investissement, de la part des membres, d'énergie de groupe. Cet investissement se manifeste dans plus ou moins d'exercices de comportements différenciés et intégrés de tâche et de solidarité visant à faire évoluer le champ psychologique de communication du groupe vers une meilleure réalisation de ses tâches communes et une meilleure utilisation de ses ressources. Ce comportement d'ensemble s'observerait, quel que soit le moment où le champ psychologique du groupe est observé : à un niveau donné d'efficacité de fonctionnement du processus de métacommunication correspondrait un niveau équivalent d'efficacité de fonctionnement des processus différenciés et intégrés de communication de production et de solidarité ainsi qu'un niveau équivalent d'organisation de ce champ.

Certaines études sur les effets d'interventions auprès d'un groupe fournissent des indices sur l'existence de ce comportement d'ensemble dans la réalité organisationnelle de groupes de travail. À l'instar d'auteurs traitant de développement des organisations (Buller, 1986; DeMeuse & Liebowitz, 1981; Dyer, 1977; Francis & Young, 1979; French & Bell, 1984; Huse, 1980; Woodman & Sherwood, 1980), il est possible d'établir que l'intervention de consolidation d'équipe constitue une stratégie d'apprentissage d'habiletés, de la part des membres, à percevoir, sélectionner, interpréter et rétroagir des informations sur le fonctionnement de leur groupe. Par cette stratégie, les membres d'un groupe naturel acquièrent, dans un contexte de laboratoire de formation d'une durée d'une ou plusieurs journées, une plus grande conscience mutuelle du tout de leur groupe. Ils analysent, par des mécanismes et des comportements appropriés de feed-back, la façon dont ils interagissent les uns avec les autres pour accomplir des tâches communes et pour utiliser plus adéquatement les ressources de toutes les personnes. Cette stratégie vise à changer le comportement d'ensemble de la structure du champ de communication d'un groupe en améliorant le niveau d'efficacité du processus de métacommunication et, par extension, les niveaux d'efficacité de fonctionnement des processus de communication de production et de solidarité.

Comparée à presque toutes les recherches d'évaluation des interventions de consolidation d'équipe couvrant la période de la première étude en 1960 jusqu'à récemment, l'étude de Friedlander (1966, 1967) est apparue la plus adéquate pour fournir des indices sur le comportement d'ensemble de la structure du champ psychologique de communication. En effet, elle est la seule à recueillir et à analyser, à partir d'instruments métrologiques éprouvés, des données sur des changements qui se produisent aux deux processus de communication différenciés et intégrés de production (échelle de l'efficacité du groupe) et de solidarité (échelle de la confiance intragroupe), ainsi que sur le tout d'un groupe de travail (échelle de l'évaluation générale des réunions), à la suite d'une intervention de consolidation d'équipe portant sur le processus de métacommunication.

Une première constatation ressort de l'étude de Friedlander : par rapport à des groupes de comparaison (N=8), les membres de groupes expérimentaux (N=4) ayant appris à mieux métacommuniquer perçoivent leur groupe plus efficace dans la réalisation de la tâche; ils évoluent dans un meilleur climat de

confiance intragroupe; ils forment ainsi un tout mieux organisé qui se traduit par une impression de vivre des réunions productives. Une seconde constatation indique que, sans intervention sur leur processus de métacommunication, les groupes comparaisons ne témoignent, entre les deux administration (pré-post) du questionnaire, d'aucune amélioration du «tout» du groupe de même que des processus différenciés et intégrés de communication pour produire leurs tâches et créer des liens de solidarité.

Situés dans une perspective systémique, les résultats de l'étude de Friedlander permettent de déduire l'interprétation suivante : théoriquement, dans la structure du champ psychologique de communication d'un groupe de travail, un niveau élevé ou faible d'efficacité de fonctionnement du processus de métacommunication, lié à l'apprentissage en laboratoire de formation d'une meilleure métacommunication par les membres des groupes expérimentaux ou à une absence de cet apprentissage dans les groupes comparaisons, se manifeste, d'une part, par un niveau plus élevé ou plus faible d'efficacité de fonctionnement des processus différenciés et intégrés de communication de production, de solidarité, ainsi que, d'autre part, par un meilleur ou un plus faible niveau d'organisation du champ psychologique du groupe. Il convient d'être prudent avec cette interprétation, puisqu'elle a été obtenue après que les résultats de la recherche de Friedlander eurent été évalués dans une nouvelle perspective.

À partir de cette interprétation laissant entrevoir l'existence d'un comportement d'ensemble de la structure de communication d'un groupe, il y a lieu de pousser plus loin une investigation de ce comportement en l'observant en milieu organisationnel. L'observation porte plus spécifiquement sur ce comportement d'ensemble caractérisant le fonctionnement par causalité circulaire d'un groupe :

> *Dans la structure du champ psychologique de communication d'un groupe, un niveau déterminé de fonctionnement du processus de métacommunication, un niveau déterminé de fonctionnement des processus différenciés et intégrés de communication de production et de solidarité ainsi qu'un niveau donné d'organisation de ce champ psychologique évoluent en concordance.*

Le cadre méthodologique d'une étude exploratoire en milieu organisationnel

L'observation d'un comportement d'ensemble de la structure de communication d'un groupe de travail se limite à une étude exploratoire non expérimentale en milieu organisationnel (Bordeleau *et al.,* 1982). Les sujets de l'étude ont consisté en six (N=6) groupes de travail provenant d'organisations industrielles, scolaires ou communautaires et s'échelonnant sur différents niveaux hiérarchiques allant d'un conseil d'administration, en passant par la direction générale, jusqu'aux employés. Ces groupes de travail se sont portés alors volontaires pour faire l'objet d'une collecte d'informations lors d'une réunion de leur groupe.

Pour recueillir des informations sur les processus de communication et de métacommunication étudiés, deux façons citées par Krech *et al.* (1962), d'obtenir des données relatives à la structure de l'interaction d'un groupe naturel ont été utilisées, à savoir l'observation du groupe et la perception des membres. La méthodologie d'un système d'observation des fonctions d'animation dont les qualités métrologiques ont été validées dans le cadre de la présente étude (Deschênes, 1990) a servi à mesurer le niveau d'efficacité de fonctionnement du processus de métacommunication. Des personnes expertes en animation de groupe et entraînées par un programme de formation propre à la présente étude ont observé sur bandes vidéo chacun des groupes de travail lors d'une réunion enregistrée dans leur milieu organisationnel. Elles ont recueilli systématiquement, selon une grille déterminée, la fréquence d'exercice des comportements de métacommunication ou d'animation. Interreliées à cette méthode d'observation, les échelles de l'*efficacité du groupe*, de la *confiance intragroupe* et de l'*évaluation générale des réunions* (Friedlander, 1966) ont servi, à la fin de la réunion de chacun des groupes de l'étude, d'instruments de collecte d'informations sur la perception des membres. Ces trois échelles mesuraient respectivement le niveau d'efficacité de fonctionnement des processus différenciés de communication de production et de solidarité ainsi que leur intégration en un tout organisé.

La saisie exploratoire d'un problème ne pouvant être confondue avec la connaissance scientifique de ce même problème, l'analyse des données obtenues aux échelles de collecte d'informations se restreint à décrire le comportement d'ensemble observé en milieu organisationnel auprès des six groupes de travail sélectionnés. Le tableau 1 illustre que, par rapport à la moyenne

des six groupes de travail, les groupes 1, 2 et 3, présentent un niveau plus élevé de fonctionnement du processus de métacommunication, qui est en relation avec un niveau plus élevé de fonctionnement des processus différenciés et intégrés de communication de production et de solidarité; les groupes 4, 5 et 6 se particularisent par un niveau plus faible de fonctionnement de chacun de ces processus. De plus, l'échelle d'évaluation générale de la réunion fournit un indice complémentaire de l'intégration en spécifiant qu'à un niveau plus élevé ou plus faible de fonctionnement de ces processus correspond une réunion du groupe de travail plus ou moins bonne, active, agréable, profonde, détendue et valable.

Tableau 1 Moyennes et écarts à la moyenne (Y-X)* aux échelles de collecte d'informations pour chacun des six groupes de travail

Échelles de collecte d'informations	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	Groupe 5	Groupe 6
Efficacité du groupe	39.20 (3.52)	39.83 (4.15)	38.12 (2.44)	30.62 (-5.06)	34.50 (-1.18)	31.83 (-3.85)
Confiance intragroupe	21.60 (0.89)	22.66 (1.93)	21.25 (0.54)	19.87 (-0.84)	20.25 (-0.46)	18.66 (-2.05)
Système d'observation des fonctions d'animation	94.50 (9.02)	94.60 (9.18)	93.60 (8.20)	75.50 (-9.96)	77.80 (-7.63)	76.60 (-8.80)
Évaluation générale de la réunion	42.20 (1.16)	43.83 (2.79)	41.50 (0.46)	37.00 (-4.04)	41.25 (0.21)	40.50 (-0.54)

* Y : Moyenne pour un groupe de travail (N = 1)
X : Moyenne pour les six groupes de travail (N = 6)

Il est important de signaler que l'échelle d'évaluation générale de la réunion montre que les membres des six groupes de travail ont choisi des adjectifs positifs pour traduire leur perception globale de leur réunion de groupe. Par exemple, si les membres des groupes 4, 5 et 6 avaient perçu leur réunion comme étant mauvaise, faible, passive, désagréable, superficielle, tendue et nulle, ces trois groupes de travail auraient obtenu une moyenne en dessous de 25 points sur un total maximum de 49; ayant obtenu des moyennes se situant de 37.00 à 41.25 sur 49, ces groupes ont connu une réunion se situant au pôle positif de cette échelle; leur faiblesse à cette échelle est relative à une moyenne plus forte variant de 41.50 à 43.83 sur 49, obtenue par les groupes 1, 2 et 3; les six groupes de travail ont vécu des réunions pouvant être qualifiées de fortement positives. La même constatation s'applique aux échelles d'efficacité du groupe et de confiance intragroupe. Des résultats négatifs à ces échelles auraient donné respectivement des moyennes en dessous de 22.5 sur 45 et de 12.5 sur 25; ayant obtenu des moyennes variant de 30.62 à 39.83 sur 45 à l'échelle d'efficacité du groupe et de 18.66 à 22.66 sur 25 à l'échelle de confiance intragroupe, les six groupes de travail ont maintenu un niveau élevé d'efficacité de fonctionnement des processus de communication de production et de solidarité; encore là, la faiblesse des groupes 4, 5 et 6 en ce qui concerne ces processus, est relative à un fonctionnement plus élevé des groupes 1, 2 et 3 à ces mêmes processus. Au bilan, les six groupes de travail ont obtenu des moyennes se situant aux pôles positifs des trois échelles d'efficacité du groupe, de confiance intragroupe et d'évaluation générale de la réunion.

En demeurant dans les limites d'une analyse descriptive non expérimentale, une observation plus spécifique peut être effectuée. Comparés aux membres des groupes de travail 4, 5 et 6, les membres des groupes 1, 2 et 3 ayant une conscience mutuelle plus élevée du tout que forme leur groupe de travail ont tendance à se donner, par des comportements de métacommunication, plus d'informations sur ce qui se passe ici et maintenant. Une fréquence totale des fonctions d'animation plus élevée chez ces groupes semble se traduire par un investissement plus grand d'énergie de groupe. Cet investissement se manifeste par un exercice plus articulé, selon la perception globale des membres, de comportements différenciés et intégrés de communication de messages visant à faire progresser la production de la tâche commune et la création de liens de solidarité. Cette fréquence s'est aussi traduite par une meilleure organisation du champ psychologique de chacun de ces groupes, comme le témoigne l'évaluation globale davantage positive que les

membres font de leur réunion. Les membres des groupes 4, 5 et 6, ayant une conscience mutuelle plus faible du champ psychologique de leur groupe, ont eu tendance à se donner moins d'informations sur les effets de leurs comportements de tâche et de solidarité, si on considère la fréquence totale plus faible des fonctions d'animation observées dans ces groupes. Par conséquent, ils ont eu tendance à convertir moins d'énergie individuelle en énergie de groupe, ce qui semble avoir pour conséquence, selon la perception globale des membres, de produire un peu moins de comportements différenciés et intégrés de tâche et de solidarité. De plus, les membres de ces groupes ont également évalué globalement leur réunion plus faible, comparée à celle des trois autres groupes.

Au terme d'une réunion, le portrait global de la structure du champ psychologique de communication de chacun des six groupes de travail montre qu'un niveau déterminé de fonctionnement du processus de métacommunication, un niveau déterminé de fonctionnement des processus différenciés et intégrés de communication de production et de solidarité ainsi qu'un niveau donné de maintien de ce champ psychologique évoluent en concordance. Les propriétés structurelles de fonctionnement par causalité circulaire d'un système ouvert s'observent en milieu organisationnel dans la structure de communication des six groupes de travail étudiés. Cependant, la nature d'une étude exploratoire en milieu organisationnel oblige à être très prudent lors de l'interprétation selon laquelle le comportement d'ensemble de la structure du champ psychologique de communication d'un groupe s'observe dans la réalité de la même manière qu'il a été théoriquement anticipé.

Conclusion

Dans la présente étude, l'utilisation des paradigmes de la théorie générale des systèmes et d'une pragmatique de la communication humaine a conduit à créer un modèle systémique original de la structure de communication d'un groupe. À moins de continuer à approfondir d'une façon systématique l'isomorphisme entre les propriétés structurelles d'un système ouvert et celles similaires expliquant la structure de communication d'un groupe, il est difficile d'espérer faire avancer les recherches sur ce système de communication omniprésent dans nos organisations actuelles. Les prochaines études devront trouver des modèles expérimentaux ou quasi expérimentaux de recherche qui tiennent compte de la causalité circulaire propre au modèle systémique d'un groupe et qui ne déforment pas le tout organisé des interactions face à face en

isolant des séquences d'interaction comme l'ont fait jusqu'à maintenant les études sur la communication dans un groupe.

Une motivation supplémentaire, qui devrait inciter des chercheurs à poursuivre des études sur le groupe et l'équipe de travail, réside dans la prise en considération d'une finalité humaine essentielle au fonctionnement des organisations actuelles. En effet, les organisations qui affichent une réussite intègrent à leur fonctionnement les caractéristiques d'une culture managériale/ entrepreneuréale (Poupart & Hobbs, 1989) ou encore les leviers d'une entreprise du troisième type (Archier, 1991). Parmi ces leviers, une plus grande mobilisation des intelligences des femmes et des hommes de l'entreprise autour de tâches communes afin d'atteindre une qualité des produits et services fait en sorte que le travail en équipe constitue une composante importante du fonctionnement de ces organisations. Celles-ci doivent utiliser de plus en plus le travail en équipe comme un lieu privilégié de circulation d'informations, de résolution des problèmes et de prise de décisions si elles veulent améliorer d'une façon continue leur performance. De là l'importance d'études sur les équipes de travail et sur leur fonctionnement ainsi que de recherches évaluatives sur l'impact d'interventions de consolidation des équipes de travail.

Abstract

The purpose of the study is to develop a systemic model designed to describe the structure of the communication psychological field of a group and to observe the general behavior of the model in an organisational environment. On the one hand, based on similarities with the structural characteristics of an open system, a new frame of reference is applied to descriptive models of group functioning and to studies of the development stages of a group. This new approach leads to the construction of a systemic model of the communication structure of a group. On the other hand, observations of the general behavior of this structure show the limits of an exploratory study within the context of an organizational environment.

Références

Anzieu, D., & Martin, J.Y. (1982). *La dynamique des groupes restreints* (7e éd. rev.). Paris : Presses Universitaires de France.

Archier, G. (1991). *Les leviers de la réussite - Les tendances marquantes du management à l'aube du 3e millénaire.* Paris : InterEditions.

Bales, R.F. (1951). *Interaction process analysis* (2e éd.). Cambridge, MA : Addison-Wesley Press.

Bales, R.F. (1958). Task roles and social roles in problem-solving groups. *In* E.E. Macoby, T.M. Newcomb, & E.L. Hartley (Éds), *Reading in social psychology* (pp. 437-447). New York: Holt : Rinehart and Winston.

Bavelas, A. (1950). Communication patterns in task-oriented groups. *Journal of the Acoustical Society of America, 22*, 725-730.

Bordeleau, Y., Haccoun, R.R., Rigny, A.-J., & Savoie, A. (1982). *Comprendre l'organisation : Approche de recherche.* Montréal : Les Éditions Agence d'Arc.

Buller, P.F. (1986). The team building-task performance relation: Some conceptual and methodological refinements. *Group & Organization Studies, 11*(3), 147-168.

Cartwright, D., & Zander, A. (1968). *Group dynamics* (3e éd.). New York : Harper and Row.

Cattell, R.B., Saunders, B.R., & Stice, G.F. (1953). The dimensions of syntality in small groups. *Human Relations, 6*, 165-182.

Davies, D.D., & Kuypers, B.C. (1985). Group development and interpersonal feedback. *Group & Organization Studies, 10*(2), 184-208.

Demeuse, K.P., & Liebowitz, S.J. (1981). An empirical analysis of team-building research. *Group & Organization Studies, 6*(3), 357-378.

Deschenes, P. (1990). *La modélisation de la structure de communication d'un groupe et l'exploration en milieu organisationnel de son comportement d'ensemble.* Thèse de doctorat inédite. Université Laval.

Dyer, W.G. (1977). *Team building: issues and alternatives.* Reading, MA : Addision-Wesley.

Flament, C. (1965). Réseaux de communication et structures de groupe. *Monographies Dunod* (59). Paris : Dunod.

Francis, D., & Young, D. (1979). *Improving work groups : A practical manual for team building.* San Diego : University Associates.

French, W.L., & Bell, C.H. (1984). *Organization development* (3e éd.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

Friedlander, F. (1966). Performance and interactional dimensions of organization work groups. *Journal of Applied Psychology, 50*(3), 257-265.

Friedlander, F. (1967). The impact of organizational training laboratories upon the effectiveness and intercation on ongoing work groups. *Personnel Psychology, 20*, 289-307.

Gerard, H.B., & Miller, N. (1967). Group dynamics. *Annual Review of Psychology, 18*, 287-332.

Goodstein, L.D., & Dovico, M. (1979). The decline and fall of the small group. *Journal of Applied Behavioral Sciences, 15*(3), 320-328.

Hare, P.A. (1976). *Handbook of small group research* (2e éd.). New York : The Free Press.

Hawes, L.C. (1975). *Pragmatics of analoguing : theory and model construction in communication.* Reading, MA : Addison-Wesley.

Heise, G.A., & Miller, G.A. (1951). Problem solving by small groups using various communication nets. *Journal of Abnormal Social Psychology, 46*, 327-335.

Helmreich, R., Bakeman, R., & Scherwitz, L. (1973). The study of small groups. *Annual Review of Psychology, 24*, 337-354.

Huse, E.F. (1980). *Organization development and change* (2e éd.). St-Paul, MN : West.

Lakin, M. (1979). Introduction (What's happened to small group research?). *Journal of Applied Behavioral Sciences, 15*(3), 265-270.

Leavitt, H.J. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal Social Psychology, 46*, 38-50.

Krech, D., Crutchfield, R.S., & Balachey, E.L. (1962). *Individual in society.* New York : McGraw-Hill.

Le Moigne, J.L. (1977). *La théorie du système général.* Paris : Les Presses Universitaires de France.

Lescarbeau, R., Payette, M., & Saint-Arnaud, Y. (1990). *Profession : consultant.* Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Lewin, K. (1959). *Psychologie dynamique* (trad. franç. partielle de "Field theory in social science"). Paris : Les Presses Universitaires de France.

Mabry, E.A., & Barnes, R.E. (1980). *The dynamics of small group communication.* Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

Mcgrath, J.E., & Kravitz, D.A. (1982). Group research. *Annual Review of Psychology, 33*, 195-230.

Mills, T. M. (1979). Changing paradigms for studying human groups. *Journal of Applier Behavioral Science, 15*(3). 407-423.

Myers, G.E., & Myers, M.T. (1984). *Les bases de la communication interpersonnelle* (trad. franç.). Montréal : McGraw-Hill, Editeurs.

Poupart, R., & Hobbs, B. (1989). Changing the Corporate Culture To Ensure Success : A Practical Guide. *National Productivity Review, 8*(3), 223-237.

Richard, B. (1995). *La psychologie des groupes restreints.* Québec : Presses Inter Universitaires.

Rondeau, R. (1980). *Les groupes en crises.* Liège, Montréal : Pierre Mardaga, Fides.

Rosnay, J. De. (1975). *Le macroscope.* Paris : Les Éditions du Seuil.

Saint-Arnaud, Y. (1989). *Les petits groupes : Participation et communication* (2e éd. rev). Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal et les Éditions du Centre Intersisciplinaire de Montréal.

Shannon, F., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication.* Urbana, IL : University of Illinois Press.

Thayer, L. (1968). *Communication and communication systems.* Homewood, IL : Richard D. Irwin.

Tuckman, B.W. (1965). Developmental séquence in small groups. *Psychological bulletin, 63*(6), 384-399.

Tuckman, B.W., & Jensen, M.A.C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies, 2*(4), 419-427.

Von Bertalanffy, L. (1973). *Théorie générale des systèmes* (trad. franç.). Paris : Dunod.

Von Bertalanffy, L. (1982). *Des robots, des esprits et des hommes : La psychologie dans le monde moderne* (trad. franç.). Paris : Les Éditions ESF.

Watzlawick, P., Beavin, J.H., & Jackson, D.D. (1972). *Une logique de la communication* (trad. franç.). Paris : Les Éditions du Seuil.

Wilden, A. (1983). *Système et structure: essais sur la communication et l'échange* (trad. franç. rev.). Montréal : Les Éditions du Boréal Express.

Winkin, Y. et al. (1981). *La nouvelle communication.* Paris : Les Éditions du Seuil.

Woodman, R.W., & Sherwood, J.J. (1980). The role of team development in organizational effectiveness : A critical review. *Psychological Bulletin, 88*(1), 166-186.

Zander, A.F. (1979). The psychology of group processes. *Annual Review of Psychology, 30*, 417-451.

Revue québécoise de psychologie, vol. 16, n°1, 1995

TYPOLOGIE DES MODES D'INTERACTION EN GROUPE DE TÂCHES

Pierre MONGEAU
Université du Québec à Rimouski

Jacques TREMBLAY
Psychologue consultant

Résumé

Deux groupes de chercheurs, praticiens et universitaires, ont étudié la participation à un groupe de tâches. Les premiers ont élaboré des portraits cliniques de participants types; les seconds ont dégagé certains aspects fondamentaux du fonctionnement d'un groupe. Les travaux des uns et des autres n'ont pas débouché sur la construction d'une typologie reconnue. Les auteurs de la présente recherche ont étudié la participation avec, pour objectif, l'élaboration d'une typologie valide. Un questionnaire construit à partir d'observations de praticiens et de méthodes statistiques reconnues par les universitaires a été utilisé à cette fin. Les résultats font ressortir trois niveaux d'analyse : le premier correspond à une tendance largement connue dans les études factorielles; le deuxième rejoint les trois dimensions de certains modèles théoriques du groupe; et le dernier réunit les énoncés en six noyaux de cinq énoncés définissant autant de modes d'interaction types.

TYPOLOGIE DES MODES D'INTERACTION EN GROUPE DE TÂCHES

Dans les groupes de tâche de moins d'une dizaine de personnes, certains modes d'interaction semblent constants. Quels que soient les membres, certains apparaissent relativement plus agressifs, silencieux, bouffons, critiques, etc. que les autres. Plusieurs auteurs proposent des typologies de ces modes d'interaction en réunion de travail.

De nombreux praticiens ont tenté, à partir de leur expérience professionnelle habituellement très riche, de dégager quelques grands types de participants. Ils ont ainsi élaboré des portraits cliniques relativement impressionnistes et grandement comparables aux catégories qu'un habitué des réunions en groupe peut lui-même observer. Cependant, aussi riches soient-elles, leurs typologies ne possèdent pas la rigueur nécessaire à la reconnaissance scientifique.

Chez les chercheurs universitaires, l'étude scientifique des modes d'interaction propres aux simples participants a été délaissée au profit de celle des modes d'interaction des membres exerçant une certaine forme de leadership ou d'autorité. Ces recherches ont surtout porté sur les répercussions des caractéristiques personnelles ou psychosociales (attitudes, climat, valeur, etc.) des membres clés d'un groupe sur les interactions des autres membres (Gill, Menlo, Keel, 1984). Seuls Bales (1950, 1970) et Saint-Arnaud (1978) semblent s'être directement intéressés à la détermination des modes d'interaction de tous les membres au sein des groupes restreints.

Ces travaux de recherche ont permis de dégager des aspects fondamentaux du développement et du maintien d'un groupe : interactions, phases de développement, leadership, etc. De telles découvertes ont donné naissance à des modèles théoriques débouchant sur des grilles d'analyse fines et précises, certes, mais dont l'utilité pratique n'est pas toujours évidente.

Il reste donc à concevoir une typologie des modes d'interaction en groupe. Tel est l'objet de la présente recherche.

LES TYPOLOGIES EXPÉRIENTIELLES

La plus grande partie des connaissances, des données cliniques et des savoir-faire accumulés sur le fonctionnement des groupes restreints est essentiellement le fruit du travail de réflexion de nombreux praticiens. On a qu'à penser aux formateurs qui ont oeuvré à l'institut Bethel dans le Maine, à Esalen en Californie, ou à un des nombreux autres centres qui ont proliféré à travers le monde. Même Lewin (1935, 1972), théoricien et fondateur de la dynamique des groupes, était grandement préoccupé par les retombées pratiques de ses recherches.

Les manuels d'animation de groupe ne se comptent plus, ni encore moins leurs nombreuses recommandations. La plupart

visent à aider les responsables ou les coordonnateurs de groupes à organiser et à diriger des réunions de toutes sortes. On y présente habituellement une typologie des participants servant à indiquer au lecteur la «meilleure» façon de réagir à ces personnes.

Parmi les auteurs les plus souvent cités ou connus, mentionnons Ryan (1962). Dans son ouvrage sur le travail en comité, il énumère une vingtaine de types de participants correspondant à autant de modes d'interaction :

> *le maniaque du concret, l'obsédé de cas particuliers, l'esclave de ses intérêts personnels, le méfiant professionnel, le perpétuel silencieux, l'homme d'une idée, monsieur Tout-le-monde, l'avocat du bon sens, l'avocassier, le partisan, le théoricien en l'air, le diplomate, l'artiste du compromis, le mollusque, le verbomoteur, le chevalier des grands principes, l'obstructeur, l'artiste de la digression, l'«outsider», le dominateur, le critique «in absentia», le bon-ententiste.*

De même, Gourgand (1969) présente plusieurs portraits déjà classiques dans la littérature sur les groupes : *le bavard, le silencieux, le critique, l'agressif, le raisonneur, le passif, le scrupuleux, le rieur et l'hypocrite.* Il note trois grandes réactions fréquentes parmi les participants, définissant indirectement autant de modes d'interaction : le *chercheur-de-coupable*, le *s'il-n'en-tenait-qu'à-moi* et le *perfectionniste.* Le premier cherche «à qui est la faute»; le deuxième pense que les choses iraient mieux s'il pouvait décider seul; le dernier n'accorde le droit à l'erreur à personne, sauf peut-être à lui-même!

À peu près à la même époque, Mucchielli (1968), Beauchamps, Graveline et Quiviger (1976) s'en tiennent à quatre personnages plus problématiques : *le bavard, le silencieux, le déviant et le fuyant.* Un peu plus tard, Lebel (1983) se défend de vouloir reconstruire une de ces typologies de participants correspondant à des traits de caractère, mais il n'en présente pas moins quatre personnages : *l'impératif* qui croit avoir toujours raison; *l'attentif* qui écoute et observe tout et tous; *l'effacé* qui reste en retrait et *le coopératif* qui joue le jeu.

L'effort de synthèse de Demory (1986) débouche sur la détermination de seize personnages typiques regroupés en deux grandes catégories : *ceux dont l'influence est positive* et *ceux dont elle est négative.* Les positifs sont : *l'apaiseur, l'analyste, l'expert, le secrétaire, le clarificateur, l'accélérateur et l'encourageur;* les

négatifs : *le critiqueur, le freineur, le pessimiste, le joyeux drille, l'opposant systématique, l'agressif dominateur, l'indifférent, le prétentieux et le manipulateur.* Ainsi, après avoir commencé ce survol des travaux des praticiens au début des années soixante avec la galerie des vingt portraits de Ryan, nous en sommes maintenant réduits à deux catégories : les bons et les méchants!

Plus récemment, Simon et Albert (1990) distinguent à leur tour une dizaine de rôles. Aux formulations et identifications habituelles de personnages (*dominateur, bluffeur, blâmeur*, etc.) ils ajoutent *le dur, le tendre* et *le froid.* Ces trois derniers personnages ont la particularité, par rapport aux précédents, d'être strictement définis en fonction de critères émotifs. Par ailleurs, Boisvert, Cossette et Poisson (1991) ont, à la manière de Demory (1986), regroupé en personnages positifs et négatifs tous ces mêmes participants types régulièrement mentionnés dans la littérature. 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, le dominateur et le bouffon.*

Il ressort de ces énumérations une certaine vision manichéenne des modes d'interaction. On retrouve presque chaque fois une division du groupe entre les participants dont l'influence est positive et ceux dont elle est négative; les bons comportements d'un côté, les mauvais de l'autre, et ce, sans que l'on puisse toujours être sûr des critères d'appartenance à un ou l'autre clan. Un certain degré de constance et de convergence apparaît également entre ces diverses typologies de participants. Plusieurs appellations demeurent les mêmes d'un auteur à l'autre (le *bavard*, le *silencieux*, l'*expert*, etc.), et plusieurs descriptions de personnages se ressemblent sous des noms différents (l'*hypocrite/bluffeur*, le *tendre/pacifiste*, le *dominateur/ impératif*, etc.). Cette relative convergence entre les portraits cliniques des praticiens s'étend aussi à d'autres champs d'étude que le groupe, et notamment à la famille. Par exemple, Satir (1980), à partir de ses trente années de pratique de la thérapie familiale, présente ses styles de communication comme des modèles relationnels universels. Il distingue *celui-qui-accepte-tout*, le *blâmeur*, le *programmé*, *celui-qui-est-hors-propos* et *celui-qui-est-au-bon-niveau.*

Au moins deux publications évitent cette dichotomie dans les modes de participation : celle d'Enriquez (1981) et celle de

Mongeau et Tremblay (1991). Cependant, Enriquez s'intéresse plus aux interactions de l'intervenant auprès d'un groupe, tandis que Mongeau et Tremblay limitent leurs portraits à ceux qui cherchent à influencer le groupe. Le premier reconnaît *le formateur, le thérapeute, l'accoucheur, l'interprétant, le militant, le réparateur, le transgresseur* et *le destructeur*; les seconds décrivent *le vendeur, la vedette, le juge* et *le scout.* Pour ces auteurs, aucun de ces personnages n'est ni meilleur ni pire que les autres. Ils ont tous leurs défauts.

Par ailleurs, les convergences et les constances observées entre ces descriptions cliniques permettent de penser que les divers modes d'interaction à l'intérieur d'un groupe pourraient être directement issus de la situation de groupe; ils représenteraient, selon cette hypothèse, la manifestation de forces psychosociales à l'oeuvre dans les petits groupes. Ces forces entraîneraient, à travers les processus d'échanges, l'émergence de certains rôles et de certaines fonctions, et ceux-ci seraient adoptés ou remplis par les participants selon leurs affinités personnelles avec ces rôles et fonctions. Tous ces modes types de participation représentent les rôles les plus souvent joués en groupe de tâches; ils constituent en quelque sorte les personnages archétypes d'une pièce appelée «réunion de travail». Par exemple, si plusieurs personnes habituellement silencieuses dans leur groupe respectif sont réunies dans un même groupe, la plus timide deviendra la *silencieuse* du groupe (fonction d'écoute et d'appui), tandis que la plus osée «prendra» le rôle de *bavarde* (fonction de stimulation et d'orientation).

Avec cette approche, les étiquettes diagnostiques apposées sur les comportements des membres (participant silencieux, bavard, etc.) représentent des attributs du rôle ou des fonctions qu'exercent ces personnes dans le groupe. En conséquence, les portraits cliniques élaborés par les auteurs n'illustreraient en fait que les retombées psychologiques de l'exercice de divers rôles (animation, direction, représentation, etc.) ou de diverses fonctions (stimulation, organisation, orientation, respect des règles, etc.) engendrées par la vie du groupe. Ils amorcent ainsi, selon les mots de De Visscher (1991), une sociopsychologie de la participation dans les petits groupes. En effet, si la psychosociologie est l'étude des processus d'interaction, la sociopsychologie correspondrait, elle, à l'étude de leurs conséquences psychologiques pour les individus.

LES RECHERCHES UNIVERSITAIRES

Les travaux de Lewin (1959, 1972) sur les styles de leadership *autocrate*, *démocrate* et *laisser-faire* ont particulièrement marqué l'orientation et le développement des recherches sur le groupe. Les chercheurs les plus connus sont Argyris (1970), Bennis (1984), Blake et Mouton (1964, 1969), Hersey et Blanchard (1977), Hersey (1989), Lippitt et White (1965), Vroom et Yetton (1973). Leurs travaux ont surtout porté soit sur l'impact de ces styles de leadership ou d'autorité sur la participation de l'ensemble des membres d'un groupe, soit sur la pertinence de ces styles d'autorité ou de leadership dans une situation donnée. Ainsi, par exemple, il est généralement admis que, parmi ces trois styles, le *démocrate* est celui qui favorise le plus la participation et que l'*autoritaire* est plus efficace en situation d'urgence.

Même si ces styles sont parfois utilisés pour définir le mode d'interaction de certains participants, ils n'ont pas été conçus de façon à rendre compte des phénomènes explicitement reliés aux interactions entre de simples participants. Ils se rapportent directement à la façon d'exercer une influence plutôt qu'à celle de participer en général. Issues des travaux de Lewin, ces recherches n'ont donc pas entraîné l'élaboration de véritables instruments d'évaluation des interactions dans un groupe.

Par ailleurs, une tradition de recherche centrée sur le groupe plutôt que sur le leader et ses impacts s'est aussi développée sous l'impulsion de Benne et Sheats (1948). L'exercice du leadership y est présenté comme un rôle parmi d'autres propres au groupe. Les rôles émergent directement de la situation de groupe, de sorte qu'une personne exerce du leadership parce qu'elle est dans telle situation de groupe et non pas parce qu'elle *aurait* personnellement du leadership. De plus, chaque personne possède des qualités susceptibles d'être pertinentes à un moment ou l'autre de l'évolution du groupe; elle peut alors exercer une influence sur l'ensemble du groupe.

Benne et Sheats précisent trois grandes dimensions de la vie du groupe sur lesquelles les personnes peuvent exercer leur influence : la *tâche*, l'*entretien* et les *besoins individuels*. La *tâche,* qui correspond au travail à faire, explique et motive la création d'un groupe de travail; l'*entretien* a trait au maintien de la qualité de la vie collective; les besoins *individuels* concernent les individus en tant que personnes plutôt que comme membres du groupe. Ces trois dimensions de la vie d'un groupe suscitent l'émergence de différents

rôles. Par exemple, ceux de *lanceur d'idées,* de *coordonnateur*, d'*informateur* et de *secrétaire* sont relatifs à la dimension *tâche*; les rôles socio-affectifs de *médiateur* ou de *protecteur* sont relatifs à l'*entretien*; et finalement, certaines attitudes personnelles définissent les rôles individuels : rôle de l'*avocat*, du *cynique*, du *supérieur*, du *soumis*, etc.

Les trois grandes dimensions définies par Benne et Sheats ont été complétées et précisées. Deux font aujourd'hui consensus : l'une se rapportant à la *tâche* et l'autre aux *relations entre les personnes* (Coté et coll., 1986). À chacune de ces dimensions a été associée une forme d'énergie disponible au groupe. À la *tâche* est associé le concept d'énergie de production et aux relations *entre les personnes*, celui d'énergie de solidarité. Par ailleurs, en amont et en aval de ces deux formes d'énergie s'ajoutent les énergies *résiduelle* et d'*entretien* (Anzieu et Martin, 1968; Saint-Arnaud, 1978). L'énergie *résiduelle,* non disponible au groupe, est liée aux *besoins individuels* inassouvis dans le groupe; l'énergie d'*entretien* correspond à l'*organisation* de la vie du groupe et aux efforts que les membres déploient pour tenter de régler les problèmes dès leur apparition.

De son coté, Misumi (1985, 1988) a cherché à définir différents styles à l'aide d'analyses statistiques factorielles de données recueillies par questionnaire. Ses premiers résultats ont permis de déterminer six groupes de questions (ou facteurs). Afin d'augmenter la fiabilité et la validité statistique de ces regroupements, il les a d'abord réduits à trois ensembles plus larges, puis, il n'a retenu que deux grands regroupements : le premier intitulé *pression pour la production* et le deuxième, *entretien de bonnes relations dans le groupe.* Celui qui a été sacrifié était l'*organisation*. On constate donc la résurgence des mêmes dimensions de la vie de groupe : l'une centrée sur la *tâche à faire*, l'autre sur les *relations entre les membres,* et une dernière relative à l'*organisation* du groupe, c'est-à-dire à ses règles de fonctionnement.

Bales (1950, 1970) et Saint-Arnaud (1978), qui ont plus directement étudié les interactions dans un groupe, considèrent ces dimensions intrinsèquement reliées à l'existence même du groupe. Les dimensions *tâche* et *relations* constituent la base du modèle de Bales. Il les nomme aires *socio-opératoire* et *socio-affective*. Le modèle de Saint-Arnaud reprend ces dimensions de *tâche* et de *relations*. Il y ajoute cependant celle d'*entretien* établie par Benne et Sheats (1948) ainsi que par Anzieu et Martin (1968).

Le modèle de Bales, directement centré sur l'analyse des interactions entre les individus, comporte 12 catégories issues de l'évaluation des comportements des membres en fonction des zones d'interaction et des types de problèmes. Il permet de bien distinguer les comportements reliés à l'atteinte de la tâche de ceux reliés à l'établissement et au maintien de bonnes relations dans le groupe : les aires *socio-opératoire* et *socio-affective*. Il comporte cependant l'inconvénient de diviser les comportements reliés au socio-affectif de façon manichéenne, en bons ou mauvais pour le fonctionnement du groupe, comme les praticiens ont tendance à le faire. La rigueur scientifique exigerait plutôt une approche strictement descriptive. Cet aspect du modèle de Bales est donc autant prescriptif que descriptif. Par contre, il demeure plus descriptif au niveau socio-opératoire où il distingue globalement les comportements «d'interrogation» et ceux de «réponse». Ce modèle atteint, tel que le mentionnent Anzieu et Martin (1968), une complexité et une précision généralement inutiles au simple participant. Aussi, malgré ses heures de gloire passées, il est aujourd'hui pratiquement abandonné tant à cause de sa complexité que de sa lourdeur qui en font une entrave plutôt qu'un outil.

Les interactions constituent l'élément central du modèle de Saint-Arnaud. Elles sont séparées en deux catégories. La première comprend les interactions entre chacun des membres et l'objectif du groupe (dénommé cible commune). Ces interactions sont associées à la notion de *production* et au concept d'*axe de participation.* La seconde comprend les interactions entre les membres eux-mêmes, associées à la notion *d'énergie* de solidarité de groupe et au concept de *cercles d'interaction.* La participation des membres y est donc analysée en fonction de leur «production», c'est-à-dire en fonction de leur contribution à la tâche, tandis que les relations entre les membres sont analysées en fonction de leur «solidarité» avec d'autres membres, c'est-à-dire en fonction de leur affinité de position avec d'autres membres sur l'axe de participation.

Dans ce modèle du groupe, la participation est représentée par un axe composé de cinq positions où chaque membre oscille en fonction de sa contribution, ici et maintenant, à la production du groupe. La première position, appelée *centre*, correspond à un investissement maximum de la part du participant. Celui-ci cherche directement à exercer son influence au niveau du contenu ou à celui du processus. La deuxième position, *émetteur*, est attribuée à la personne qui donne son opinion. La troisième, *récepteur*, revient à celle qui écoute; la quatrième, *satellite*, à la personne

distraite ou attentive à autre chose que ce qui préoccupe l'ensemble du groupe; et la dernière, *absent*, à l'éloignement physique et concret des lieux.

La solidarité entre certains membres est représentée par des cercles d'interaction. On rencontre ainsi couramment dans les groupes le cercle des centres, celui des émetteurs-récepteurs et celui des satellites. D'une certaine façon, la disponibilité de chacun étant plus grande à l'égard des membres de son cercle d'interaction, l'appartenance à un ou plusieurs de ces cercles de solidarité détermine la réceptivité de chaque membre à l'égard des autres.

Toutefois, malgré leur richesse et leur précision, ni l'axe de participation ni les cercles d'interaction du modèle de Saint-Arnaud ne permettent de dégager une typologie des modes d'interaction. L'étude séparée des interactions entre, d'un côté, les personnes et la tâche et, de l'autre, les personnes elles-mêmes n'a pas entraîné la synthèse d'une telle typologie. L'analyse de la participation y demeure comportementale et technique. La dimension émotive y est occultée.

VERS UNE TYPOLOGIE DES MODES D'INTERACTION EN GROUPE

Ce bref survol des travaux des praticiens et des universitaires concernant la participation en groupe permet de constater que les deux mondes sont restés grandement parallèles. Le travail des premiers n'a pas été directement repris et développé par les seconds. Seules les catégories de Bales se rapprochent des portraits cliniques des praticiens. On les retrouve dans la plupart des manuels «sérieux» de psychosociologie, mais rares sont les praticiens qui s'en servent.

Par contre, les grilles conçues par les chercheurs pour l'analyse et l'observation de l'exercice de l'autorité et du leadership ont été largement reprises et utilisées sur le terrain, jusqu'à la limite même de leur validité. Elles servent à déterminer les styles d'animation ou de conduite des réunions et les tendances des participants, etc. (Sorez, 1977; Vanoye, 1976). Cependant, tel que le soulignent Aebischer et Oberle (1990), ces deux dimensions (centration sur la tâche, centration sur les relations) ne permettent ni de prévoir les effets de tel ou tel type de comportement ni de définir un style de leadership idéal. Beaucoup d'autres éléments entrent en ligne de compte : les attitudes, les

besoins, les attentes; les normes et les valeurs; les caractéristiques et les exigences particulières d'une tâche ou d'une situation; ainsi que les caractéristiques du groupe et de l'organisation.

De plus, les grilles d'analyse les plus répandues ne sont pas neutres au point de vue des valeurs. Qu'il s'agisse des styles *autocrate*, *débonnaire* ou *laisser-faire* de Lewin et ses collaborateurs, ou encore des styles issus de la matrice de Blake et Mouton (1987), on en privilégie toujours un au détriment des autres.

L'élaboration rigoureuse d'une véritable typologie des modes d'interaction reste donc à faire. L'acharnement des praticiens à réinvestir dans de telles tentatives devrait à lui seul justifier la pertinence d'un tel travail, mais en plus, comme le souligne à tort ou à raison Clapier-Valladon (1986), l'intérêt de la population en général pour de telles typologies est toujours vif. La soif de se connaître demeure. Aussi, c'est d'abord à ce besoin que nous avons cherché à répondre. Nous avons donc travaillé à élaborer une typologie des modes d'interaction en groupe proche des préoccupations du participant qui cherche à mieux connaître sa propre manière de participer à des groupes ou les gens à qui il a affaire.

MÉTHODOLOGIE

La meilleure voie pour amorcer l'élaboration d'une typologie des modes d'interaction en groupe, tout en cherchant à réconcilier les points de vue des praticiens et des universitaires, nous a semblé être une approche empirique similaire à celle de Cattell (1952, 1956), d'Eysenck (1956), de Guilford (1954) et d'autres «factorialistes». Leur approche s'appuie sur l'analyse des relations statistiques entre des réponses données à un questionnaire. Elle comporte l'avantage de dégager avec rigueur certains traits sous-jacents aux questions posées. Par contre, elle se limite à l'analyse de réponses données à un questionnaire, de sorte qu'elle peut uniquement permettre de «trouver» ce qui a préalablement été «introduit» dans le questionnaire.

Pour contrer cette faiblesse de la méthode et tirer profit de la richesse de l'expérience des praticiens, nous nous sommes appuyés sur des observations faites par des praticiens sur les participants en groupe. Nous avons donc colligé pendant quelques années divers commentaires, observations et remarques des praticiens relatifs

principalement aux actions, aux émotions, et aux croyances des participants. Nous avons ainsi recensé et recueilli plus de trois cents affirmations. L'élimination des répétions et des formulations importunes nous a permis d'élaborer un questionnaire de 75 énoncés. Les répondants devaient y indiquer leur degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés sur une échelle en quatre points : en accord, plutôt d'accord, plutôt en désaccord, en désaccord.

Ce premier questionnaire a été prétesté auprès d'environ quatre-vingts personnes. Les énoncés donnant lieu à de mauvaises interprétations ou ne pouvant être associés à aucun facteur ont été éliminés après ce prétest; 30 furent conservés. L'ordre d'apparition de ces 30 énoncés, dans la version finale du questionnaire, a été établi au hasard. Celui-ci a ensuite été administré à 92 sujets répartis dans trois groupes d'environ 30 personnes. Il s'agissait de groupes d'étudiants poursuivant une formation à l'animation des petits groupes, adultes sur le marché du travail et âgés de 20 à 40 ans. Tous les sujets étaient libres de répondre, et leur anonymat a été conservé.

Les données recueillies à l'aide de cette version du questionnaire ont été soumises à plusieurs analyses statistiques de classification automatique et d'analyse factorielle en correspondances principales de manière à faire ressortir les regroupements significatifs d'énoncés et à en confirmer la validité. En effet, comme le mentionne Norusis dans le manuel du SPSS «Il n'est pas nécessaire que l'analyse factorielle et l'analyse typologique permettent toujours les mêmes regroupements de variables, mais on est rassuré lorsque cela se produit» (1990, p. 363)[1] . Dans l'ensemble, les analyses par classification automatique et celles en correspondances principales donnent lieu aux mêmes regroupements.

RÉSULTATS

Un premier exercice de classification a été effectué à partir des corrélations entre les énoncés du questionnaire de façon à découvrir les similitudes de «comportement» entre eux. Cette opération a mis en lumière, d'une part, l'existence de six modes d'interaction partagés également en deux catégories. La première réunit trois modes d'interaction où l'individu joue un *rôle proactif* et cherche à

1 Traduction des auteurs.

moduler le déroulement des événements dans le groupe. Il s'agit des modes *impulsif*, *convaincant* et *analyste*.

L'*impulsif* exprime promptement son avis, ses sentiments et ses opinions, quitte à les analyser ultérieurement. Il ne peut s'empêcher de laisser savoir ce qu'il pense. Ses interventions dynamisent le travail du groupe. Le *convaincant* tente de persuader, de vendre une idée ou un projet. Il cherche à convaincre tout le monde et profite de toutes les occasions pour obtenir l'adhésion à ses propositions. Il sert à rallier les diverses contributions des membres autour d'un même projet. L'*analyste* met en perspective l'ensemble des éléments, communique sa compréhension des enjeux, accorde une grande importance à bien établir où l'on va. Il permet principalement de clarifier les échanges et la production.

La seconde catégorie réunit les trois autres modes d'interaction où l'individu joue un *rôle réactif,* c'est-à-dire qu'il réagit à ce qui se passe au sein du groupe. Ces modes d'interaction sont respectivement nommés : *discret*, *sceptique* et *strict*.

Le *discret* appuie plus souvent qu'il ne propose, reste silencieux lors d'affrontements entre d'autres membres, est plutôt effacé et tend à noyer ses idées parmi celles des autres. Sa contribution se situe principalement au niveau de l'écoute et de l'appui aux autres membres. Le *sceptique* se fie peu aux autres. Il est aux aguets et cherche à savoir à qui profitera une décision. Face aux tensions, il tend à tout ramener à un conflit d'intérêts. Sa fonction est de surveiller et d'examiner les échanges. Le *strict* est préoccupé par le respect de l'horaire, des règles et des procédures. Il porte beaucoup d'attention à la structure et à la répartition équitable des tâches. Il sert à structurer les échanges et la production.

Les réponses aux 30 énoncés du questionnaire ont été soumises à une deuxième procédure de classification automatique en fonction de la proximité relative des variables, de façon à mettre en valeur les regroupements possibles selon le résultat total à chaque énoncé. Un troisième ensemble de regroupements en est ressorti, lui aussi largement confirmé par l'analyse de correspondance. L'inertie des items est généralement supérieur à 0.5 (Mongeau & Tremblay, 1994).

Les résultats réunissent cette fois les énoncés par groupes de deux modes d'interaction : (1) *convaincant* et *impulsif;* (2) *strict* et *analyste*; et (3) *discret* et *sceptique*.

Ces regroupements peuvent être reliés aux modèles théoriques du groupe. En effet, les énoncés se rapportant aux modes *convaincant* et *impulsif* sont plutôt centrés sur la *production* du groupe. Les participants interagissant ainsi contribuent surtout à l'avancement de la tâche. Ils veulent que le travail avance le plus vite possible. Ceux qui interagissent sur les modes *discret* et *sceptique* se préoccupent surtout de la qualité des *relations* d'échange entre les membres. Les uns s'en méfient tandis que les autres les redoutent. Finalement, ceux dont l'interaction correspond aux modes *strict* et *analyste* contribuent essentiellement au bon fonctionnement du groupe, c'est-à-dire à son *organisation*.

Du point de vue statistique, les énoncés des regroupements correspondant à chacun des six modes d'interaction, de même que les grandes catégories correspondant aux tendances à être *proactif* ou *réactif* ainsi qu'aux dimensions *production, organisation* et *relations* sont suffisamment homogènes entre eux et distincts d'un regroupement à l'autre. On peut considérer qu'ils mesurent différents aspects de la participation en groupe. Précisément, les coefficients de consistance interne varient de 0.66 à 0.77, tandis que les corrélations entre les six modes, les trois dimensions ou les deux grandes catégories varient de -.24 à 0.32 (voir tableau 1 et 2).

Tableau 1 Coefficients de consistance interne des regroupements

impulsif	0.71
convaincant	0,71
analyste	0.67
strict	0.68
sceptique	0.77
discret	0.74
production	0.74
organisation	0.66
relations	0.77
proactif	0.75
réactif	0.77

Tableau 2 Corrélations interregroupements

	Impul.	Conv.	Anal.	Strict	Scep.	Production	Organis.	Relations	Proactif	Réactif
Impulsif						.80**	.10	-.18	.72**	-.13
Convaincant	.29**					.80**	.21*	.00	.78**	.03
Analyste	.13	.30**				.27*	.70**	-.09	.60**	-.01
Strict	.03	.04	.13			.04	.80**	.23*	.09	.63**
Sceptique	.03	.18	.07	.16		.13	.16	.78**	.13	.69**
Discret	-.26*	-.13	-.21	.20	.32**	-.24*	.02	.85**	-.28**	.77**
Production									.93**	-.07
Organisation						.19			.42**	.45**
Relations						.11	.11		-.12	.90**
Proactif										-.06

DISCUSSION

Le premier niveau d'interprétation, en fonction des tendances générales du membre à être proactif ou réactif aux événements, apporte un élément nouveau dans la documentation sur les groupes. Il s'agit cependant de tendances largement connues depuis le début du siècle, le plus souvent sous des vocables proches des notions d'introversion et d'extroversion empruntées à Jung. Plus récemment, Misumi et Hafsi (1988), dans leur recherche sur les modes d'interaction liés au leadership, avaient établi six facteurs chapeautés par deux grands facteurs intitulés *pressions pour la production* et *entretien de bonnes relations*. Toutefois, selon nous, ces deux tendances générales vers la *proactivité/ production/ extroversion* ou la *réactivité/entretien/introversion* apparaissent tout de même plus intrinsèquement reliées à des éléments constitutifs de la personnalité. Elles sont connues depuis fort longtemps des psychologues. De plus, tel que le souligne Clapier-Valladon (1986), cette tendance bipolaire à l'extroversion/ introversion n'est que la réapparition, dans un langage scientifique, de la dualité mentionnée par Platon, Hippocrate et plusieurs philosophes orientaux. En revanche, les autres niveaux d'interprétation refléteraient plus directement des aspects issus de la situation de groupe. Dans ce cas-ci, les intitulés *proactif* et *réactif* nous ont semblé plus appropriés pour décrire des modes généraux d'interaction en groupe, les appellations, introversion et extroversion nous apparaissant trop près des notions et concepts liés aux théories de la personnalité. Cette convergence entre nos résultats et ceux traditionnellement observés contribue toutefois à valider notre instrument de recherche.

Le deuxième niveau d'interprétation en fonction d'une certaine sensibilité à la *production*, à l'*organisation* ou aux *relations* entre les membres peut aussi être directement relié à la documentation scientifique sur le groupe. En effet, ces trois dimensions sont fondamentales à plusieurs modèles théoriques du groupe reconnus aujourd'hui (Anzieu & Martin, 1968; Maisonneuve, 1980; Misumi, 1985; Misumi & Hafsi, 1988; Saint-Arnaud, 1978). De plus, la plupart des praticiens s'y réfèrent lors de séances de formation au travail de groupe. Dans ce contexte, dire d'un individu qu'il est centré sur la *tâche*, les *relations* ou l'*organisation* du groupe ne surprend personne.

Finalement, le dernier niveau d'interprétation (en fonction de six regroupements d'énoncés) indique la possibilité d'établir des modes types d'interaction en groupe tel que l'avaient présupposé les

praticiens dans leur élaboration de portraits cliniques. Plusieurs des modes d'interaction que nous avons établis recoupent d'ailleurs certains portraits des praticiens. On peut établir les parallèles suivants : le ***discret*** /l'effacé/le passif/le silencieux/le tendre/etc.; le ***sceptique***/ le blâmeur/le critique/ le chercheur-de-coupable/etc.; le ***strict***/ le programmé/ le scrupuleux/ le fignoleur/le perfectionniste/etc.; ***l'analyste***/ le clarificateur /le froid /l'analyste-raisonneur/etc.; le ***convaincant***/le diplomate/ l'encourageur/ le manipulateur/ le médiateur/ etc.; ***l'impulsif***/ l'impératif/ l'agressif/ le dominateur/ le dur/etc. On est loin ici de la tendance manichéenne à classer les personnages en «bons» et «mauvais» participants observée chez les auteurs praticiens. Chacun des six personnages semble exercer une fonction précise dans le groupe. En fait, l'existence même de ces modes d'interaction pourrait être tributaire des fonctions découlant de la structure de groupes de tâches plutôt que l'inverse. Ce sont peut-être moins les personnages qui exercent certaines fonctions que certaines fonctions qui suscitent l'émergence de ces modes d'interaction au sein d'un groupe donné.

La synthèse des résultats nous a donc permis d'élaborer une première typologie des modes d'interaction en groupe et de leurs fonctions associées. Les assises pratiques et la rigueur de l'élaboration confèrent à cette typologie la validité recherchée (voir tableau 3).

CONCLUSION

En résumé, la majorité des typologies des modes d'interaction en groupe de tâches issues des praticiens concerne directement la participation des membres, tandis que la majorité de celles des universitaires a trait au leadership. De plus, les travaux des praticiens ont été très peu considérés par les scientifiques, et les études de ces derniers ont été peu utilisées par les premiers. Lorsqu'elles l'ont été, elles provenaient essentiellement de champs connexes tels que l'étude du leadership. Les travaux des uns comme des autres relativement aux modes d'interaction en groupe sont donc demeurés parallèles à quelques exceptions près. Toutefois, ils se rejoignent dans leur vision manichéenne de la participation. De plus, les recherches universitaires mettent en lumière des dimensions générales de la vie d'un groupe de tâches, tandis que le travail des praticiens suggère l'existence de différents modes de participation constants d'une réunion de travail à une autre.

Tableau 3 Typologie des modes d'interaction

	MODES D'INTERACTION EN GROUPE DE TÂCHES					
	Proactifs			*Réactifs*		
MODES	**IMPULSIF**	**CONVAINCANT**	**ANALYSTE**	**STRICT**	**SCEPTIQUE**	**DISCRET**
FONCTIONS	Dynamiser	Rallier	Clarifier	Structurer	Examiner	Appuyer
DIMENSIONS	*Production*		*Organisation*		*Relations*	

Les résultats de la présente recherche indiquent la possibilité d'établir une convergence entre les modèles théoriques des universitaires et les éléments de diagnostics des praticiens. En effet, les analyses ont révélé la possibilité de regrouper les énoncés selon trois différents niveaux d'interprétation. Un premier niveau regroupe les énoncés selon une tendance très générale des participants à prendre les devants lors des échanges ou à réagir aux autres. La première tendance, libellée *proactive*, correspond à un mode d'interaction où le participant manifeste une propension à proposer et à prendre des initiatives lors des discussions; la deuxième, appelée *réactive*, correspond à un mode d'interaction où il manifeste plutôt une propension à attendre pour s'exprimer plus tard. Le deuxième niveau d'interprétation regroupe les énoncés selon les trois dimensions du travail de groupe généralement reconnus dans la documentation, c'est-à-dire la production d'une tâche, la qualité des relations et l'organisation du bon fonctionnement du groupe. Ce niveau semble correspondre à une certaine sensibilité des participants à l'une ou l'autre de ces dimensions de la vie d'un groupe. Aussi, ces trois regroupements ont-ils été respectivement intitulés : *production*, *relation* et *organisation*. Le dernier niveau d'interprétation regroupe les énoncés en six noyaux de cinq énoncés définissant des modes d'interaction typiques. Ces noyaux semblent correspondre à certaines fonctions à l'intérieur des groupes de tâches.

La typologie des modes d'interaction en groupe de tâches et de leurs fonctions associées présentée ici n'est cependant pas exhaustive. Elle est directement tributaire des énoncés recueillis auprès des seuls praticiens interrogés. D'autres modes d'interaction, d'autres nuances ou de meilleures définitions sont certainement possibles. Malgré un évident besoin de recherches plus approfondies auprès d'un plus grand nombre de répondants, les six modes identifiés (*impulsif, convainquant, analyste, strict, sceptique* et *discret*) offrent néanmoins, sur un plan pratique, une grille d'analyse moins arbitraire que la plupart de celles qui sont couramment utilisées. De plus, en comparant leurs réponses à celles de notre échantillon, les participants pourraient se servir de notre instrument de recherche pour alimenter leur réflexion sur leur manière d'interagir avec les autres en situation de groupe. Par ailleurs, sur un plan théorique, l'identification de modes d'interaction récurrents d'un groupe de travail à l'autre permet de supposer que leur existence ne serait pas strictement tributaire des caractéristiques psychologiques des personnes qui les manifestent, mais bien le produit du groupe lui-même, en tant que système.

Abstract

The participation was studied by two groups of research workers : practitioners and academics. Clinical portraits of typical participants were elaborated by the practitioners while the academics put forth certain fondamental aspects of the functionning of a group. The research work of both groups did not lead to the emergence of a accepted typology. In order to elaborate a valid typology participation was studied from the practitioners observation's using statistical methods commonly used by the academics. The results yielded three possible interpretations. The first meets a well known tendency in factorial studies. The second corresponds to the three dimensions of certain theoretical models pertaining to a group. The last gathers the statements into six cells containing five statements defining as much modes of interaction types.

Références

Aebischer, V., & Oberle, D. (1990). *Le groupe en psychologie sociale.* Paris : Dunod.

Anzieu, D., & Martin, J. (1968, janvier). *La dynamique des groupes restreints.* Paris : PUF.

Argyris, C. (1970). *Participation et organisation.* Paris : Dunod.

Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis : A method for the study of small groups.* Cambridge : Addison-Wesly.

Bales, R. F. (1970). *Personnality and interpersonal behavior.* New-York : Holt, Rinehart and Winston.

Beauchamps, A., Graveline, R., & Quiviger, C. (1976). *Comment animer un groupe de travail.* Montréal : Les éditions de l'homme.

Bennis, W. (1984). The 4 competencies of leadership. *Training and Dvelopemnt Journal.* 15-19.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1969). *Les deux dimensions du management.* Paris : Éditions d'organisation.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid.* Houston, TX : Gulf Publishing Compagny.

Boisvert, D., Cossette, S., & Poisson, M. (1991). *Animation de groupes.* Montréal : Agence d'arc.

Cattell, R. B. (1952). *Factor analysis.* Westport, CT : Greenwool Press.

Cattell, R. B. (1956). *La personnalité : étude systématique, théorique et concrète.* Paris : P.U.F.

Clapier-Valladon (1986). *Les théories de la personnalité.* Paris : PUF, Que sais-je? #2321.

Coté, N., Abravanel, H., Jacques, J., Bélanger, L., & Bergeron, J. (1986). *Individu, groupe et organisation.* Chicoutimi : Gaëtan Morin.

Demory, B. (1986). *Comment animer les réunions de travail en 60 questions.* Montréal : Agence d'arc.

De Visscher, P. (1991). *Us, avatars et métamorphoses de la dynamique des groupes — une brève histoire des groupes restreints.* Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.

Enriquez, E. (1981). Petite galerie de portraits de formateurs en mal de modèle. *Connexion*, (33), 93-109.

Eysenck (1956). *Us et abus de la psychologie.* Neuchâtel : Delachaux et Nestlé.

Gill, S. J., Menlo, A., & Keel, L. P. (1984). Antecedents to member participation within samll groups: a review of theory and research. *Journal for Specialists in Group Work.* May, 68-76.

Gourgan, P. (1969). *Les techniques de travail en groupe.* Toulouse : Privat.
Guilford, J. P. (1954). *Psychometric Methods.* New-York : McGraw-Hill.
Hersey, P. (1989). *Le leader situationnel.* Paris : Éditions d'organisation.
Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior : utilizing ressources.* Prentice-Hall.
Lebel, P. (1983). *L'animation des réunions.* Paris : Les éditions d'organisations.
Lippitt, R., & White, R. R. (1965). Une étude expériementale du commandement et de la vie de groupe, *In* A. Lévy (Éd.), *Psychologie sociale — Textes fondamentaux.* Paris : Dunod.
Lewin, K. (1972). *Psychologie dynamique — Les relations humaines.* Paris : Presses Universitaires de France.
Maisonneuve, J. (1980). *La dynamique des groupes.* Paris : Presses universitaires de France, coll. Que sais-je?.
Misumi, J. (1985). *The behavioral science of leadership (2e éd.).* Ann Arbor : Michigan University Press.
Misumi, J., & Hafsi, M. (1988). La théorie de Leadership de PM (Performance-Maintenance) : Une approche japonaise de l'étude scientifique du leadership. *Bulletin de psychologie, XLII*(392), 727-736.
Mongeau, P., & Tremblay, J. (1991, 1988). *L'impact maximum. Être meilleur en réunion.* Paris, Montréal : Maxima, Diffusion Presses Universitaires de France, Libre Expression : Régles et stratégies pour exercer un leadership efficace ou l'art d'influencer sans remords.
Mongeau, P., & Tremblay, J. (1994, 1993). *Connaître votre profil et son effet sur les autres.* Montréal, Paris : Libre Expression, Maxima, diffusion Presses Universitaires de France.
Norusis, M. J. (1990). *SPSS, statistical data analysis. Base system users guide.* Chicago : SPSS Incorporated.
Mucchielli, R. (1968). *La dynamique des groupes.* Paris : Librairies techniques.
Satir, V. (1980). *Pour retrouver l'harmonie familiale — Peoplemaking.* Montréal : France-Amérique.
Simon, P., & Albert, L. (1990). *Les relations interpersonnelles.* Montréal : Agence d'Arc.
Sorez, H. (1977). *Pour conduire une réunion.* Paris : Hatier.
Saint-Arnaud, Y. (1992). *Connaître par l'action.* Montréal : Presses de l'université de Montréal.
Saint-Arnaud, Y. (1978). *Les petits groupes : Participation et communication.* Montréal : Les presses de l'université de Montréal; Les Éditions du CIM (1989).
Vanoye, F. (1976). *Travailler en groupe.* Paris : Hatier.
Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making.* Pittsburgh : University of Pittsburgh Press.

Revue québécoise de psychologie, vol. 16, n°1, 1995

LE CHOC DE LA RÉALITÉ : LES ILLUSIONS DE L'APPROCHE HUMANISTE SUR LE FONCTIONNEMENT DES COMITÉS

André BRIAND
Université du Québec à Chicoutimi

Résumé

Cet article traite des différences entre les représentations entretenues par les participants au sujet des comités dont ils sont membres et celles de scientifiques sur le groupe. La méthode utilisée consiste en la réalisation d'entrevues en profondeur pour les participants d'une part et en l'analyse de la documentation pour les scientifiques d'autre part. Il ressort de l'analyse que les théories des groupes soulignent l'importance des notions de cohésion et de pression à la conformité, alors que les variables d'une «théorie» du comité mettent en relief les notions reliées aux jeux de pouvoir et aux alliances de même qu'à la divergence des intérêts des membres. Les résultats portent principalement sur les variables reliées aux difficultés réelles de l'interaction humaine dans un groupe ou dans un comité. La nature de ce dernier fait en sorte que ces difficultés sont moins faciles à ignorer par les participants puisqu'ils sont «situés dans le feu de l'action».

La présente recherche traite des limites des théories portant sur les processus de groupe; ces limites sont reliées à l'analyse et à l'intervention appliquées au domaine des comités. Alors que ces modèles théoriques paraissent habituellement utiles lorsqu'il s'agit de consolider des équipes de travail ou de gérer différents conflits au sein des équipes de direction, ils semblent véhiculer des postulats implicites et des finalités difficiles à concilier avec le travail proprement dit des comités. Entre autres, une des caractéristiques des membres de comités est leur devoir de représenter et de défendre les intérêts d'instances externes. Cette inadéquation entre la théorie et la réalité constitue précisément l'objet de la présente étude.

Les participants à des comités ont tendance à se créer, pour s'adapter et être efficaces, des représentations plus ou moins naïves de la réalité. Celles-ci font souvent appel à une foule de connaissances personnelles issues de l'expérience acquise non seulement dans des comités, mais dans différents groupes dont ils ont fait partie; elles reposent aussi sur des lectures et des formations différentes. Ces représentations naïves sont par ailleurs présentes, du moins en partie, chez les scientifiques, lorsqu'ils traitent du groupe. À la limite, leurs théories — validées ou non, peu importe — pourraient ne représenter que le fruit d'une élaboration systématique et rigoureuse de ces représentations.

Tout au long de la présente recherche, nous tentons de répondre à la question suivante : Est-il possible de poser et d'illustrer l'existence de ressemblances et de différences entre la façon dont les scientifiques représentent les processus relatifs au petit groupe et celle dont les participants représentent ceux des comités?

La première partie de cet article expose brièvement les résultats d'une expérimentation portant sur les similitudes et les différences des représentations des petits groupes et des comités, représentations véhiculées dans les théories scientifiques et les théories naïves. La seconde partie présente les postulats et les finalités implicites des théories scientifiques. Simultanément sont formulées des contre-propositions à ces postulats et leur justification, compte tenu de l'observation du fonctionnement de plusieurs comités et de l'inventaire critique de la documentation.

GROUPE, ÉQUIPE OU COMITÉ?

Un comité peut-il être considéré comme un groupe? Koontz et O'Donnell (1973) le considèrent pour leur part comme un groupe de personnes qui s'unissent afin de réaliser une tâche commune. Même s'il existe une foule de comités, il est possible de les classifier en deux catégories : comités temporaires et comités permanents. Il est question ici de ce dernier type, à savoir un regroupement de participants désignés d'une manière formelle et qui se réunissent régulièrement (Mintzberg, 1980). Le nom du comité est souvent révélateur de son objet et de ses pouvoirs, d'où les notions de comité consultatif et de comité décisionnel. Le conseil d'administration représente un type de comité décisionnel dont traite la présente étude. Un tel comité prend généralement des

décisions qui lient l'organisme dont il est issu tout en commandant l'action de la part des personnes ou des organismes concernés. Comme le conseil d'administration détient des responsabilités de nature stratégique, ses décisions comportent des conséquences à long terme sur les orientations de l'organisation.

Pour comprendre le rôle de ce type de comité, il est important de saisir le contexte dans lequel il oeuvre. Lorsque le législateur a institué, au sein des établissements publics, des conseils d'administration composés de représentants de groupes directement intéressés à la mission de ces organismes, il cherchait à atteindre l'objectif principal suivant : faire en sorte que la gestion communautaire rende les établissements plus en mesure de satisfaire les besoins de leurs clients. À cette fin, le législateur a utilisé des mécanismes destinés à assurer, au sein de ces comités, une représentation adéquate des intérêts des consommateurs, des groupes socio-économiques de même que des dirigeants et des employés de l'établissement.

Selon ces principes, les membres des conseils d'administration des institutions parapubliques proviennent de différents groupes afin que tous les intérêts concernés soient associés à la gestion de ces organismes. Cependant, selon Julien (1982), le fondement de ce système suppose qu'une fois élu, le délégué oublie complètement qu'il représente des intérêts particuliers. Son seul objectif doit consister à travailler pour le bien commun. Paradoxalement, un tel présupposé signifie qu'un délégué ne doit pas être membre d'un conseil afin de défendre les intérêts du groupe qu'il représente. D'où une certaine confusion autour des notions de comité et de groupe. On semble penser qu'un comité doit se comporter comme un groupe, une équipe. Ce postulat est remis en question dans les pages qui suivent.

Méthode

L'objectif de cette recherche consistait à reconstituer les théories de participants et celles de scientifiques. Dans le cas des premiers, il s'agissait de reconstruire le système de concepts qui leur permettait de donner un sens aux expériences vécues dans les comités. Les participants ont été encouragés à fournir un compte rendu des éléments qu'ils jugeaient importants et pertinents. Ces aspects ne faisaient pas partie d'un questionnaire normalisé, mais ont fait surface en tant que principales variables de leur univers subjectif.

À la fin de la première entrevue, plusieurs éléments de la réalité du répondant avaient été recueillis, sans toutefois constituer des données exhaustives. Le chercheur vérifiait la correspondance entre les idées du participant et celles qu'il avait retenues lors de sa première lecture. Cette rencontre visait à vérifier de nouveau si la théorie représentée correspondait fidèlement au contenu de la dernière rencontre. À cette fin, le chercheur demandait au répondant de vérifier de nouveau les facteurs qui influaient sur les variables et vice-versa.

Après la construction de la théorie intégrale, qui incluait toutes les variables retenues, le participant procédait à une dernière validation de sa théorie.

Si on la compare avec celle des participants, la construction de la théorie simplifiée des théoriciens diffère dans son élaboration. La principale distinction provient d'abord du «verbatim» des théoriciens, moins spontané et plus articulé que celui des participants. Le processus de construction a consisté en plusieurs lectures, dont la première visait à déterminer quelles parties du volume permettaient de retrouver le cadre de référence du modèle sur les groupes utilisé par le scientifique.

La seconde lecture servait à résumer la théorie de l'auteur. Ce résumé a fait l'objet d'une confrontation auprès d'autres sources d'information, c'est-à-dire des écrits théoriques ou empiriques du même auteur ou d'autres auteurs portant sur le modèle de groupe choisi.

Ensuite, le processus de construction a exigé de retourner à ces textes de même qu'au résumé et au texte original. La version finale de la théorie simplifiée de chacun des théoriciens a été corroborée par le directeur de recherche.

Résultats

Les variables distinguées par les participants

Neuf nouvelles variables se dégagent des représentations des participants. Certaines se retrouvent chez six d'entre eux, alors que d'autres se rencontrent parfois chez cinq ou chez un seul.

Tableau 1 Présentation, par ordre d'importance, des variables distinguées par les participants

Variables	Participants					
	W	Y	X	V	T	Z
Clarté ± grande du rôle	x	x	x	x	x	x
Travail de coulisse ± fréquent	x	x	x	x	x	
Ordre ± élevé dans l'interaction	x		x		x	x
Convergence ± grande des intérêts des membres	x	x		x		
Difficulté ± grande du rôle		x			x	x
Niveau ± élevé d'engagement	x		x		x	
Alliances ± nombreuses			x	x		
Rencontres après les réunions ± fréquentes				x	x	
Insécurité ± grande des membres			x			

Le tableau 1 met en lumière les dimensions nouvelles distinguées par les participants relativement à leur représentation du comité. Parmi les facteurs distinctifs, deux ont trait au rôle du membre (clarté et difficulté du rôle), quatre se rapportent à des caractéristiques des membres (niveau d'engagement, convergence des intérêts, travail de coulisse et alliance), et deux traitent de la structure de la réunion du comité.

En ce qui concerne le rôle, les participants insistent sur deux aspects. Il importe d'abord, selon eux, que le rôle ne soit ni ambigu ni équivoque, sous peine d'entraîner le doute et l'incertitude. Autrement dit, un rôle doit être «élucidé» pour être bien compris et actualisé. L'autre aspect a trait à la difficulté du rôle, à son caractère pénible et aux efforts soutenus qu'il nécessite.

Les variables associées aux caractéristiques des membres se rapportent, pour leur part, à diverses notions qui méritent un

traitement particulier. Les participants soulignent d'abord le «travail de coulisse» des membres et le caractère particulier de certains faits qui ont lieu en catimini. Autrement dit, le comité possède un côté secret; des actions s'y déroulent «en cachette» au cours ou en dehors des réunions de travail. La variable «alliances ± nombreuses»se définit pour sa part comme une action de coalition ou d'association contractée par engagement réciproque. Les participants accordent beaucoup d'importance à la convergence ou à la divergence des intérêts des membres du comité pour mettre en relief l'idée d'opposition et de différences d'opinions et de valeurs. Enfin, la dernière préoccupation des membres concerne le degré d'engagement et de prise de position attendu du membre du comité.

La variable «ordre ± élevé dans l'interaction», en tant qu'un des facteurs associés à la structure de la réunion, se définit comme une discipline et une méthode qui assurent le fonctionnement équitable des interventions des membres. La variable «rencontres ± fréquentes après les réunions» précise le caractère de continuité et de prolongement du comité.

La variable «insécurité ± grande des membres» renvoie à des notions de menace de tutelle. Le membre a peur d'être touché dans son plan de carrière dans l'organisation ou dans le réseau des organisations autour duquel gravite le comité.

Tableau 2 Caractéristiques de l'efficacité distinguées par les participants

Aménagement ± productif du temps
Rapidité ± grande dans la prise de décisions
Décisions considérant ± tous les points de vue

Comme l'indique le tableau 2, les participants semblent se préoccuper de la gestion du temps, de la difficulté de la prise de décision et des conditions préalables à des décisions de qualité.

En somme, les participants mentionnent des dimensions non considérées par les scientifiques dans leurs théories sur le groupe — par exemple, les jeux de coulisse, qui vont à l'encontre du bon

fonctionnement du groupe, mais qui semblent pertinents à celui d'un comité.

La façon dont les participants traitent du rôle est éloquente. Ils le considèrent comme une contrainte structurelle dont la difficulté et l'ambiguïté peuvent devenir une source de pouvoir. 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. Le pouvoir prend d'ailleurs sa source dans la négociation des possibilités d'agir de chaque participant qui n'accepte pas passivement les objectifs communs imposés. La recherche d'influence devient alors une motivation puissante et constitue un mécanisme fondamental de stabilisation des relations humaines. Ainsi, lorsqu'il s'agit du comité, de telles dimensions doivent nécessairement être prises en considération.

Le tableau 3 présente les facteurs considérés distinctifs par les scientifiques dans leur représentation du groupe. Quatre variables se retrouvent chez trois d'entre eux : la «pression ± grande à la conformité», la «pression ± grande à la différenciation», la «pression ± grande au compromis» et l'«organisation ± efficace du travail».

La pression à la conformité est la pression sociale qui s'exerce sur un individu et que celui-ci utilise pour éviter d'être en désaccord avec le groupe. La pression à la différenciation consiste, pour un membre du groupe, à prendre une position unique et à éviter d'imiter les autres. La pression au compromis pousse l'individu à trouver un point médian ou une opinion acceptée par le plus grand nombre de membres possible au moyen de concessions. La notion d'organisation du travail se rapporte à la fois à la répartition des rôles dans un groupe et aux caractéristiques des tâches.

Tableau 3 Présentation, par ordre d'importance, des variables distinguées par les scientifiques

Variables	Auteurs			
	Moscovici	Saint-Arnaud	Blake et Mouton	Hackman
Pression ± grande à la conformité	X		X	X
Pression ± grande à la différenciation	X		X	X
Pression ± grande au compromis	X	X	X	
Organisation ± efficace du travail		X	X	X
Autonomie ± grande du groupe		X		X
Cohésion ± grande		X	X	

Enfin, les scientifiques insistent sur le caractère autonome et cohésif du groupe pour accentuer l'importance de la notion d'adhésion. Une telle cohésion assure l'unité du groupe et son encadrement efficace à l'intérieur d'une frontière étanche.

Confrontation des postulats

La recension des écrits portant sur les groupes de travail permet d'entrevoir un certain nombre de postulats liés à leur efficacité. La plupart de ces grands principes proviennent des courants humanistes des années 1950-1960. S'ils peuvent paraître périmés aux yeux de quelques-uns, les analyses à caractère plus politique récemment effectuées, entre autres par Pfeffer (1981), March et Olsen (1976), Mintzberg (1980), et Moscovici (1979), n'ont cependant pas davantage fourni de justification rationnelle pour l'intervention auprès des groupes organisationnels.

Les postulats retenus ne prétendent pas représenter toutes les écoles de pensée ni tous les théoriciens des groupes. En revanche, ils proviennent sans conteste des théories et des croyances les plus

utilisées lors d'interventions auprès des groupes. En effet, la plupart des praticiens (Demory, 1980; Doyle & Strauss, 1976; Hon, 1980; Tropman, 1980) s'y reportent.

L'approche théorique

Postulat 1 : primauté de l'approche psychologique et de celle reliée aux processus.

> *Les variables psychologiques et celles reliées aux processus de groupe sont au coeur des modèles traditionnels d'explication du fonctionnement du groupe.*

Plusieurs modèles qui traitent du fonctionnement du groupe reposent sur des variables psychologiques (Hackman & Morris, 1975; McGrath, 1984; Bales, 1954; Tuckman & Jensen, 1977). La plupart d'entre eux ont été mis au point en laboratoire. Ce cadre facilite l'étude des variables de processus par rapport aux variables non psychologiques (Goodstein & Dovico, 1979). Puisque les recherches ont été élaborées par des psychologues, les variables privilégiées se rattachent plus souvent aux dimensions humaines qu'aux dimensions technologiques, organisationnelles ou contextuelles (Goodman, Ravlin & Argote, 1986). De plus, dans la documentation sur la psychologie des organisations, une forte tradition intellectuelle favorise l'étude des processus, comme en témoignent les travaux sur le leadership, par exemple.

Parmi les modèles traditionnels des processus de groupe, certains ont une incidence sur le rôle des membres d'un groupe. Ils stipulent que les participants doivent faire preuve de modération au chapitre de leurs allégeances et de leurs objectifs particuliers pour se concentrer exclusivement sur l'objectif interne du groupe. On retrouve cette prescription dans le traitement de Saint-Arnaud relativement à ce qu'il appelle l'«énergie résiduelle» par opposition à l'énergie de groupe. Autrement dit, un représentant syndical ou patronal à un conseil d'administration devrait, à la limite, faire fi de la raison même de sa présence si cette raison nuit à la progression du comité vers l'accomplissement de sa tâche.

Postulat substitutif I : 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).

L'expérience et l'observation permettent de penser que des participants non-psychologues sont susceptibles de reconnaître d'autres variables que les variables psychologiques comme éléments importants de fonctionnement du comité.

En effet, les représentations de certains participants renvoient à des notions de concurrence entre des organisations et de possibilités d'alliances externes, de «jeux de pouvoir». Ainsi, quand ils parlent du comité, ils semblent principalement diriger leur regard vers des dimensions externes aux frontières du groupe en action, c'est-à-dire du comité. Les notions de classes de membres semblent constituer la base des alliances et des oppositions institutionnelles, extra- et intra-organisationnelles.

Les participants définissent le comité comme un lieu incessant de combats entre les dirigeants et les employés afin de monopoliser le pouvoir; ils prescrivent une structure où se concilient de façon harmonieuse des intérêts divergents en vue de servir le bien commun. Cette définition paraît contredire la conception du fonctionnement du comité selon laquelle la raison d'être de celui-ci est d'exercer une influence sur l'environnement et de résoudre les problèmes qui s'y produisent. L'efficacité semble devoir nécessairement passer par des préalables d'adaptation et de consensus, puisqu'on refuse en quelque sorte d'envisager le comité dans son cadre social, avec ses enjeux et ses rapports de force destinés à se perpétuer.

La conception de la tâche

Postulat 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.

Plusieurs recherches sur le groupe font ressortir l'importance des variables reliées à la tâche du groupe (McGrath, 1984; Katz & Kahn, 1979). Nombre d'entre elles considèrent celle-ci comme unique, simple et homogène (Zander, 1979; Goodman, Ravlin & Argote, 1986). Cependant, s'il est possible de

définir ainsi une tâche dans un protocole expérimental de recherche, il n'en va pas nécessairement de même dans certains types de groupes oeuvrant au sein des organisations, en particulier dans des comités. Mentionnons ici que les chercheurs utilisent souvent des classifications abstraites (interdépendance ou complexité) pour l'étude des tâches du groupe.

Cependant, cette catégorisation abstraite et générale des tâches (interdépendance et complexité) ne permet pas de connaître ce que les membres d'un «groupe en action» en pensent et en disent. L'expérience du fonctionnement des comités incite à penser que le «groupe réuni» peut avoir à réaliser plusieurs tâches possédant différents niveaux de difficulté.

Postulat substitutif 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.

Seules les dimensions de clarté et de difficulté du rôle semblent problématiques dans ce postulat. En effet, les participants ne se reportent nullement à l'homogénéité ou à la multiplicité des tâches du comité. Leurs représentations permettent cependant de dégager des références à la mission moins immédiate du comité, c'est-à-dire celle de favoriser l'égalité de participation et l'expression de la diversité des points de vue. Cette dimension revêt d'ailleurs de l'importance aux yeux de Pfeffer (1980), Julien (1982) et Tropman (1980).

La difficulté du rôle de membre provient principalement du contexte politique engendré par le pluralisme et la reconnaissance de la légitimité des conflits. En effet, les valeurs et les objectifs des membres sont souvent multiples et contradictoires; en ce sens, le comité peut difficilement rassembler ses membres autour d'un projet commun. Il faudrait davantage le voir comme une tribune où chacun peut exprimer ses différences, affirmer ses divergences de vue et même faire la promotion de ses projets pour l'organisme. Cette toile de fond profilée par la diversité des valeurs et des croyances stimulerait, mais rendrait plus politique le fonctionnement du comité.

En fait, on pourrait dire que la fameuse «tâche commune du groupe», dont traite toute la littérature sur les groupes, constitue elle aussi à la fois un idéal et une illusion créés par le travail de groupe. Ce qui compte, c'est que les membres aient l'impression de

travailler à une tâche commune, mais chacun définit celle-ci à sa façon, à partir de son engagement social, et la décompose en tâches instrumentales et/ou préalables selon une «gestalt» particulière.

L'image qui se dessine alors est celle d'une multitude de tâches qui s'articulent, non dans l'intention des participants, mais dans les effets que leur réalisation provoque sur les autres membres.

Le rôle de la cohésion

Postulat 3 : pas d'efficacité groupale sans cohésion.
Pour être efficace, un groupe doit nécessairement être uni.

Dans plusieurs, si ce n'est la majorité des études sur les groupes, la cohésion est présentée comme un concept fondamental (Likert, 1961; Argyris, 1966; Dyer, 1977). De Festinger (1950) à Hackman (1987), on la définit comme la force d'attraction qui s'exerce entre les membres et qui les pousse à rester dans le groupe. On présume ses répercussions sur la performance ou les processus de groupe.

Évidemment, ce concept intègre bien les effets de plusieurs variables psychologiques. Cependant, la notion d'attraction semble vague; aucune raison ne permet de croire que tous les membres trouvent le groupe attrayant pour les mêmes raisons. De plus, cette définition privilégie le fait de demeurer dans le groupe au lieu de décrire la décision de faire ou de produire quelque chose (March & Simon, 1958).

Dans le cadre d'un comité, une telle cohésion serait-elle susceptible de faire disparaître la raison même de la réunion?

Postulat substitutif 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.

Les participants de cette étude entretenaient des liens très étroits avec leur groupe d'origine; ils n'ont pas manifesté cette identification prononcée à l'égard de leur nouvelle entité. Au contraire, leurs «théories» semblent accorder davantage d'importance aux possibilités du membre de se faire entendre en tant que représentant d'une entité externe au comité.

Bien entendu, la participation à un comité de membres hétérogènes pose des problèmes d'interdépendance et de désaccord, tant relativement aux buts qu'aux moyens. Le postulat de nécessaire harmonie entre les membres pour l'atteinte de l'efficacité du comité favorise l'utilisation de techniques de fonctionnement qui semblent inappropriées. Julien (1982) et Gingras (1985) paraissent oublier que le «bien supérieur de l'institution», même si on ne peut contester sa possibilité théorique, est toujours défini de façon intéressée et engagée par tous les participants, et qu'aucun critère ne permet de trancher les désaccords. Au lieu d'utiliser des procédures valorisant le consensus entre les membres, il serait peut-être plus pertinent de développer des outils de participation et de discussion correspondant davantage à un modèle politique et conflictuel. Une telle perspective permettrait d'accentuer les besoins d'arbitrage au lieu de ceux de coordination harmonieuse généralement valorisés dans les modèles traditionnels.

La question des normes

Postulat 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.

Le concept de norme représente également une dimension importante dans les modèles de groupe (Sherif, 1936; Tuckman & Jensen, 1977; Hare, 1976; McGrath, 1984).

Alors que la cohésion stimule les efforts des membres, les normes indiquent la façon de les canaliser. Dans la documentation sur le sujet, les normes sont généralement considérées comme des règles, c'est-à-dire des comportements attendus et sanctionnés par le groupe (Thibaut & Kelley, 1959; Katz & Kahn, 1979; McGrath, 1984).

Selon Goodman, Ravlin et Argote (1986), les liens entre la norme et la performance du groupe ont été plus souvent présumés qu'explorés dans les études portant sur les groupes (Georgopoulos, 1965; Janis, 1972). Il se peut que les caractéristiques de ces normes soient essentiellement différentes, alors que la fonction de régulation demeure la même. En effet, une question rarement posée a trait aux caractéristiques attribuées à la norme, telles son acceptation et sa transmission.

L'acceptation d'une norme se rapporte à sa connaissance et à son application. Il est probable qu'une norme se définisse par

rapport au nombre de membres du groupe qui la connaissent, qui l'acceptent et dont le comportement manifeste une certaine conformité à son égard.

Par ailleurs, il est important d'établir le lieu de provenance d'une norme. Ainsi, alors que les études informent sur la façon dont les normes de groupe induisent la conformité, ce processus semble moins évident dans le cadre complexe de «groupes dans les organisations».

Dans ces études qui ont souvent porté sur des groupes fictifs, constitués aux fins expresses de la recherche, l'influence du groupe d'origine n'existe pratiquement pas. D'où peut-être le fait qu'elles ont tendance à surévaluer la pression de conformité au groupe. Il ne semble pourtant pas évident que les membres d'un comité oublient leur groupe d'origine et se conforment à la norme du nouveau groupe.

Postulat substitutif 4 : dans un comité, les normes sont négociables et négociées.
Dans un comité, la négociation des normes elles-mêmes représente un enjeu perpétuel.

Les représentations des participants ne fournissent aucune preuve directe concernant cet énoncé. Bien sûr, ils se reportent implicitement à des normes quand ils parlent de la compétence des membres, de la nécessité de maîtriser les dossiers et de comprendre les relations «objectives», etc. Par ailleurs, on voit bien, à l'analyse des représentations, que l'idée de norme est présente, et que chacun entretient un «rapport à la norme» ou du moins, aux normes. Mais il est difficile d'en tirer des conclusions explicites.

La nature des interactions des membres

Postulat 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.

Les dimensions internes au groupe telles que la cohésion, le leadership et le soutien ont plus souvent fait l'objet d'études que les groupes eux-mêmes, comme si ces derniers, tels qu'ils étaient

définis par les modèles traditionnels, constituaient leur propre environnement, comme s'ils ne se résumaient que par deux aspects : le leadership et la cohésion (Bion, 1961; Bales, 1954; Tuckman & Jensen, 1977; Hare, 1976). Pourtant, les comités comme les organisations sont des systèmes ouverts et, en ce sens, ils doivent importer des ressources, de l'information, etc. Tout groupe, en tant que système ouvert, subit l'influence de son environnement. Les travaux de Mintzberg (1980) et de Schwartzman (1981) illustrent amplement le fait que les activités inhérentes à un comité dépassent souvent les frontières des activités directement liées à une réunion. Toutefois, peu de progrès a été enregistré depuis que Hoffman et Maier (1964) ont montré que les études sur les groupes ont fait peu de cas des groupes organisationnels.

La pratique incite à croire que les enjeux de la position d'un membre de comité place celui-ci dans une situation ambivalente où il est l'objet d'attentes et d'exigences à la fois de la part de ses mandants (groupe d'origine) et de celle des autres membres du comité en réunion (groupe actuel).

Postulat substitutif 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.

Les résultats de la présente étude sont conformes à l'image qui se dégage des travaux de Tajfel et Turner (1979). En effet, le comité réunit des individus mandataires d'autres groupes; il s'y établit non seulement des relations entre des individus, mais des liens entre des groupes. Ainsi, d'un coté, l'interaction entre deux ou plusieurs individus est déterminée par leurs relations interpersonnelles et par leurs caractéristiques individuelles; de l'autre, elle varie selon qu'ils appartiennent à un ou à plusieurs groupes.

La majorité des théories des processus de groupe ne tiennent pas compte de cette perspective intergroupale. Aucun des scientifiques ne la mentionne, du moins explicitement, alors qu'elle constitue une préoccupation importante des participants.

Postulat 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.

Parce qu'il accorde beaucoup d'importance aux activités intragroupales, le leader a tendance, dans sa gestion de la réunion, à consacrer beaucoup d'efforts à la résolution de problèmes qui mettent en cause la confiance et les relations entre les membres (Collins & Guetzkow, 1964; Argyris, 1966; Bales, 1954; Dyer, 1977; Katz & Kahn, 1979).

Les modèles de fonctionnement des groupes sont souvent faibles relativement à l'observation de la gamme complète des comportements de groupe, particulièrement ceux qui décrivent la façon dont les membres interagissent avec des personnes extérieures au groupe (Gladstein, 1984). Selon ces modèles, le leader considère le groupe comme une entité homogène. Par exemple, celui qui privilégie ses dimensions internes est susceptible de négliger les activités frontières. C'est ainsi que le leader de la réunion de comité risque de ne pas tenir compte d'une réalité importante de la gestion de la réunion, à savoir la réalité extragroupale.

Postulat substitutif 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».

Le comité n'est pas aussi homogène qu'il ne le paraît; on peut le considérer comme un regroupement de membres dans lequel chacun «appartient» soit à d'autres parties de l'organisation, soit à d'autres organisations. Selon Tajfel et Turner (1979), en raison de la nature représentative de la composition du comité, le leader doit être vigilant et ce, particulièrement à l'égard des activités ayant cours à l'extérieur de ses frontières immédiates.

Les façons dont le «groupe» traite des «problèmes» de son environnement sont au moins aussi importantes que celles associées aux relations internes du «groupe réuni». Ces liens omniprésents des membres avec l'extérieur du comité exigent de la part du leader qu'il soit sensible aux activités d'importation et d'exportation de

renseignements ou d'autres ressources dans le comité. En redéfinissant en quelque sorte les frontières du «groupe», une telle attitude permet de reconnaître les dépendances et les interdépendances du comité. Cette reconnaissance et acceptation de l'appartenance à d'autres groupes peut avoir pour effet de rendre les frontières du «groupe» plus perméables aux influences externes. Toutefois, une telle orientation sur les activités externes peut présenter certaines menaces. En effet, cette plus grande ouverture au monde peut constituer une source additionnelle de conflits par l'influence et l'apport de nouvelles informations et valeurs. Bref, l'environnement du comité n'est pas un champ unifié, mais se compose d'une multiplicité de champs fractionnés et cloisonnés modifiant son rôle social externe. Les représentations des participants sont, du moins en partie, tributaires de ces loyautés.

Les stratégies gagnantes

Postulat 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.

Lors des interventions relatives à la consolidation d'équipe, on suggère de tenir compte d'un préalable à l'intervention, à savoir l'attitude positive des membres du groupe envers l'équipe et envers ces interventions elles-mêmes. Pour expliquer le bon fonctionnement du groupe, ces interventions sont généralement fondées sur des postulats et des valeurs humanistes ayant tous les mêmes parrains du management participatif, c'est-à-dire Likert et McGregor (Dyer, 1977). Deux dimensions sont particulièrement privilégiées : la compétence interpersonnelle et le style de leadership de l'animateur du groupe. Ces deux éléments constituent la source des obstacles à éliminer pour que le groupe fonctionne de manière efficace.

Les valeurs qui sont à l'origine des théories traditionnelles sur les groupes visent souvent à changer les humains en tentant de passer outre aux règles du jeu organisationnel. Ces modèles considèrent souvent la concurrence, la rivalité, le pouvoir comme des éléments perturbateurs du fonctionnement du groupe et dont il faut se débarrasser des effets. Les autres modèles, qui accordent une valeur positive à ces composantes conflictuelles, transforment le conflit, par une sorte de pensée magique, en collaboration plus ou moins «fraternelle». Cela semble le cas des modèles de Blake et Mouton, de Saint-Arnaud et de Hackman.

Ces valeurs de démocratisation et d'égalité en matière de pouvoir, de même que les attitudes d'ouverture et de coopération qui les sous-tendent, sont à ce point privilégiées qu'elles sont recommandées par des intervenants en consolidation d'équipe, même dans des circonstances inappropriées telles les situations conflictuelles.

Postulat substitutif 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.

Les membres du comité semblent baigner dans une culture de concurrence et de jeux politiques. Celle-ci se reflète dans les gestes reliés à leur appartenance à un groupe d'origine. Les représentations des participants illustrent le fait que les membres se situent dans un réseau d'organisations et de personnes dont le statut et la hiérarchie peuvent mettre en jeu leur plan de carrière et leur destin personnel.

Les résultats de cette recherche mettent particulièrement en relief la manière avec laquelle certains jeux de pouvoir s'expriment dans la pratique quotidienne du comité. En effet, certaines stratégies de pouvoir sont explicitement présentes dans les représentations des participants : mainmise sur l'information, neutralisation des oppositions, formation de coalitions.

Contrairement à la majorité des scientifiques, la plupart des participants semblent considérer ces jeux de pouvoir comme une «donnée» à utiliser de façon stratégique et dont on ne doit pas nécessairement chercher à se défaire en vue d'un idéal de collaboration. Il importe de noter que ce sont ceux dont l'engagement social est orienté vers l'ordre (tant du côté des scientifiques que des participants) qui prescrivent de se débarrasser des jeux de pouvoir.

Chaque membre semble se doter d'une stratégie et utiliser sa marge de manoeuvre de façon active. Son comportement ne peut ainsi être assimilé au produit mécanique de la seule pression de la structure du comité; il traduit plutôt un choix par lequel il saisit les occasions qui s'offrent à lui. Le comité ressemble alors davantage à un univers de conflits dont le fonctionnement résulte d'affrontements de rationalités contingentes, multiples et

divergentes de membres utilisant les sources de pouvoir à leur disposition (Crozier & Friedberg, 1977).

La gestion des conflits

Postulat 8 : dans les groupes, les conflits sont à éliminer.

Un groupe dont les membres n'ont pas de problèmes interpersonnels ou en ont peu fonctionne de façon optimale, et les conflits sont des erreurs de fonctionnement qu'il faut corriger.

Certains modèles d'intervention accentuent l'importance des rôles des participants et du style de gestion du leader afin de réduire ou d'éliminer les conflits, la concurrence ou toute ambiguïté susceptibles de nuire au bon fonctionnement du groupe. Ainsi, les interventions relatives à la consolidation d'équipe semblent adaptées à un climat de confiance et de coopération.

Cependant, ces modèles ne paraissent pas offrir de principes de rechange afin d'orienter l'action dans les situations difficiles (p. ex. comités dominés par des jeux politiques). On comprend pourquoi ce type d'intervention a remporté du succès dans l'industrie et à l'intérieur de structures hiérarchiques fermées où le pouvoir est relativement centralisé. Il n'aurait sans doute pas réussi dans des structures où le pouvoir est davantage dispersé, comme dans les organisations publiques (Bennis, 1969). En un sens, ce postulat incite les intervenants à porter une attention si considérable aux problèmes de pouvoir et de conflit qu'ils veulent les éliminer; une partie de leurs efforts est donc consacrée à cette fin.

Postulat substitutif 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.

Les croyances des participants reproduisent un trait caractéristique de la conception du groupe de Hogue *et al.* (1988). Selon celle-ci, chaque individu se trouve aux prises avec ses besoins et ceux des autres membres du groupe. Chacun essaie de séduire ou de manipuler l'autre pour qu'il l'aide à satisfaire ses propres besoins, et lui est hostile dans la mesure où celui-ci peut l'en empêcher. C'est donc à la lumière de la poursuite de leurs objectifs, de leur engagement social, qu'il faut comprendre que certains membres s'intéressent vivement aux activités reliées à la nomination ou à l'élection d'un nouveau membre.

Julien (1982) voulait certainement décrire ce phénomène lorsqu'il affirmait :

> *Il s'ensuit que dans le fonctionnement des conseils d'administration, la pertinence des décisions devient secondaire et la stratégie en vue de monopoliser le pouvoir devient dominante. Ainsi, les décisions sont prises en fonction de la force des différents groupes plutôt qu'en rapport avec l'intérêt général de l'établissement* (Julien, 1982, p. 14).

De plus, les croyances des participants révèlent le caractère inéluctable du conflit dans une situation où des individus représentent d'autres personnes. La question n'est donc pas de savoir s'il faut éviter le conflit, mais plutôt s'il faut le rechercher pour les points de vue multiples et divergents qu'il fait émerger. L'efficacité est possible, mais au prix d'une gestion du climat qui permette aux divergences d'opinion non seulement de s'exprimer, mais d'influer concrètement sur les autres (Doise, 1979).

Il ne s'agit pas ici d'une situation où deux groupes se voient obligés de s'unir pour résoudre des problèmes communs. L'intérêt supérieur ne nécessite pas la communauté d'efforts afin de réduire l'hostilité et d'apaiser le conflit. Le comité met en jeu plus qu'un simple échange de renseignements susceptibles d'être améliorés par la convergence des efforts; il n'obéit pas à cette volonté idéaliste d'un intérêt commun supérieur qui présuppose une conception du monde organisationnel comme étant a-conflictuel et uni.

Le processus décisionnel

Postulat 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.*

Plusieurs intervenants en consolidation d'équipe articulent leurs interventions autour de certains principes. Ils s'appuient, entre autres, sur l'idée selon laquelle la participation à l'élaboration de l'objectif accroît l'engagement et la motivation des membres (Beckhard, 1969 ; Blake & Mouton, 1964).

Les recherches qui portent sur les groupes de décision suggèrent également d'encadrer les discussions dans un cheminement très structuré, de manière à éviter les pertes de temps attribuables aux processus de groupe. Ce courant de

recherche a même suscité l'apparition de techniques, telle celle du groupe nominal, visant à éliminer le plus possible les interactions et les discussions entre les membres (Van De Ven, 1974).

Les modèles traditionnels appliqués au petit groupe semblent accorder un rationalisme à l'organisation. Ils affirment que celle-ci, ou tout système social, est un ensemble d'individus rationnels regroupés autour de buts communs (Pfeffer, 1981). Même si certaines recherches ont provoqué la remise en question des modèles rationnels des groupes de décision (March & Olsen, 1976), il semble que le processus normatif, dit rationnel et séquentiel, jouisse toujours d'une bonne crédibilité au regard de la prise de décision.

Postulat substitutif 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.

Selon Schwartzman (1986a), ce sont justement ces croyances en un cheminement rationnel dans la prise de décision qui posent problème. Elles mettent trop l'accent sur le fait que les acteurs s'accordent sur les buts et les moyens de les atteindre (March & Olsen, 1976). En outre, étant donné que la formation du comité repose souvent sur un objectif politique, on ne peut que remettre en question la nature dite «rationnelle» d'un processus de décision (Pfeffer, 1981). Cet auteur ajoute que la décentralisation du pouvoir transforme le processus décisionnel en un combat politique dans lequel les membres n'acceptent pas nécessairement les valeurs des autres et cherchent plutôt à s'engager dans des négociations.

La vision d'ensemble des représentations des participants semble se rapprocher ainsi de la conception de March et Olsen (1976) selon laquelle le monde de l'irrationnel et de la contradiction est parfois plus proche de la réalité des organisations et des comités. Ces auteurs pour qui la frustration constitue un aspect inhérent et inéluctable de la participation à des comités présentent une vision similaire à celle de Galbraith (1973). Ce dernier décrit en effet le comité comme un lieu où des personnes viennent travailler, pour prendre une décision difficile, mais avec des croyances déterminées par rapport à un processus rationnel de prise de décision. Une telle conception du comité, vu comme une

machine lente à réagir, risque inévitablement d'engendrer de la frustration pour ses membres.

Cohen, March et Olsen (1972) font remarquer que, ironiquement, c'est dans des situations où le conflit est le plus grand et où les décisions sont les plus complexes que l'insistance est la plus forte sur la nécessité d'avoir recours à un processus rationnel de décision.

En ce sens, les croyances des participants se rapprochent de la conception du fonctionnement des réunions de comité mise de l'avant par Sproull, Wiener et Wolf (1978) ainsi que par Schwartzman (1986b). Ce qui se passe en réunion dépend beaucoup plus, selon ces auteurs, du contexte situationnel et de la rencontre ponctuelle de problèmes, de solutions et de participants à un moment donné. Le résultat représente alors le produit d'une dynamique particulière et contingente de l'ensemble des éléments. Ces auteurs précisent que même si la réunion vise un objectif, sa caractéristique principale réside dans la non-atteinte de celui-ci. Les participants s'engagent plutôt dans des commentaires hors contexte en apparence ainsi que dans des critiques sur leur fonctionnement. Ces commentaires et ces critiques sont appelés «danse». Ainsi, quand on regroupe des individus, la dynamique de la «danse» prévaut sur la tâche du moment.

Cette métaphore de la préséance de la danse sur la tâche peut probablement s'appliquer à ce que Julien (1982) considérait comme la préséance des jeux de pouvoir sur la recherche de l'intérêt commun.

La pression vers la conformité

Postulat 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.

La plupart des études qui portent sur le groupe prétendent que la pression sociale oriente les membres vers la conformité (Asch, 1951; Milgram, 1974; Wilder, 1977; Latané & Wolf, 1981; Moreland & Levine, 1982). Il semble que le désir d'être un «bon» membre du groupe de même que celui de se sentir accepté tendent à privilégier un consensus superficiel. Les raisons de l'échec des décisions collectives démontrent que le comportement des membres vise à protéger le groupe du danger de dissension interne, chacun

s'efforçant de sauvegarder l'unité et l'unanimité en évitant tout conflit nuisible. On estime que les rapports d'amitié, de cohésion et de solidarité entre les membres poussent ceux-ci à adopter une attitude non critique.

Dans les premiers travaux traitant des effets de la pression sociale, les chercheurs (Sherif, 1936; Schachter, 1951) postulaient un effet de normalisation, à savoir que la moyenne des opinions de chacun se transformait en norme, faisant ainsi prévaloir le point de vue de la majorité. D'autres observations ont permis de contredire l'effet de normalisation. Une fois la discussion terminée — et à la surprise de plusieurs — la décision ne s'écarte-t-elle pas parfois de la moyenne ou du compromis pour s'approcher d'un des pôles de l'éventail du groupe? Cette décision traduit un effet de polarisation (Moscovici & Zavalloni, 1969).

Postulat substitutif 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.

Les éléments distinctifs soulignés par les participants révèlent que ce n'est pas tant l'attraction des individus qui est en cause, mais la façon dont ils se définissent par rapport aux autres. Ce qui semble lier les participants tient davantage du désir de faire quelque chose par rapport aux autres membres, c'est-à-dire de la possibilité de défendre un point de vue auprès des autres. Tout se passe comme si la base de la vie en comité reposait sur la discrimination, sur la catégorisation et sur l'alliance purement stratégique plutôt que sur le postulat ou le désir de cohésion. Le produit de telles rencontres est donc difficilement prévisible. La prise de conscience de l'incompatibilité relative des intérêts de chacun ne déclenche pas une structuration commune de l'action. La seule convergence d'intérêts possible semble provenir de l'appui d'un membre à l'égard des arguments d'un autre membre.

Dans le fonctionnement des conseils d'administration, la pertinence des décisions devient secondaire, et la stratégie en vue de monopoliser le pouvoir devient dominante. Ainsi, les décisions sont prises en fonction du pouvoir des différents groupes plutôt que de l'intérêt général de l'établissement (Julien, 1982, p. 14).

La caractéristique associée à la représentativité des membres d'un comité influe encore une fois sur la dynamique du regroupement. En effet, les alliances internes et externes ainsi que les jeux de coulisse semblent constituer des moyens pour les membres de faire valoir leurs points de vue. Sans vouloir nier l'effet de la pression sociale à la conformité, il est possible d'affirmer que cet aspect joue un rôle moins important que celui que les théories sur le groupe lui attribuent.

L'existence du groupe

Postulat 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.*

Ce postulat rappelle la traditionnelle rengaine fredonnée dans les articles sur le groupe : le rassemblement ne fait pas le groupe (Bradford, 1976; Doyle & Strauss, 1976; Hon, 1980). Les observations et l'expérience témoignent qu'à ce compte-là, on ne peut presque jamais parler de groupe, puisque aucun rassemblement ne semble posséder les caractéristiques énoncées dans ce postulat.

Selon Sproull, Weiner et Wolf (1978), la réunion rend difficile l'accord sur des objectifs communs puisqu'elle poursuit des objectifs peu conciliables tels que l'affirmation des statuts entre les membres ainsi que la mise en évidence des affinités et des antagonismes interpersonnels.

Les travaux réalisés par Schwartzman (1981) et Mintzberg (1980) remettent également en question ce postulat. Ces chercheurs ont montré que des membres d'un groupe peuvent faire l'objet de manifestations d'influence de la part d'autres membres avant le début officiel de la réunion. Ainsi, lorsque la réunion débute officiellement, elle peut être considérée comme la suite des événements qui se sont produits en dehors de son cadre formel.

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 l'existence d'un comité.

Postulat substitutif 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.

Les représentations des participants confirment ce que Mintzberg (1980) et Schwartzman (1981) avaient déjà posé, à savoir que le travail précédant et suivant la réunion constitue une dimension importante du fonctionnement des comités. La réunion ne doit donc pas être considérée comme un lieu défini dans le temps et dans l'espace, mais comme un processus continu et cyclique composé d'activités formelles et informelles. Le comité peut être ainsi appréhendé comme une activité sans fin dont les gestes informels effectués en dehors des activités formelles doivent être pris en compte par le leader de la réunion. Une telle conception est conforme à celle de Schwartzman (1981; 1986), mais on en tient rarement compte dans les théories des processus de groupe, sauf pour la disqualifier. En effet, selon cette auteure, la nature épisodique de la réunion d'un comité fournit l'occasion de relations sociales dans un cadre d'affaires, telles les activités de coulisse et d'alliances identifiées par les participants. Elle ne permet cependant pas de faire des inférences sur les préalables à la naissance du comité.

CONCLUSION

Comme nous l'avons vu précédemment, la convergence d'intérêts provient de l'anticipation qu'un individu peut tirer avantage de la présence d'un ou d'autres membres. Les membres n'ont donc pas à partager les mêmes buts. La réunion du comité présente l'image d'individus partageant un espace, du temps et des énergies. Le comité les contraint à des actions concertées s'ils désirent atteindre leurs objectifs. En ce sens, il fournit une occasion où l'engagement à poursuivre diverses fins se réalise par des actions collectives et réciproques. Les membres s'accordent principalement sur la nécessité de préserver cette structure collective instrumentale. Ils la considèrent en quelque sorte comme le moyen d'exercer de l'influence sur les autres dans le sens de leur propre intérêt.

Cette description du comité permet de comprendre que ce sont les actions des membres qui doivent faire l'objet d'une «concertation» et non les membres eux-mêmes. En effet, un

membre n'investit pas nécessairement toutes ses énergies dans une seule entité groupale; ses solidarités d'appartenance peuvent être dispersées. Même s'il est vrai que la personne entière s'engage, toutes ses actions ne revêtent pas la même importance. Ainsi, cet engagement n'exigerait pas de la part du membre de partager les buts des autres pour obtenir une interaction ordonnée et efficace.

De plus, les modèles des scientifiques et ceux des participants présentent certaines similitudes en matière d'orientation. En effet, ils se situent dans une perspective prescriptive, c'est-à-dire qu'ils visent la prescription d'un modèle idéal de fonctionnement du groupe, modèle reconnu comme efficace et satisfaisant. Une fois ce modèle établi, ce qu'un groupe devrait être ou faire est appliqué à tous les groupes. Comment procéder ainsi avec des entités aussi différentes qu'un cercle de qualité, une équipe administrative, un conseil d'administration, par exemple?

Les modèles des scientifiques et ceux des participants présentent aussi certaines différences. Les théories des premiers semblent relever de visions résolument optimistes, comme si aucun obstacle n'était insurmontable à qui veut progresser. Elles s'inscrivent généralement dans un courant humaniste qui vise le progrès simultané des individus et du comité. Leur orientation positive leur permet de postuler que l'efficacité personnelle et organisationnelle sont garantes de l'adaptation du comité à toute situation. Elles prônent alors l'évolution de chaque membre de même que du groupe de façon à intégrer l'individu et l'organisation dans la perspective d'un nécessaire consensus.

Les notions de pouvoir révélées par l'analyse des représentations des participants remettent en question le caractère optimiste des modèles des théoriciens des groupes. Il ressort que le comité ne doit pas être vu comme un «groupe» existant par lui-même, mais comme une association de personnes aux intérêts divergents et même contradictoires, et dont les antagonismes entre les valeurs ne peuvent être réconciliés. D'ailleurs, le comité rend probablement nécessaires les rencontres que, naturellement, les membres (du moins certains) auraient souhaité éviter. Bref, la vie dans les groupes et les organisations de même que les relations sociales qui s'y tissent reposent sur des valeurs et des engagements sociaux préalables qui, à la limite, peuvent se modifier. Ces valeurs définissent des règles d'action. Il devient ainsi plus difficile de réduire les phénomènes de groupe à des problèmes psychologiques de communication et de leadership; il faut les envisager dans leurs rapports de force et leurs enjeux conflictuels.

La plupart des théories examinées sont des théories «normatives» dont la finalité consiste, plus ou moins explicitement, à proposer et à promouvoir un modèle qui permette de résoudre les difficultés réelles de l'interaction humaine en groupe ou en comité. Même lorsque la théorie se présente comme une simple description d'un processus de groupe, elle s'organise autour d'engagements de l'auteur par rapport aux difficultés d'interaction qu'il identifie, aux causes de ces difficultés et à sa propre position idéologique au regard de ces difficultés; ainsi en témoignent les questions de l'ordre dans l'interaction, de la valeur du conflit, etc., où l'on observe une nette divergence non seulement entre les scientifiques, mais aussi entre les participants.

Si l'on considère la présentation d'une théorie comme une intervention sociale, il est possible de la voir comme la prescription de la manière dont le groupe devrait être conçu afin de mieux négocier les difficultés de l'interaction qui s'y produisent. Les participants adoptent la même attitude, sauf que dans leur cas, ils sont aux prises avec l'interaction elle-même; leurs prescriptions ont moins d'autorité, du moins en apparence.

L'interaction entre les scientifiques existe, mais elle est moins directe. Autrement dit, quand le scientifique propose sa vision, il n'est pas en interaction directe avec des conceptions de rechange, avec des personnes qui tentent en même temps de faire la promotion de la leur en utilisant des stratégies appropriées, tant sur le plan de l'action que sur celui de la discussion. D'une certaine façon, le scientifique peut se retirer momentanément du réel de sa propre interaction en groupe pour proposer un commentaire et sa conception idéale, ce qui est pratiquement impossible pour le participant «pris dans le feu de l'action». Le scientifique ferait face à la même difficulté et au même niveau de frustration s'il avait à constituer un groupe avec ses collègues.

Bref, la représentation du groupe ou du comité est toujours la représentation de quelqu'un, alors que sa réalité consiste en l'interaction de plusieurs intervenants dont la représentation est organisée autour d'un engagement personnel. Cette réalité ne peut donc être représentée adéquatement par un seul individu. Selon Rosset (1984), rien n'est plus fragile que la faculté humaine d'admettre la réalité, d'accepter sans réserve la prérogative du réel : «Le réel n'est admis qu'à certaines conditions et seulement jusqu'à un certain point; s'il abuse et se montre déplaisant, la tolérance est suspendue» (Rosset, 1984, p. 8).

Abstract

Committees in action are usually analysed on the basis of group model theories; according to the author's experience, conspicuous dimensions such as cohesion and conformity are usually emphasized in these models. However, these dimensions are assumed but not often proved on an empirical basis. A few assumptions originating from a humanistic approach are therefore submitted to analysis, and alternative proposals are put forward. These substitutive statements are built up from a comparison between committee participants' representations and theoreticians' group model representations.

Références

Argyris, C. (1966). International barriers to decision making. *Harvard Business Review, 44*, 84-97.

Asch, S.E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. *In* H. Guetzkow (Éd.), *Groups, leadership and men* (pp. 177-190). Pittsburgh, PA : Carnegie Press.

Bales, R.F. (1954). In conference. *Harvard Business Review, 32*, 44-50.

Beckhard, R. (1969). *Organization development : Strategies and models.* Reading, MA : Addison-Wesley.

Bennis, W. G. (1969). *Organization development : Its nature, origins, and prospects.* Reading, MA. : Addison Wesley.

Bion, W.R. (1961). *Experiences in groups.* New York : Basic books.

Blake, R. R., & Mouton, J.S. (1978). *Spectacular teamwork.* New York : Wiley.

Bradford, L. P. (1976). *Making meeting work.* La Jolla, CA : University Associates.

Cohen, M.D., March, J.G., & Olsen, J.P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly, 17*, 1-15.

Collins, B.E., & Guetzkow, H. (1964). *A social psychology of group processes for decision making.* New York : Wiley.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système.* Paris : Seuil.

Demory, B. (1980). *Comment animer des réunions de travail en 60 questions.* Paris : Chotard.

Dyer, W.G. (1977). *Team building: Issues and alternatives.* Reading, MA : Addison Wesley.

Doise, W. (1979). *Expériences entre groupes.* Paris : Mouton.

Doyle , M., & Strauss, D. (1976). *How to make meetings work — the new interaction method.* New York : Playboy.

Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review, 57*, 271-282.

Galbraith, J.R. (1973). *Designing complex organizations.* Reading, MA : Addison-Wesley.

Georgopoulos, B.S. (1965). Normative structure variables and organizational behavior. *Human Relations, 18*, 155-169.

Gingras, A. (1985). La structure de pouvoir au sein des conseils d'administration d'hopitaux et de cégeps, Document inédit, Chicoutimi : Acfas.

Gladstein, D. (1984). A model of task group effectiveness. *Administrative science quarterly, 29*(4) 499-517.

Goodman, P, S., Ravlin, E., & Argote, L. (1986). Current thinking about groups: Setting the stage for new ideas. *In* P.S. Goodman (Éd.), *Designing effective work groups* (pp. 1-33). San Francisco : Jossey-Bass.

Goodstein, L. D., & Dovico M. (1979). The decline and fall of the small group. *Journal of Applied Behavioral Science, 15*, 320-328.

Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. *In* J. W. Lorsch (Éd.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-343). Englewood Cliffs : J.J.: Prentice-Hall.

Hare, P.A. (1976). *Handbook of small group research.* (2e éd. rév.). New York : Free Press.

Hoffman, L.R., & Maier, N. R. F. (1964). Valence in the adoption of solutions by problem-solving groups : Concept, method, and results, *Journal of Abnormal and Social Psychology, 69*, 264-268.

Hogue, J.P., Lévesque, D., & Morin, E.M. (1988). *Groupe, pouvoir et communication.* Québec : Presses de l'Université du Québec, Presses H.E.C.

Hon, D. (1980). *Meetings that matter.* New York : Wiley.

Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink.* Boston : Houghton-Mifflin.

Julien, G. (1982). Le livre blanc sur la restructuration scolaire et l'expérience québecoise de participation à la gestion des établissements publics. Document inédit, Québec : CEPAQ.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1979). *The social psychology of organizations* (2e éd.). New York : Wiley.

Koontz, H., & O'Donnell, C. (1973). *Principles of management : An analysis of managerial functions* (5e éd.). McGraw-Hill.

Latané, B., & Wolf, S. (1981). The social impact of majorities and minorities. *Psychological Review, 88*, 438-453.

Likert, R. (1961). *New patterns of management.* New York : McGraw-Hill.

March, J.G., & Olsen, J.P. (1976). *Ambiguity and choice in organizations.* Bergen, Norway : Universitetsforlaget.

March, J. G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations.* New York : Wiley.

Milgram, S. (1974). *Obedience to authority : An experimental view.* New York : Harper and Row.

Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work.* (nouvelle édition). Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

Moreland, R.L., & Levine, J.M. (1982). Socialization in small groups : Temporal changes in individual-group relations. *In* L. Berkowitz (Éd.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 15). New York : Academic Press.

Moscovici, S. (1979). *La psychologie des minorités actives.* Paris : P.U.F.

Moscovici, S., & Zavalloni. (1969). The group as a polarizer of attitudes. *Journal of Personality and social psychology, 12*, 125-135.

Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations.* Marshfield, MA : Pitman.

Rosset, C. (1984). *Le réel et son double : essai sur l'illusion.* Paris : Gallimard.

Schachter, S. (1951). Deviation rejection and communication, *Journal of Abnormal and Social Psychology, 46*, 190-207.

Schwartzman, H.B. (1986a). The meeting as a neglected social form in organizational studies. *In* L.L. Cummins & R. Staw. (Éds), *Research in organizational behavior* (pp. 233-255), JAI Press.

Schwartzman, H.B. (1986b). Research in work groups effectiveness : An anthropologocal critique. *In* P.S. Goodman (Éd.), *Designing effective work groups* (pp. 90-121). San Francisco : Jossey-Bass.

Schwartzman, H.B. (1981). Hidden agendas and formal organizations or how to dance at a meeting. *Social Analysis, 9*, 77-88.

Sherif, M . (1936). *The psychology of social norms.* New York : Harper.

Sproull, L., Weiner, S., & Wolf, D. (1978). *Organizing an anarchy : Belief, bureaucracy, and politics in the National Institute of Education.* Chicago : University of Illinois Press.

Tajfel, H., & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *In* W.G Austin & S. Worchel (Éds), *The social psychology of intergroup relations.* Monterey, CA : Brooks Cole.

Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups.* New York : Wiley.

Tuckman, B., & Jensen, M. (1977). Stages of small-group development. *Group and Organizational Studies, 2*, 419-427.

Tropman, J.E. (1980). *Effective meetings: Impromix group decision-making.* Beverly Hills : CA Sage.

Van De Ven, A. H. (1974). *Group decision-making effectiveness.* Kent : Ohio State University Center for Business and Economic Research Press.

Zander, A. (1979). The psychology of group processes. *Annual Review of Psychology, 30*, 417-451.

Revue québécoise de psychologie, vol. 16, n°1, 1995

L'EFFICACITÉ DES ÉQUIPES DE TRAVAIL : DÉFINITION, COMPOSANTES ET MESURES

Guy BEAUDIN
Université de Montréal

André Savoie
Université de Montréal

Résumé

Non seulement la recherche sait relativement peu de choses sur les raisons de la meilleure performance de certaines équipes de travail par rapport à d'autres, mais la notion même d'efficacité groupale pose problème. Pour relever le défi de l'appropriation de ce concept, deux opérations ont été réalisées : un inventaire de la documentation théorique disponible et une analyse des critères utilisés en recherche auprès d'équipes de travail. La confrontation de ces deux sources d'information rend plus explicite la définition et l'opérationnalisation de l'efficacité de l'équipe de travail.

Même si l'équipe de travail constitue l'une des plus anciennes technologies sociales de production et, de ce fait, ne revêt aucun aspect révolutionnaire, elle connaît un regain substantiel d'intérêt et d'attention de la part des chercheurs et des praticiens en gestion des ressources humaines (Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990). Ce champ de recherche prend de l'envergure, surtout à cause de l'importance accrue des groupes en milieu de travail (Shea & Guzzo, 1987). Plus qu'auparavant, l'unité de base de l'organisation est considérée comme étant l'équipe de travail plutôt que l'individu (Davis, 1977; Peters & Waterman, 1982).

Toutefois, malgré le recours croissant au groupe comme unité sociale de production, la recherche sur le fonctionnement groupal accuse beaucoup de retard (Hackman, 1990). Non seulement l'on

sait relativement peu de choses sur les raisons de la meilleure performance de certaines équipes par rapport à d'autres, mais la notion même d'efficacité groupale pose problème (Hackman & Morris, 1975; Gladstein, 1984; Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990; Hackman, 1990).

Cette difficulté de conceptualisation constitue la raison d'être du présent article sur l'efficacité groupale. Après un inventaire exhaustif de la documentation à ce sujet, il est apparu que l'on disposait de deux sources de référence distinctes : une dizaine d'ouvrages traitant théoriquement d'efficacité et d'efficacité groupale, et une trentaine d'autres opérationnalisant ce concept à l'aide de mesures concrètes. Il a donc été décidé, dans un premier temps, de structurer ces deux sources d'information et, dans un second temps, de les confronter de manière synergique afin d'expliciter la conceptualisation et l'opérationnalisation de l'efficacité groupale. Au regard de l'activité de recherche, il s'agit de la jonction entre la théorie et la praxis.

VISION THÉORIQUE DE L'EFFICACITÉ GROUPALE

L'efficacité est un concept étrange : elle n'existe pas en tant que telle. Affirmer qu'une équipe est efficace, c'est dire que ce qu'elle offre et à quoi on attribue de l'importance correspond à nos attentes. *L'efficacité est un jugement, porté par ceux qui sont légitimés de le faire, sur les produits, les résultats de l'équipe* (dérivé de Morin, Savoie & Beaudin, 1994). Cette définition est reprise point par point ci-après.

Pour *juger*, il faut appréhender une certaine réalité et la comparer à un référent quelconque (Walberg & Haertel, 1990). La sélection des paramètres de la réalité ne s'effectue pas sans l'intervention de ce qu'on appelle les théories naïves (*folk theories*). Chaque évaluateur a recours à une théorie naïve au sujet des éléments importants ou non sur lesquels il doit porter son jugement. Ses observations s'articulent autour de ceux qu'il estime importants (Hackman, 1976). Ainsi, parmi la foule innombrable d'indices reflétant l'efficacité d'une équipe, l'observateur sélectionne ceux qui correspondent à sa propre théorie en ce domaine.

Par ailleurs, les dimensions jugées importantes par l'évaluateur s'accompagnent d'attentes ou d'idéaux qu'il confronte à sa perception sélective de la réalité. Ces critères de comparaison

s'opérationnalisent par l'intermédiaire de normes plus ou moins explicites, mais toujours opérantes. La norme permet de différencier l'acceptable de ce qui ne l'est pas et, donc, de porter un jugement sur cette réalité.

Qui sont ceux *légitimés de porter un jugement?* Sûrement les membres de l'équipe de travail qui, de fait, sont les premiers responsables du succès ou de l'échec de leur groupe. Tout aussi incontournables sont les membres de la constellation de l'équipe, à savoir : son supérieur immédiat; les partenaires qui reçoivent et utilisent ses produits et services; ses fournisseurs; la direction de son organisation; et les autres équipes n'évoluant pas dans son flux de travail, mais qui observent la situation; en somme, tout acteur organisationnel entrant en relation avec elle. Généralement, ce sont les membres dominants de cette constellation qui portent les jugements décisifs sur cette équipe, même si tous les autres acteurs ont leur propre opinion sur son efficacité.

Quels sont les produits, les résultats de l'équipe? Cette question met d'emblée en lumière les dimensions potentielles de l'efficacité groupale, puisque celle-ci ne peut s'évaluer que par des extrants observables ou mesurables. La documentation et la praxis suggèrent au moins trois dimensions potentielles de l'efficacité. Le qualificatif «potentiel» signifie que, même si ces aspects sont présents dans l'univers des résultats de l'équipe, les observateurs ne veulent ou ne peuvent pas nécessairement les prendre en compte. Ainsi, selon la documentation théorique, l'efficacité groupale pourrait être évaluée sous son aspect développement, son aspect rendement et son aspect pérennité.

Bales (1950) considère l'efficacité sous l'angle de la satisfaction des membres à l'égard de l'équipe. Cette dimension s'appuie sur la question que peut se poser chacun des membres de l'équipe lorsqu'il fait son bilan annuel : Qu'est-ce que m'a apporté le fait d'être membre-participant de cette équipe? Cette notion d'efficacité met de l'avant les apports à la qualité de vie et au *développement* des individus comme membres actifs de l'équipe. Reformulée par Hackman en 1990, cette dimension se rapporte au :

- *degré auquel l'expérience de groupe contribue au bien-être et à la croissance personnelle des membres.* Dans une perspective instrumentale, il faudrait disséquer cette dimension et explorer jusqu'à quel point l'équipe s'avère un lieu d'apprentissage, de développement professionnel, de

soutien au travail, d'appui affectif, de liberté, de sécurité, de protection (Lortie, Savoie & Brunet, sous presse).

La *productivité* de l'équipe fait évidemment partie des dimensions de l'efficacité groupale. Par exemple, Steiner en 1972 a avancé l'idée que la productivité potentielle équivaudrait à la productivité réelle si ce n'était des pertes dues aux processus d'interaction (*process losses*). Plus prosaïquement, Shea et Guzzo (1987b) la définissent comme étant la «production, selon les spécifications, des services et produits désignés». Hackman (1990) en précise à la fois les critères et les acteurs légitimés de l'évaluer en fonction des critères suivants :

- *le degré auquel l'extrant de l'équipe satisfait les normes de quantité, de qualité, de synchronisme des constituants qui reçoivent, évaluent et utilisent cet extrant.* Ici, il s'agit de l'évaluation des composantes habituelles de la productivité organisationnelle adaptées à l'équipe : nombre de rebuts, de non-qualité, de délais; coûts par unité, par période, par type de production, etc.

La valeur d'une équipe ne repose pas uniquement sur sa productivité actuelle ou la satisfaction actuelle de ses membres. Sa *pérennité* fait aussi partie des dimensions de l'efficacité groupale. Selon Sundstrom, De Meuse et Futrell (1990) ce critère de viabilité comprend au minimum trois éléments : la satisfaction des membres, leur participation, leur désir de continuer à travailler ensemble. Cette formulation apparaît toutefois moins nette que celle de Hackman (1984) qui opérationnalisait la notion de pérennité ainsi :

- *le degré auquel la réalisation des tâches de l'équipe accroît les probabilités que les membres aient le goût de travailler ensemble dans l'avenir.* Bien qu'une expérience groupale ait pu s'avérer enrichissante et productive, cela ne signifie pas pour autant qu'on désire la poursuivre ou la répéter. Cette notion de durabilité temporelle est cependant peu documentée.

Si ces propos rendent compte de l'état de la documentation en matière de conceptualisation de la notion d'efficacité des équipes de travail, qu'en est-il de son opérationnalisation sur le terrain? La deuxième section de cet article s'attaque à cette question.

PRAXIS DE LA MESURE EN EFFICACITÉ GROUPALE

Une recension de la documentation sur les équipes de travail a mis en lumière une trentaine de recherches empiriques ou quasi-expérimentales faisant état de l'utilisation d'indicateurs d'efficacité dans leur protocole méthodologique. Ces indicateurs prennent la forme d'autodescriptions (*self-reports*) des résultats ou du vécu de l'équipe exprimés par ses membres, d'indices externes de type résultats provenant des registres de production et de jugements sur les résultats observés par des acteurs externes à l'équipe tel le supérieur immédiat.

Si cette recension n'est pas exhaustive, elle est suffisamment complète pour permettre de bien cerner l'état de la recherche en matière de critères d'efficacité. Le regroupement des indicateurs sous leurs critères d'appartenance classifiés selon les propositions de Hackman (1990) est illustré par un tableau en quatre quadrants (tableau 1).

Les mesures utilisées en recherche permettent de supposer que l'efficacité des équipes de travail est un construit composé de quatre dimensions : *qualité de l'expérience groupale, rendement de l'équipe*, *légitimité politique de l'équipe* et *pérennité de l'équipe*. Les deux premières dimensions dominent cet univers de mesure à la fois par leur nombre de critères (ou rubriques) et d'indicateurs. Ces derniers ont été utilisés dans de nombreuses recherches et ont été opérationnalisés de façon assez différente.

La qualité de l'expérience groupale

La proposition de Hackman selon laquelle l'efficacité de l'équipe se mesure par le degré auquel l'expérience de groupe contribue au bien-être et à la croissance personnelle des membres a été maintes fois confirmée. Les apports de l'équipe à ses membres (et vice versa), qui sont autant d'indicateurs de l'efficacité groupale, se rassemblent sous cinq rubriques : qualité de la vie, satisfaction au travail, soutien au travail, croissance professionnelle et compétences des membres. L'appellation «qualité de l'expérience groupale» rend compte de cette dimension.

Le rendement de l'équipe

L'évaluation de l'efficacité de l'équipe de Hackman (1990) prend en compte le degré auquel l'extrant de l'équipe satisfait aux normes de quantité, de qualité, de synchronisme des constituants qui le

Tableau 1 Dimensions, critères et indicateurs de l'efficacité de l'équipe de travail utilisés en recherche

QUALITÉ DE L'EXPÉRIENCE GROUPALE	RENDEMENT DE L'ÉQUIPE
QUALITÉ DE VIE-CLIMAT **Résolution de problématiques politiques et interpersonnelles** (McGrath, 1991; Eden, 1985; Sundstrom, DeMeuse & Futrell, 1990) **Conflit intragroupe** (Saavedra, Earley, Van Dyne, 1993) **Climat** (Sundstrom, DeMeuse & Futrell, 1990) **Satisfaction avec le supérieur immédiat** (Eden, 1985) **Qualité de la relation entre les pairs, satisfaction avec les pairs** (Eden, 1985) **Activités de groupe hors travail** (McGrath, 1991)	**PRODUCTIVITÉ** **Productivité** (Campion, Medsker & Higgs, 1993; Miller & Hamblin, 1963; Devadas & Hughson, 1988; Evans & Dion, 1991; Goodman & Leyden, 1991; Kolodny & Kiggundu, 1980) **Gains de productivité** (Lieberman, 1984; Hayes & Clark, 1986; Argote, Beckman, Epple, 1990; Argote & Epple, 1990; Galbraith, 1990; Adler & Clark, 1991) **Vitesse de production** (McGrath, 1991; Argote, Beckman & Epple, 1990) **Efficience temporelle** (Miller & Hamblin, 1963) **Délais de livraison par unité de production** (Darr & Argote, 1991) **Améliorations à la configuration du produit** (Adler & Clark, 1991)

Tableau 1 Dimensions, critères et indicateurs de l'efficacité de l'équipe de travail utilisés en recherche

SATISFACTION AU TRAVAIL	ÉCONOMIE DE RESSOURCES
Taux de roulement (Goodman, Devadas, Hughson, 1988; Caldwell & Barnett, 1989; Cordery, Mueller & Smith, 1991; Hayes & Clark, 1896) **Absentéisme** (Goodman, Devadas & Hughson, 1988; Cordery, Mueller, Smith, 1991; Hayes & Clark, 1896) **Satisfaction au travail : évaluation de la qualité de l'expérience de groupe** (Goodman, Devadas & Hughson, 1988; Herold, 1978; Barrick & Alexander, 1987; Griffin, 1988; Sundstrom, DeMeuse & Futrell, 1990; Campion, Medsker & Higgs, 1993; Gladstein, 1984; Hackman & Morris, 1975; Straus & McGrath, 1994) **Satisfaction extrinsèque: rémunération, conditions de travail et supervision** (Cordery, Mueller & Smith, 1991; Gladstein, 1984; Riggs & Knight, 1994) **Satisfaction intrinsèque: la tâche, marge discrétionnaire, variété et rétroaction** (Cordery, Mueller & Smith, 1991; Riggs & Knight, 1994) **Nombre de griefs** (Barrick & Alexander, 1987; Sundstrom, DeMeuse & Futrell, 1990) **Fierté du travail accompli** (Kolodny & Kiggundu, 1980)	**Défauts par unité de production** (Argote, 1993) **Accidents par unité de production** (Greenberg, 1971; Goodman & Garber, 1988; Goodman, Devadas & Hughson, 1988) **Pertes de production** (Hayes & Clark, 1986) **Niveau d'inventaire** (Hayes & Clark, 1986) **RENTABILITÉ** **Revenu de vente** (Gladstein, 1984; Ancona & Caldwell, 1988; Shea & Guzzo, 1987) **Coûts et bénéfices d'introduction du travail en équipe** (Griffin, 1988) **RÉALISATION DE LA TÂCHE** **Qualité de la décision** (Hérold, 1978; Miller & Hamblin, 1963; Straus & McGrath, 1994) **Rapidité de la décision** (Straus & McGrath, 1994) **Qualité de l'organisation et de la résolution de problème** (Eden, 1985) **Réalisation de la tâche** (Argote & McGrath, 1993)

Tableau 1 Dimensions, critères et indicateurs de l'efficacité de l'équipe de travail utilisés en recherche

SOUTIEN AU TRAVAIL **Communication instrumentale** (Mueller & Price, 1989; Eden, 1985) **Degré auquel les membres échangent des idées; écoute et confiance entre les membres; coopération entre les membres** (Eden, 1985; Griffin, 1988; Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990) **CROISSANCE PROFESSIONNELLE** **Développement d'habiletés des travailleurs** (Goodman, Devadas & Hughson, 1988; Galbraith, 1990; Hérold, 1978; Argote, Beckman & Epple, 1990; Argote & McGrath, 1993) **Vitesse d'apprentissage ou de transfert de technologie** (Galbraith, 1990; Adler & Clark, 1991) **Occasions de promotion** (Mueller & Price, 1989) **COMPÉTENCES** **Compétence des membres** (Eden, 1985) **Motivation des membres** (Eden, 1985) **Qualité des stratégies** (Saavedra, Early & Vandyne, 1993) **Familiarité avec la tâche, les autres membres de l'équipe et l'environnement** (Goodman & Leyden, 1991)	

Tableau 1 Dimensions, critères et indicateurs de l'efficacité de l'équipe de travail utilisés en recherche

LÉGITIMITÉ DE L'ÉQUIPE	PÉRENNITÉ DE L'ÉQUIPE
LÉGITIMITÉ AUPRÈS DE L'ORGANISATION **Habiletés à coopérer avec autres groupes** (Katz, 1982) **LÉGITIMITÉ AUPRÈS DES CLIENTS** **Qualité du produit** (Hackman & Morris, 1978; Barrick & Alexander, 1987; Saavedra, Early & Vandyne, 1993) **Taux de rejet du produit de la part du client** (Hayes & Clark, 1986) **Livraison du produit ou service selon les spécifications du client** (Shea & Guzzo, 1987) **Qualité du service à la clientèle** (Shea & Guzzo, 1987) **LÉGITIMITÉ AUPRÈS DU SUPERVISEUR** **Évaluation du superviseur de la qualité du travail de l'équipe** (Griffin, 1988; Campion, Medsker & Higgs, 1993)	**ENGAGEMENT DES MEMBRES ENVERS L'ÉQUIPE** **Loyauté** (McGrath, 1991) **Engagemenent à demeurer dans l'organisation** (Mueller & Price, 1989) **Intention de quitter l'équipe** (Griffin, 1988) **Capacité/désir des membres de travailler ensemble à nouveau** (Hackman & Morris, 1975) **Engagement behavioral**(Goodman, Devadas & Hughson, 1988; Mueller & Price, 1989; Barrick & Alexander, 1987; Griffin, 1988; Riggs & Knight, 1994) **CAPACITÉ D'ADAPTATION DE L'ÉQUIPE** **Adaptation aux changements de l'environnement** (Katz, 1982; Argote & McGrath, 1993) **Assimilation de nouveaux membres** (Argote & McGrath, 1993) **Intégration sociale** (Mueller & Price, 1989)

reçoivent, l'évaluent et l'utilisent. La teneur des indicateurs utilisés en recherche laisse supposer l'existence de deux dimensions : l'une de performance, l'autre politique.

La dimension rendement de l'équipe fait appel à des critères objectifs, souvent quantifiables. La productivité et ses variantes constituent les critères clés de cette dimension : qu'il s'agisse de productivité comme telle, de gains de productivité, de rapidité de production, de qualité de production, de rentabilité ou, plus directement, de la réalisation de la tâche de l'équipe. Cette dimension de l'efficacité groupale ne pose pas de problème, dans son opérationnalisation à tout le moins.

La légitimité de l'équipe

La légitimité de l'équipe auprès d'acteurs externes a trait à l'évaluation subjective de l'efficacité par des acteurs n'appartenant pas à l'équipe de travail : utilisateurs de ses produits et services, supérieurs et autres équipes avec lesquelles elle entretient des rapports de travail. Même si les opérationnalisations de cette dimension sont rarissimes, leurs apports à la compréhension de l'efficacité groupale sont, d'une part, tellement différents de ceux des autres critères et, d'autre part, tellement similaires à ceux répertoriés dans l'efficacité organisationnelle (Morin, Savoie & Beaudin, 1994) qu'ils justifient la création d'une nouvelle dimension.

La pérennité de l'équipe

L'inventaire des indicateurs d'efficacité groupale confirme également la troisième proposition de Hackman (1984) : l'évaluation de l'efficacité groupale inclut la connaissance du degré auquel la réalisation des tâches de l'équipe accroît les probabilités que les membres aient le goût de travailler ensemble à long terme. Deux critères s'appliquent à cette dimension : la capacité d'adaptation de l'équipe et l'engagement des membres envers elle.

CONFRONTATION THÉORIE-APPLICATIONS

Les trois propositions de Hackman (1990) sont amplement confirmées par les utilisateurs de mesure de l'efficacité groupale. De plus, ceux-ci spécifient différentes mesures, implicites dans les propositions de Hackman, qui laissent apparaître une quatrième dimension — politique celle-là. Ainsi, on peut dorénavant

présumer que l'efficacité de l'équipe de travail s'appréhende au moyen d'un concept quadridimensionnel comprenant la qualité de l'expérience groupale, le rendement de l'équipe, la légitimité et la pérennité de l'équipe. Si cette représentation multidimensionnelle rend compte de la pluralité des indicateurs de façon satisfaisante sur le plan conceptuel, elle demeure encore à confirmer empiriquement.

Une telle conception permet de tirer deux leçons importantes pour la recherche : premièrement, elle met en évidence la sous-exploitation des dimensions de l'efficacité, et deuxièmement, elle nous met en garde en ce qui a trait aux risques de confusion entre les déterminants et les indicateurs de l'efficacité.

Exploitation inégale des dimensions de l'efficacité groupale

Comme dans le cas de la mesure de l'efficacité organisationnelle (England, 1967; Morin, 1989), les utilisateurs n'accordent pas une importance égale à toutes les dimensions de l'efficacité des équipes de travail. Ainsi, *la qualité de l'expérience groupale et le rendement de l'équipe dominent* parmi les dimensions les plus fréquemment mesurées en recherche, alors que la légitimité politique et la pérennité font figure de parents pauvres. Pourquoi?

Deux raisons peuvent expliquer la primauté de la dimension *qualité de l'expérience groupale*. Historiquement, la recherche sur les groupes et les équipes a été marquée par la psychologie sociale et sa prédilection pour le vécu actuel et les interactions au sein du groupe. Cet intérêt pour les phénomènes intragroupe et immédiats n'est pas étranger à la relative occultation de l'environnement (Paulus & Nagar, 1988) et de l'avenir du groupe au niveau des critères et des indicateurs. Deuxièmement, la dimension psychosociale est plus facile, relativement, à mesurer. La plupart des critères qui s'y rattachent sont appréhendés au moyen de l'évaluation subjective (*self-reports*) des équipiers, ce qui simplifie substantiellement la collecte des données. De plus, nombre de questionnaires existent déjà pour mesurer certains des critères comme la satisfaction ou la motivation des membres de l'équipe.

Parallèlement, les liens étroits entre la psychologie du travail et les sciences de la gestion ont favorisé à la fois la prédominance des mesures de rendement, très souvent informatisées ou mécanisées. D'où l'extrême facilité de collecte et la mise en

veilleuse de mesures à long terme telle la pérennité (Weick, 1977).

Pourtant, la pérennité et la légitimité bénéficient de bases conceptuelles majeures, soit l'approche systémique (Von Bertalanffy, 1956) pour la dimension pérennité, et l'approche politique (p. ex. Pfeffer & Salancik, 1978) pour la légitimité. Leur sous-utilisation prive vraisemblablement les chercheurs de données essentielles à une meilleure compréhension de l'efficacité groupale.

La sous-exploitation des diverses dimensions de l'efficacité des équipes de travail peut s'expliquer aussi par *l'aspect antinomique de ce concept.* Par exemple, aucune des publications recensées ne fait état d'indicateurs couvrant les quatre dimensions probables de l'efficacité groupale en milieu de travail. Dans une même recherche, les indicateurs appartiennent presque exclusivement à une seule dimension. Globalement, d'après notre inventaire documentaire, les chercheurs qui utilisent des mesures du rendement groupal ne sont habituellement pas les mêmes que ceux qui se préoccupent du vécu groupal, comme si ces critères étaient mutuellement exclusifs en recherche appliquée.

Interrelation des dimensions de l'efficacité groupale

Si les dimensions et critères sont présentés comme des catégories discrètes, en réalité, les frontières ne sont pas si simples à dessiner, les dimensions de l'efficacité groupale étant interreliées. À preuve, sur le plan technique, certains critères appartenant à des dimensions distinctes peuvent être opérationnalisés par un même indicateur. Par exemple, le degré d'engagement behavioral pourrait servir d'indicateur autant pour le soutien au travail, qui est un des critères de la qualité de l'expérience groupale, que pour l'engagement envers les membres, critère de la pérennité de l'équipe. Sur le plan conceptuel, on peut déjà appréhender des liens logiques entre les dimensions de l'efficacité groupale au travail. Par exemple, si la qualité du produit contribue à la réputation de l'équipe, elle aura aussi un certain effet sur sa rentabilité. De même, une expérience groupale fort satisfaisante ne devrait pas être indépendante d'une perspective de vie prolongée pour l'équipe.

Ces liens entre les dimensions de l'efficacité des équipes de travail sont parfois si étroits que certaines variables peuvent jouer tantôt le rôle de déterminant tantôt celui de critère (Sundstrom *et al.,* 1991). La variable satisfaction des membres, par exemple, est

utilisée parfois comme critère de l'efficacité groupale et parfois comme déterminant de la pérennité, qui est une dimension de l'efficacité de l'équipe. Le problème le plus fréquent en mesure d'efficacité est la substitution d'un critère par un déterminant.

Confusion critère-déterminant

L'efficacité de l'équipe de travail s'évalue à partir des résultats obtenus par l'équipe, et non à partir des moyens utilisés par cette équipe. Trop de confusion existe, chez les évaluateurs, entre un déterminant, qui est la cause d'un résultat, et le résultat lui-même. Par exemple, une équipe est jugée efficace parce que ses membres utilisent des méthodes éprouvées (déterminant) de discussion, alors qu'on ne vérifie pas si elle arrive à prendre des décisions en temps opportun et si ces dernières sont bonnes. Nombreux sont ceux qui utilisent les déterminants pour faire évaluer l'efficacité d'un groupe, quand seuls les critères centrés sur les résultats peuvent adéquatement servir de base à un tel jugement. Le même phénomène se retrouve au niveau de la recherche organisationnelle lorsque la présence ou l'absence de certains déterminants a plus de poids que les résultats obtenus pour évaluer l'efficacité de l'organisation (Morin, Savoie & Beaudin, 1994).

Chez l'équipe de travail, ces résultats peuvent se manifester au niveau de la qualité de l'expérience groupale, du rendement de l'équipe, de la réputation (légitimité) ou des perspectives de durée de l'équipe (pérennité). Chaque critère composant chacune de ces dimensions peut être mesuré par un indicateur formulé en fonction des résultats (*end-results*) ou des effets (*outcomes*).

CONCLUSION

Cet article vise à contribuer à l'amélioration de la recherche portant sur les équipes de travail. Nombre d'auteurs ont certes fait des recommandations à ce sujet, souvent au niveau de l'outillage ou de la méthodologie (McGrath, 1986), mais ils en ont négligé un élément central, celui de la mesure de l'efficacité. Ce concept est souvent tenu pour acquis. À titre d'exemple, en 1994, Mullen et Copper ont effectué une méta-analyse visant à déterminer le lien entre la cohésion et la performance d'équipes de travail. Ils ont décrit avec soin les différentes composantes de la cohésion ainsi que leur opérationnalisation, mais ils n'ont accordé que très peu d'importance aux critères. Ils supposaient que tous les chercheurs

partagent la même définition de l'efficacité et que tous les critères sont de valeur équivalente.

Il ressort de la présente étude que l'efficacité groupale est un concept quadridimensionnel; toutefois peu de recherches sur ce sujet s'inscrivent dans cette optique. La plupart du temps, certains critères d'une même dimension — généralement la qualité de l'expérience groupale ou le rendement de l'équipe — sont privilégiés compte tenu de l'intérêt des chercheurs, de la facilité de certaines mesures ou des traditions de recherche. L'adoption d'une représentation plus large et plus intégrée de l'efficacité groupale constitue un préalable à la prise en compte intelligente de la totalité des résultats propres à une équipe de travail.

Même une perspective multidimensionnelle ne met pas à l'abri d'une seconde difficulté, à savoir la confusion déterminants-résultats. Un exemple de cette ambiguïté conceptuelle nous est offert par le concept de cohésion. Certaines recherches utilisent ce concept comme critère de l'efficacité des équipes de travail (Sundstrom, DeMeuse & Futrell, 1990), tandis que d'autres le situent davantage du côté des déterminants (Evans & Dion, 1991). Impossible ici de trancher la question. Il importe de réfléchir à cette ambiguïté possible dans l'élaboration des modèles et des hypothèses de recherche, et de s'assurer que les critères d'efficacité utilisés soient cohérents avec le cadre théorique adopté. En ce sens, il est fort utile d'établir l'ensemble nomologique du concept à l'étude afin de bien le situer dans une chaîne causale appuyée théoriquement et/ou empiriquement.

Le tableau-synthèse offre une intégration conceptuelle des dimensions et des critères de l'efficacité groupale par rapport aux résultats. L'analyse révèle que ces dimensions et critères ne forment pas de catégories discrètes sans liens techniques ou logiques les uns avec les autres. Au contraire, ils sont partiellement liés et partiellement interdépendants tout en formant des ensembles distincts. Ils reflètent bien la réalité : à la fois uniques, interdépendants et paradoxaux.

Le tableau synthèse permet également de répertorier et de classifier les divers indicateurs utilisés à ce jour dans l'évaluation de l'efficacité des équipes de travail. Pour chacun d'eux, des mesures ont déjà été appliquées en situation de recherche. Par contre, comme c'est malheureusement fréquent dans la documentation nord-américaine, les propriétés métrologiques de ces outils de mesure ne sont pas toujours explicites. Comme les

outils eux-mêmes ne sont pas utilisés par d'autres chercheurs qui fabriquent à leur tour leurs propres instruments de mesure — par ignorance ou par souci de précision (!..) —, il s'ensuit qu'à ce chapitre, c'est souvent le perpétuel recommencement.

En dépit de ces paradoxes ou grâce à eux, une conception multidimensionnelle de l'efficacité du groupe de travail ainsi qu'une opérationnalisation de ce concept, située véritablement au niveau du critère et non à celui du déterminant, contribueront largement à améliorer la recherche et l'intervention en ce domaine.

Abstract

Not only do researchers know relatively little about what makes certain work teams more effective than others, but the very concept of work team effectiveness remains problematic. To assist in the understanding of this concept, two complementary operations were undertaken : an inventory of the theoretical data available, and a review of the criteria used by researchers in studying work teams. The confrontation of these two sources of information guides us in making more explicit the definition and operationlization of the concept of work team effectiveness and alerting us to possible pitfalls.

Références

Adler, P. S., & Clark, K. B. (1991). Behind the learning curve: a sketch of the learning process. *Management Science*, *37*(3), 267-281.

Argote, L., Beckman, S. L., & Epple D. (1990). The persistence and transfer of learning in industrial settings. *Management Science*, *36*(2), 140-154.

Argote, L. & McGrath, J.E. (1993). Group processes in organizations: Continuity and change. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *8*, 333-389.

Bales, R.F. (1953). The equilibrium problem in small groups. *In* T. Parsons, R.F. Bales, & E.A. Shils (Éds), *Working papers in the theory of action.* New York : Free Press.

Barrick, M., & Alexander, R. A. (1987). A review of quality circles efficacy and the existence of positive-findings bias. *Personnel Psychology, 40*, 579-592.

Campion, M.A., Medsker, G.J., & Higgs A.C. (1993) Relations between work group characteristics and effectiveness : Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, *46*, 823-850.

Cordery, J. L., Mueller, W. S., & Smith, L. M. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working : A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, *34*(2), 464-476.

Davis, L.E. (1977). Job design : Future directions. *In* L.E. Davis & J.C. Taylor (Éds), *Design of jobs* (2e éd.). Santa Monica, CA : Goodyear.

Eden, D. (1985). Team development : A true field experiment at three levels of rigor. *Journal of Applied Psychology*, *70*, 94-100.

England, G.W. (1967). Organizational goals and expected behavior of American managers. *Academy of Management Journal*, *10*, 107-117.

Evans, C.R., & Dion, K.L. (1991). Group cohesion and performance : A meta-analysis. *Small Group Research*, *22*, 175-186.

Galbraith, C. S. (1990). Transferring core manufacturing technologies in high technology firms. *California Management Review, 32*, 56-70.

Gladstein, D.L. (1984). Groups in context : A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 29*, 499-517.

Goodman, P.S., Devadas, R., & Hughson, T.L.G. (1988). Groups and productivity : Analyzing the effectiveness of self-managing teams. *In* J.P. Campbell & R.J. Campbell (Éds), *Productivity in organizations* (pp. 1-27). San Francisco : Jossey-Bass.

Goodman, P. S., & Garber, S. (1988). Absenteeism and accidents in a dangerous environment : Empirical analysis of underground coal mines. *Journal of Applied Psychology, 73*, 81-86.

Goodman, P.S., & Leyden, D.P. (1991). Familiarity and group productivity. *Journal of Applied Psychology, 76*, 578-586.

Goodman, P.S., Ravlin, E.C., & Argote, L. (1987). Understanding groups in organizations. *In* B.M. Staw & L.L. Cummings (Éds), *Research in organizational behavior* (Vol.9) (pp. 121-173). Greenwich, CT : JAI Press.

Griffin, R.W. (1988). Consequences of quality circles in an industrial setting : A longitudinal assessment. *Academy of Management Journal, 31*, 338-358.

Guzzo, R.A., & Shea, G.P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. *In* M.D. Dunnette & L.M. Hough (Éds), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol.3) (pp. 269-313). Palo Alto : Consulting Psychologists Press.

Hackman, J.R. (1976). Group influences on individuals. *In* M. Dunnette (Éd.), *Handbook of industrial and organizational psychology.* (1re éd.) (pp. 1455-1525). Chicago : Rand McNally.

Hackman, J.R. (1990). *Groups that work (and those that don't).* San Francisco : Jossey-Bass.

Hackman, J.R., & Morris, C.G. (1975). Group tasks, group interaction process and group performance effectiveness : A review and proposed integration. *In* L. Berkowitz (Éd.) *Advances in experimental social psychology* (Vol.8) (pp. 45-99). New York : Academic Press.

Hayes, R. H., & Clark, K. B. (1986). Why some factories are more productive than others. *Harvard Business Review, 5*, 66-73.

Herold, D. M. (1978). Improving the performance effectiveness of groups through a contingent selection of intervention strategies. *Academy of management Review, 3*, 315-325.

Kolodny, H.F., & Kiggundu, M.N. (1980). Towards the development of a sociotechnical systems model in woodlands mechanical harvesting. *Human Relations, 33*, 623-645.

Lieberman, M. B. (1984). The learning curve in the chemical processing industies, *Rand Journal of Economics, 15*(2), 213-228.

Lortie, G., Savoie, A., & Brunet, L. (sous presse). Les groupes informels en milieu de travail : élaboration et validation d'une mesure. *Psychologie du travail et des organisations.*

McGrath, J.E. (1986). Studying groups at work : Ten critical needs for theory and practice. *In* P. Goodman (Éd.), *Designing effective work groups.* San Francisco : Jossey Bass.

Miller, K. L., & Hamblin, R. L. (1963). Interdependence, differential rewarding and productivity. *American Sociological Review, 28*, 768-778.

Morin, E.M. (1989). *Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle : exploration conceptuelle et empirique des représentations.* Thèse de Doctorat inédite, Département de Psychologie, Université de Montréal.

Morin, E.M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994) *L'efficacité de l'organisation : Théories, composantes et mesures.* Montréal : Gaëtan Morin Editeur.

Mueller, C.W., & Price, J. L. (1989). Some consequences of turnover : A work unit analysis. *Human Relations, 42*(5), 389-402.

Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: an integration. *Psychological Bulletin, 115*(2), 210-227.

Paulus, P.B., & Nagar, D. (1988). Environmental influences on social interaction and group development *In* C. Hendrick (Éd.), *Review of personality and social psychology* (Vol. 9). (pp. 68-90).

Pearce, J.A., & Ravlin, E.C. (1987). The design and activation of self-regulating work groups. *Human Relations, 40*, 751-782.

Peters, T.J., & Waterman, R.H. Jr. (1982). *In search of excellence: Lessons from Amerca's best-run companies.* New York : Harper and Row.

Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations.* New York : Harper and Row.

Riggs, M. L., & Knight P. A. (1994). The impact of perceived group success failure on motivational beliefs and attitudes : A causal model. *Journal of Applied Psychology, 79*, 755-766.

Saavedra, R., Earley, P.C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology, 78*(1), 61-72.

Shea, G.P., & Guzzo, R.A. (1987a). Groups as human resources. *Research in Personnel and Human Resources Management, 5*, 323-356.

Shea, G.P., & Guzzo, R.A. (1987b). Group effectiveness: What Really Matters? *Sloan Management Review*, Spring, 25-31.

Steiner, I.D. (1972). *Group process and productivity.* New York : Academic Press.

Straus, Susan G., & McGrath, J. E. (1994). Does the medium matter? The interaction of task type and technology on group performance and member reactions. *Journal of Applied Psychology, 79*, 87-97.

Sundstrom, E., DeMeuse, K.P., & Futrell, D. (1990). Work teams : Applications and effectiveness. *American Psychologist, 45*, 120-133.

Von Bertalanffy, L. (1956). General System Theory. *General Systems. Yearbook of the Society for General Systems Theory, 1*, 1-10.

Walberg, H. J., & Haertel, G. D. (1990). *The international encyclopedia of educational evaluation.* New-York : Pergamon Press.

Weick, K. E. (1977). Repunctuating the problem. *In* Goodman, Pennings *et al.* (Éds), *New perspectives on organizational effectiveness* (pp. 193-225). Jossey-Bass : San Francisco.