

DANS LA MÊME COLLECTION

**La communication et la gestion**

2<sup>e</sup> édition revue et corrigée

Solange Cormier

2006, ISBN 2-7605-1461-7, 260 pages

# TRAVAIL, AFFECTION et POUVOIR dans les GROUPES RESTREINTS

## LE MODÈLE DES TROIS ZONES DYNAMIQUES

Simone Landry

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450

Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur : (418) 657-2096

Courriel : puq@puq.ca • Internet : www.puq.ca

Diffusion/Distribution :

**CANADA et autres pays**

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.

845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8

Téléphone : (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur : (418) 831-4021

**FRANCE**

AFPU-DIFFUSION

SODIS

**BELGIQUE**

PATRIMOINE SPRL

168, rue du Noyer

1030 Bruxelles

Belgique

**SUISSE**

SERVIDIS SA

5, rue des Chaudronniers,

CH-1211 Genève 3

Suisse



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels.

L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

2007



Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450  
Québec (Québec) Canada G1V 2M2



hétérogénéité est un défi fort intéressant pour quiconque veut miser sur la richesse et la diversité que peuvent apporter au groupe des personnes aux caractéristiques démographiques ou personnelles différentes.

## C H A P I T R E 7

### *Le processus communicationnel au cœur de la vie groupale*

La communication n'est pas naturelle au sens où le sont, par exemple, certaines formations rocheuses ou les voies que suivent les planètes autour du soleil dans notre système solaire. La communication est artificielle (c.-à-d. créée par des êtres humains), sociale et conventionnelle.

BORMANN, 1996, p. 84.

Toute action, tout silence, est communication. Ce que signifie cette affirmation dans la vie quotidienne, c'est que nous ne sommes conscients que d'une infime part de nos communications avec les autres.

NAPIER et GERSHENFELD, 1999, p. 21.

#### **7.1. La communication, un processus global**

Si l'information a acquis depuis quelques décennies le statut de concept essentiel tant en cybernétique que dans l'ensemble des sciences du vivant, la communication reste le processus fondamental

au moyen duquel les êtres humains entrent en relation les uns avec les autres. La communication est un processus global, car la personne tout entière y est engagée par le biais de ses cinq sens d'abord – et c'est là une caractéristique que nous partageons avec les autres espèces animales – puis au moyen du langage, propre à l'être humain, qui permet d'entrer en relation avec l'autre, de s'inscrire dans une continuité historique et de contribuer à la construction d'une telle réalité. Avec le nourrisson ou l'enfant encore au stade préverbal, on est en mesure d'observer cette globalité du processus communicationnel, là où tous les échanges passent obligatoirement par le regard, l'ouïe, la kinesthésie et le toucher, l'olfactif et le gustatif. La gestuelle et le paraverbal règnent ici en maîtres – et continuent de le faire même après l'acquisition du langage, ce que l'on a trop tendance à oublier. Le processus communicationnel est donc au cœur de la vie humaine elle-même, qui ne peut se développer sans lui. Il est aussi au cœur de la vie groupale.

Les chercheurs et théoriciens issus de la mouvance du champ disciplinaire de la communication groupale, tels Bormann (1975, 1983, 1996), Frey *et al.* (1999), Hirokawa et Poole (1996), pour ne citer que ceux-là, étudient les groupes restreints essentiellement sous l'angle de la communication; d'autres, tels Amado et Guittet (1997) ou Barker *et al.* (2001), considèrent eux aussi la communication comme la dimension centrale à étudier pour comprendre les phénomènes et processus groupaux. Il va sans dire que ces phénomènes et processus se vivent par la communication, ou plus précisément, à travers les interactions entre les membres, verbales et non verbales.

Nous nous attarderons, dans ce chapitre, sur la présentation générale du modèle de la communication auquel nous souscrivons, qui se fonde sur les perspectives théoriques de l'école de Palo Alto (Watzlawick *et al.*, 1972), de même que sur les travaux de Cormier (2006)<sup>1</sup>. La notion d'interaction sera abordée dans la

1. L'ouvrage de Solange Cormier (2006), intitulé *La communication et la gestion*, dont la première édition fut publiée en 1995, est tout entier consacré à la communication interpersonnelle dans les organisations. Outre les aspects théoriques qui sont traités en début d'ouvrage, le livre contient une importante section sur les habiletés communicationnelles et une autre sur les styles personnels de communication. Connaître son style personnel de communication et les réactions qu'il suscite peut certes être d'une grande utilité pour interagir et intervenir dans les groupes restreints. Et le développement des habiletés de base que sont l'écoute, le questionnement et le feed-back contribuera aussi à une meilleure communication au sein des groupes.

section suivante, de même que son utilisation dans les travaux de recherche sur les groupes restreints, y compris les nôtres. Nous évoquerons ensuite les deux volets de la communication groupale traditionnellement retenus par les psychosociologues, soit le volet instrumental et le volet consommatoire. La question des différences entre hommes et femmes dans l'interaction groupale sera ensuite discutée. Puis nous présenterons un phénomène communicationnel fort important pour comprendre la dynamique groupale : celui des métaphores groupales. La métacommunication fera l'objet de la section suivante, ce chapitre se terminant par un rapide coup d'œil sur la question des réseaux de communication dans les groupes restreints.

## 7.2. La communication dans une perspective pragmatique, systémique et constructiviste

Dans cette section, nous nous attardons d'abord au modèle général de l'école de Palo Alto, pour ensuite préciser notre vision systémique et constructiviste de la communication groupale.

### 7.2.1. La syntaxe, la sémantique et la pragmatique selon l'école de Palo Alto

Le modèle le plus souvent cité par les théoriciens du groupe pour illustrer le processus communicationnel repose sur trois sources interreliées. En premier lieu, le modèle des cinq questions de Lasswell (1948, voir Amado et Guittet, 1997) : « Qui? Dit quoi? Par quel moyen? À qui? Avec quel effet? » (p. 3-4), qui préfigure le modèle

ÉMETTEUR → ENCODAGE → MESSAGE → DÉCODAGE → RÉCEPTEUR

de Shannon et Weaver (1975/1949), auquel Weiner (1954) ajoutera les notions de bruits au sein du canal où transite le message et de feed-back du récepteur à l'émetteur, quant à la bonne réception du message. Comme le démontre bien Cormier (2006), ce modèle linéaire « axé sur la transmission et la réception de l'information s'avère [...] insuffisant pour rendre compte de la complexité de la communication interpersonnelle et surtout de son caractère interactif » (p. 28).

C'est à l'école de Palo Alto que l'on doit le développement d'une approche de la communication qui permet de prendre en compte cette complexité, de même que la non-linéarité de la communication (Watzlawick *et al.*, 1972). Tout acte communicationnel s'inscrit à

la fois dans un contexte donné et dans une dynamique relationnelle; il véhicule non seulement des informations, mais aussi tout un ensemble de significations traduisant l'état de la relation entre les personnes en interaction et ayant une incidence sur leurs comportements. Watzlawick *et al.* (1972) envisagent donc l'étude de la communication humaine comme pouvant se subdiviser en trois domaines distincts, soit premièrement la *syntaxe*, qui correspond à la dimension de la transmission de l'information et à laquelle s'applique spécifiquement le modèle de Shannon et Weaver (1975/1949), deuxièmement la *sémantique*, qui a trait au sens ou à la signification des propos échangés, et enfin la *pragmatique*, qui porte sur les effets de la communication sur le comportement. C'est sur ce dernier aspect que se penchent principalement les auteurs, pour lesquels communication et comportement sont presque synonymes :

Car les données de la pragmatique ne sont pas simplement les mots, leurs configurations et leurs sens, données qui sont celles de la syntaxe et de la sémantique, mais aussi leurs concomitants non-verbaux [*sic*] et le langage du corps. Bien plus, nous voudrions intégrer aux actes qui relèvent du comportement individuel les signes qui sont de l'ordre de la communication et qui sont inhérents au contexte où se produit cette communication. Selon cette conception de la pragmatique, tout comportement, et pas seulement le discours, est communication, et toute communication [...] affecte le comportement (Watzlawick *et al.*, 1972, p. 16).

Plus la relation – dyadique ou groupale – est chargée d'histoire, plus riche est le sens des paroles échangées et de tous les signes paraverbaux qui les accompagnent, y compris les éléments de contexte. Cette dimension sémantique influencera nécessairement la pragmatique immédiate de la communication.

La première partie du récit 7.1 décrit le contexte relationnel historique dans lequel se déroule l'interaction entre Lorraine et Pierre, après le départ de Luce. Un observateur qui ne connaîtrait pas ce contexte pourrait fort bien penser que la fête qui s'organise soit inclut Fabienne et Laurent, soit les exclut parce qu'ils ne font pas partie du cercle des intimes de Luce. L'interaction entre Lorraine et Pierre, accompagnée de quelques regards aux autres membres du groupe mais sans manifestation visuelle ou gestuelle à l'endroit de Fabienne ou de Laurent, marque l'exclusion du couple de la fête. Sans qu'un seul mot ait été prononcé à cet effet, l'un et l'autre savent

qu'ils n'y sont pas invités. En ce qui a trait à la syntaxe, l'échange d'information n'aura porté que sur l'organisation matérielle de la fête. Pour ce qui est de la sémantique, tout le comportement non verbal a véhiculé le message de l'exclusion, lequel ne prend son sens qu'en fonction du contexte historique des relations passées et présentes entre les membres du groupe ici réunis. Enfin, quant à la dimension pragmatique, l'échange verbal entre Lorraine et Pierre, tant par ce qui est dit que par ce qui ne l'est pas, détermine les comportements de toutes les personnes en présence. Dans l'immediat, cet échange incite Fabienne et Laurent à quitter le groupe, créant peut-être aussi un certain malaise pour les autres personnes présentes. Enfin, son contenu explicite a pour effet de préparer chacun des autres à participer à la fête.

#### RÉCIT ILLUSTRATIF 7.1

##### **UNE EXCLUSION TACITE AU SEIN DU GROUPE DU BISTRO L'AUVERGNAT**

Juliette, Lorraine, Françoise et Philippe sont des amis de longue date, qui forment un clan solide, capable de s'ouvrir à d'autres personnes, tout en conservant une frontière groupale bien marquée. Luce et Pierre sont liés au clan depuis quelques mois. Fabienne et Laurent sont un couple de formation récente qui fréquente les mêmes lieux que le clan, entre autres le bistro L'Auvergnat; des liens cordiaux, mais non intimes, se sont développés au fil des ans entre Fabienne et les trois autres femmes. Laurent a naguère fréquenté Lorraine et a été inclus dans le groupe à l'époque de cette liaison, où les amis ont loué tous ensemble, pendant leurs vacances, une maison en France. Après la rupture, Laurent est resté très lié au groupe. Mais il a remarqué que depuis qu'il vit avec Fabienne, les échanges sont graduellement devenus plutôt superficiels avec les membres du groupe.

Tous se retrouvent un soir d'été à la terrasse du bistro. Luce quitte la première et Lorraine se met dès lors à parler d'une soirée de fête, à l'occasion de l'anniversaire de Luce. Devant Fabienne et Laurent, elle suggère à Pierre que la fête ait lieu chez elle, que chacun apporte un plat; Pierre opte plutôt pour sa propre demeure. Le regard de Lorraine soutient celui de Pierre pendant cet échange, se posant toutefois sporadiquement sur Juliette, Françoise ou Philippe, mais jamais sur Fabienne ou Laurent. Fabienne reste silencieuse pendant que Laurent mène une conversation parallèle avec Juliette. Lorraine et Pierre poursuivent leur planification. Après quelque temps, Fabienne et Laurent échangent un regard, ce dernier demande leur addition, ils saluent amicalement et s'en vont.

### 7.2.2. Une vision systémique et constructiviste de la communication groupale

La communication, et plus particulièrement la communication groupale, peut être envisagée sous un angle systémique, en ceci que tout acte communicationnel au sein d'un groupe s'inscrit dans un ensemble interactif, évoluant dans un contexte et dans une temporalité donnée<sup>2</sup>. Dans le cas du groupe restreint, les éléments du système communicationnel sont les mêmes que ceux du système-groupe: ce sont les personnes qui interagissent les unes avec les autres, c'est-à-dire qui sont en relation. La relation est ici centrale, comme dans toute situation communicationnelle, car il appartient aux personnes en interaction d'arriver ensemble à une définition des positions de chacune dans le système interactif.

C'est dire que dans tout acte communicationnel se trouve un double enjeu: celui du contenu de la communication et celui de la relation, ce dernier ayant dans les faits préséance sur le premier, car le contenu de la communication ne peut être décodé correctement que dans la mesure où il y a entente sur la définition de la relation:

Dans toute interaction, des définitions de la relation sont implicitement offertes, acceptées, rejetées ou modifiées par les personnes en présence. [...] Plusieurs échanges servent, non pas à régler le sujet de la discussion en cours, mais à définir la relation entre les [...] partenaires (Cormier, 2006, p. 35).

Deux dimensions de la relation revêtent ici un caractère central, l'affection et le pouvoir. La relation se définit, d'une part, par les sentiments éprouvés à l'endroit des autres membres du groupe et par ceux qu'ils éprouvent à notre endroit, de même que par les émotions vécues dans le cadre de ces relations et, d'autre part, par la place éventuellement occupée par chacun dans la hiérarchie de pouvoir du groupe, de sorte que les premiers échanges dans le groupe sont, quel qu'en soit le contenu, des échanges sur la relation.

Sans reprendre ici toutes les propriétés des systèmes, rappelons quelques-unes d'entre elles, telles que les présentent Watzlawick *et al.* (1972), qu'il nous paraît pertinent d'évoquer pour mieux

2. Il n'est sans doute pas inutile de rappeler ici la définition que donne Rosnay (1975) d'un système: «Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but» (p. 91, les caractères italiques sont de l'auteur.)

comprendre les caractéristiques systémiques de la communication groupale. La totalité, qui s'oppose à la sommativité, est l'une de ces caractéristiques. Pour Watzlawick *et al.* (1972), «les séquences de communication doivent être considérées comme inséparables les unes des autres» (p. 125), c'est-à-dire comme formant un tout, différent de la somme de ses parties. On peut concevoir la structuration de ce tout sous l'angle du constructivisme: la totalité communicationnelle est ainsi en devenir constant, puisqu'elle se construit dans l'interaction soutenue entre les membres du groupe, développant du même coup son historicité, et ce, jusqu'à la dissolution du groupe.

La rétroaction ou feed-back, dans l'acception cybernétique de ces termes, est l'une des notions les plus fondamentales de la vision systémique, celle qui infirme les postulats de la causalité linéaire, tout en ouvrant la porte à la perspective constructiviste. La rétroaction, c'est l'information sur l'effet d'une interaction ou d'une séquence d'interactions sur les personnes engagées dans cette interaction ou sur le groupe en tant que groupe. Cette information permet une régulation constante, dans le sens du maintien du comportement communicationnel ou de sa modification, en fonction de l'effet obtenu eu égard au but que poursuit le système. La rétroaction peut être positive ou négative. La rétroaction négative...

[...] caractérise l'homéostasie (ou état stable) et [...] joue donc un rôle important dans la réalisation et le maintien de relations stables. Par contre, la rétroaction positive conduit au changement, en un sens à la perte de la stabilité ou de l'équilibre (Watzlawick *et al.*, 1972, p. 25).

La rétroaction, négative et positive, est un phénomène constant, généralement non conscient, dans tout comportement humain. En supposant que le but poursuivi par le groupe du récit 7.1 est le maintien de la relation entre l'ensemble des personnes présentes et la poursuite d'échanges agréables, si aucun feed-back explicite n'est donné à Lorraine sur son comportement, le fait que Pierre poursuive l'interaction et que les autres se taisent peut être considéré comme une rétroaction positive lui laissant entendre que son comportement est adéquat<sup>3</sup>. Le départ de Fabienne et Laurent peut dès lors

3. Comme le souligne Cormier (2006): «En cybernétique, le feed-back positif signifie une information qui ne renvoie pas de signaux correctifs au système; dès lors, le système continue son processus d'auto-accélération, augmentant ainsi l'ampleur des déviations à l'égard du but prédéterminé» (p. 115).

être vu sous l'angle de la perte de la stabilité ou de l'équilibre du système et constitue aussi, à condition qu'il soit ainsi décodé, une rétroaction, négative celle-là, face à l'échange verbal entre Lorraine et Pierre. Par ailleurs, si Pierre ou une autre des personnes présentes avait dit à Lorraine dès le début de son intervention : « Écoute, on parlera de cela une autre fois », cette rétroaction négative, informant Lorraine des effets possiblement indésirables de son comportement, aurait pu avoir pour effet le maintien de la stabilité du système.

Notons qu'en relations humaines, la notion de feed-back a acquis un sens un peu différent. Le feed-back est vu ici comme une intervention verbale visant à informer une personne des effets de son comportement. On dira le feed-back positif ou négatif<sup>4</sup> selon que le comportement sur lequel il porte est évalué positivement ou négativement, et non en fonction de son impact sur la régulation du système. La maman qui dit « bravo » à son bébé lorsqu'il réussit à se mettre debout pour la première fois lui donne un feed-back positif visant à l'encourager à répéter le comportement. Lorsqu'elle lui dit « non » au moment où il s'approche de la cuisinière, il s'agit d'un feed-back négatif, visant à modifier le comportement de l'enfant. Les différents types de feed-back, dans cette perspective, sont largement décrits dans les ouvrages issus de l'école des relations humaines. Évoquons seulement les feed-back descriptif, expérientiel, inférentiel, et soulignons que tout feed-back contient une part d'évaluation du comportement de l'autre (Cormier, 2006).

### 7.3. La notion d'interaction dans la recherche sur le groupe restreint

La notion d'interaction est partout présente dans la recherche sur le groupe restreint, de même que dans l'intervention. Pour Homans (1950), comme nous l'avons vu au chapitre 4, elle a trait à tout ce qui implique un contact, un échange, une association entre deux ou plusieurs personnes. Mucchielli (1968b), vulgarisateur d'un grand nombre de processus psychosociologiques, voit l'interaction d'abord comme un échange « entre membres du groupe, ou entre un membre et le groupe entier » (p. 67) et, dans une deuxième acception, comme l'unité de mesure de la participation. Ancelin Schützenberger (1971), dans son *Vocabulaire des techniques de groupe*, définit ainsi l'interaction :

4. Cormier (2006), parle plutôt de « feed-back critique » (p. 120-123).

Action mutuelle ou communication entre les membres d'un groupe, d'un sous-groupe, d'une population quelconque, agissant sur le comportement, la physiologie des individus – directe ou indirecte. Action et relation interpersonnelle entre deux ou plusieurs personnes, influence mutuelle, échanges verbaux ou non-verbaux (p. 91).

Enfin, pour Watzlawick *et al.* (1972), l'unité de communication est le message, alors que l'interaction a trait à une « série de messages échangés entre des individus » (p. 47).

Dans la perspective constructiviste qui est la leur, Poole et Baldwin (1996) évoquent la centralité de l'interaction dans le développement des représentations relatives à la tâche au sein des groupes de prise de décision et dans la construction des règles visant à maintenir la cohérence du discours, allant jusqu'à affirmer que « l'un des buts de l'interaction est le développement de représentations partagées » (p. 226) au sein du groupe. Les représentations, mais aussi les valeurs, les normes, les rôles, se construisent dans et par l'interaction. La notion d'échange communicationnel, toujours présente dans les définitions de l'interaction, se trouve encore enrichie par l'apport de la perspective constructiviste.

D'un point de vue plus pragmatique, on peut considérer le concept d'interaction comme une façon de concrétiser le processus communicationnel interpersonnel ou groupal, de lui reconnaître sa spécificité, de même que sa centralité. Et si l'interaction est au cœur de tous les processus groupaux, son étude devient essentielle à leur compréhension. La construction de grilles d'observation des interventions verbales – et non verbales – dans les groupes restreints, prenant en compte leur dimension interactive, tant à des fins de recherche qu'à des fins de formation ou d'intervention émerge presque naturellement de ce constat, comme l'ont vu de nombreux chercheurs vers le milieu du siècle dernier (Ancelin Schützenberger, 1972; Bales, 1950; Benne et Sheats, 1948; Borgatta, 1963; Bradford *et al.*, 1953; Weick, 1968).

Dans la grille d'analyse des interactions la plus connue et la plus utilisée en recherche, celle de Bales (1950, 1965a, b), l'interaction se découpe en unités d'intervention se distribuant en 12 catégories, comme nous l'avons vu au chapitre 4. La dimension interactive dans la grille de Bales (1950) est prise en compte par l'observateur qui non seulement classe chaque intervention dans sa catégorie,

mais note aussi son auteur et son destinataire, ce qui permet à la fois la comptabilisation des interventions de chacun des membres et des réactions qu'elles suscitent.

Si la grille de Bales (1950) a permis de cerner les dimensions instrumentale et socioaffective de ce processus, les interactions se situant dans la zone du pouvoir ne sont pas ici directement prises en compte. C'est ce qui nous a amenée à créer

[...] une grille d'observation permettant de quantifier les stratégies d'influence et de constater les différences entre les membres d'un groupe quant à la quantité et à la nature de ces stratégies, de constater s'il y a quelque différence dans le temps à cet égard et de prendre acte des patterns interactifs à l'œuvre dans le groupe (Landry, 1988, p. 89).

Cette *Grille d'observation des stratégies d'influence dans les groupes restreints*, présentée à l'annexe 4, comporte quatre catégories de comportements, soit la *forme du discours*, les *réactions*, les *stratégies* proprement dites, l'*orientation de l'action*. La dimension interactive se reflète dans près du tiers des stratégies que comprend la grille, pour lesquelles toutes les personnes prenant part à l'échange sont identifiées au moment du codage<sup>5</sup>.

Comme les grilles d'observation systématique impliquent la codification linéaire des comportements verbaux, elles ne rendent guère possible la prise en compte de la dimension systémique et constructiviste de l'interaction. Elles permettent plutôt de traduire en fréquences les comportements notés à l'intérieur de chaque unité temporelle de codage pour en donner un portrait global, mais statique, pour chacun des membres du groupe. La dynamique interactive doit pour sa part être captée par des approches qualitatives permettant d'éclairer les données quantitatives produites par la grille, comme l'avait d'ailleurs bien vu Bormann (1975):

De soigneuses études de cas, menées sur une période de plusieurs mois, nous ont permis une compréhension de la communication et des processus groupaux souvent plus complète et plus utile qu'une importante partie des données quantitatives produites au moyen de divers systèmes de classification (p. 163).

5. Nous reviendrons sur cette grille et sur les résultats que nous avons obtenus grâce à elle dans le chapitre 11, qui porte sur la dynamique groupale dans la zone du pouvoir.

La recherche sur l'interaction groupale doit donc faire appel à la combinaison de diverses méthodes, à la fois quantitatives et qualitatives, ponctuelles et longitudinales, pour arriver à cerner dans toute sa profondeur la centralité de l'interaction dans l'émergence des phénomènes et processus groupaux (Landry, 1988, 1989; Landry et Saint-Charles, 1995).

#### 7.4. Les deux volets traditionnels de la communication groupale

Outre le modèle de Palo Alto où la communication revêt deux dimensions, soit celle du contenu et celle de la relation, d'autres façons de voir la communication groupale sont traditionnellement présentes dans les ouvrages sur le groupe restreint. Pour certains (Amado et Guittet, 1997; Anzieu et Martin, 1994; Bormann, 1975), le volet principal de la communication groupale est le volet instrumental, soit celui de la communication orientée vers un but; le modèle initial de Shannon et Weaver (1975/1949), avec ses modifications successives (Weiner, 1954; Bormann, 1975), s'applique essentiellement à ce volet, lequel, dans le langage courant de l'intervention, en est venu à signifier la communication relative au travail du groupe, à son organisation et à sa structuration en vue de l'atteinte de sa visée commune.

Le deuxième volet est celui de la communication *consommatoire*, qu'Amado et Guittet (1997) définissent comme reposant sur « tous les échanges liés à l'expression d'un état émotionnel » (p. 6). Il s'agit donc essentiellement d'une forme de communication que l'on pourrait qualifier d'expérientielle, qui porte sur l'expression des émotions, des sentiments. Elle est consommatoire par opposition à la communication instrumentale, en ce sens qu'elle n'a, en apparence, d'autre but qu'elle-même. Bormann (1975) pousse plus loin l'analyse de ce style de communication qui, à ses yeux, caractérise les pratiques communicationnelles issues de la psychologie humaniste, du mouvement des relations humaines et de la psychothérapie de groupe, marquées au sceau de la congruence, de la confiance, de l'ouverture et de l'authenticité.

On peut considérer aujourd'hui, à la lumière des travaux de Bateson (1972) et de l'école de Palo Alto, que les dimensions proposées par Watzlawick *et al.* (1972) – contenu et relation –, qui peuvent sembler recouper les dimensions instrumentales et consommatoires,

décrivent avec plus de précision le phénomène communicationnel, en ce sens que tout message verbal, s'il véhicule un contenu plus ou moins instrumental, en fonction de la visée poursuivie par les personnes en interaction, au niveau dyadique comme au niveau groupal, transmet également, au moyen de tous les éléments non verbaux et paraverbaux qui accompagnent le contenu explicite, un message analogique<sup>6</sup> sur la relation. S'il demeure toutefois utile de parler de communication instrumentale, dès lors qu'il s'agit d'échanges portant sur l'action ou le travail du groupe, il nous paraît plus adéquat de parler de communication expérientielle ou encore des dimensions relationnelles de la communication, quand il s'agit de la dynamique affective du groupe ou de la dynamique des rapports de pouvoir.

### 7.5. Les hommes et les femmes dans l'interaction groupale

Pour l'ensemble des dimensions de la communication groupale, soit le contenu et les aspects relationnels, si les principes de base sont les mêmes pour les hommes et les femmes, il existe toutefois un style communicationnel propre à chacun des sexes, selon les recherches en analyse conversationnelle de Tannen (1990) et de nombreuses autres sociolinguistes. Sans répertorier ou analyser ici ces travaux, il convient de préciser que ces différences ont trait essentiellement au fait que les hommes interprètent habituellement les situations conversationnelles, y compris les situations groupales, comme étant des situations de compétition, ce qui les amène à voir les autres comme des adversaires. Ils s'engagent donc plus facilement dans l'interaction sur un mode symétrique, en tant qu'individus situés dans un ordre social hiérarchique, où l'on est soit un cran au-dessus, soit un cran en-dessous de l'autre (*one up* ou *one down*). Les femmes, pour leur part, voient plutôt les personnes comme étant intégrées dans un réseau de relations. L'interaction et la conversation sont pour elles une forme de négociation pour se rapprocher, se donner du soutien, se conforter contre le possible rejet des autres. Le parler des hommes est donc plutôt compétitif,

6. Pour Bateson (1972), le paralangage et la communication kinesthésique s'appuient sur un codage analogique alors que le langage verbal s'appuie plutôt sur un codage digital. « Il semble, écrit-il, que le discours de la communication non verbale a précisément trait aux questions relationnelles – amour, haine, respect, peur, dépendance, etc. – entre soi et son vis-à-vis ou entre soi et son environnement » (p. 412-413).

celui des femmes plutôt coopératif. Le tableau 7.1 présente quelques-unes des manifestations concrètes des styles communicationnels des hommes et des femmes<sup>7</sup>.

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

- **Parler poliment (F)**
- **Interrompre et chevaucher (F et H)**
  - Femmes: parlent les unes par-dessus les autres, complètent les phrases les unes des autres, ne se sentent pas nécessairement interrompues, mais enchaînent leur propre discours à celui de l'autre. Les chevauchements et interruptions vont donc se situer dans un style coopératif. Les conversations simultanées sont très fréquentes.
  - Hommes: décodent les chevauchements et interruptions comme des tentatives pour leur enlever la parole et la prendre soi-même (*Tu m'interromps, là*, diront-ils), donc comme des moyens de domination. Le présupposé du parler masculin: une seule personne parle à la fois.
- **Parler indirectement (F)**
  - Femme: *Il n'y a plus de lait ni de beurre, il faudrait aller en chercher...*
  - Homme: *Peux-tu aller chercher du lait et du beurre?*

Le parler indirect est évalué négativement parce que la norme sociale est la norme masculine, soit la norme de la demande directe, associée au masculin. Mais, si une femme est directe, elle risque d'être perçue comme trop directe, c'est-à-dire agressive, autoritaire.
- **Faire suivre une affirmation par une question (*tag questions*) (F)**
  - Femme: *Le premier ministre a fait un très bon discours, n'est-ce pas?*
  - Homme: *Le premier ministre a fait un très bon discours.*

7. Ce tableau a été présenté dans le cadre d'un atelier organisé par la Table Femmes et développement régional du Conseil régional de développement de l'Outaouais, ayant pour titre « Femmes d'action: communication et pouvoir, pouvoir de la communication », donné le 12 février 2003; il est partiellement inspiré de Tannen (1990).

Tableau 7.1 (suite)

- **Atténuer ses affirmations ou interventions en se rendant vulnérable, en se dévalorisant (F)**  
 Femme: *Je ne suis pas une experte sur la question, mais...  
 Je n'ai pas eu le temps de lire tout le rapport, mais...*  
 Homme: Ne parle pas de son expertise, n'annonce pas qu'il n'a pas lu tout le rapport, mais donne directement son opinion: *J'ai pris connaissance du rapport et...*
- **Présenter ses idées sous forme interrogative ou en les atténuant (F)**  
 Femme: *Est-ce que ce n'est pas un peu exagéré de voir autant de différences entre le parler féminin et le parler masculin?*  
 Homme: *Je trouve que c'est exagéré de voir autant de différences entre le parler féminin et le parler masculin.*
- **Parler le plus brièvement possible (en public) (F)**
- **Parler tout bas ou prendre un ton de voix plus élevé que son ton naturel (F)**

La dichotomie n'est toutefois pas absolue. Les femmes aussi veulent améliorer leur statut et réussir, mais elles sont moins systématiquement centrées sur ces objectifs: la visée relationnelle reste habituellement très présente pour elles et la poursuite des objectifs de réussite va se faire tout aussi bien au moyen des liens, des relations. Les hommes veulent aussi créer des liens et avoir des relations satisfaisantes, mais ils sont plus centrés sur l'amélioration de leur statut et sur leur réussite, dans une dynamique d'opposition aux autres.

Deaux et LaFrance (1998) font état de recherches en psychologie sociale sur les différences langagières entre les hommes et les femmes, certains de ces travaux venant nuancer les conclusions de Tannen (1990), sans toutefois les contredire. La variable explicative la plus déterminante serait ici liée à l'asymétrie entre hommes et femmes en ce qui a trait au statut et au pouvoir: les femmes en situation de pouvoir en viennent à utiliser un langage plus direct. De plus, lorsque le rôle assumé par une personne, homme ou femme, vise à faciliter l'interaction, comme c'est le cas dans l'animation d'un groupe par exemple, le comportement linguistique de cette personne est plus proche de celui des femmes que de celui des hommes, alors qu'en situation de compétition et de volonté de réussite, hommes et femmes auront recours à un langage plus

direct. Ces travaux et bien d'autres illustrent le fait que le statut d'infériorité des femmes par rapport aux hommes, avec les conséquences qui en découlent, est une construction sociale aux ancrages millénaires (Bourdieu, 1998; French, 1986; Reed, 1981).

## 7.6. Dramatisations et métaphores groupales

Il est un autre volet fort important de la communication groupale, celui de la communication symbolique, qui se traduit dans le groupe restreint, mais aussi dans d'autres contextes, par ce que Bales (1950) a appelé des dramatisations. Aux yeux de Bormann (1975), à travers la découverte des dramatisations et des métaphores groupales, Bales (1950) aurait résolu une partie de l'énigme de la construction de la cohésion groupale par la communication. Plus encore, poursuivant ses travaux de recherche et de théorisation, Bormann (1983,1996) élabore un modèle théorique de la communication groupale qu'il nomme la théorie de la convergence symbolique (*symbolic convergence theory*) et qu'il considère comme une théorie générale de la communication, comparable, rien de moins, à la théorie de l'évolution de Darwin! Il décrit succinctement son modèle théorique comme suit:

Dans sa première partie, la théorie traite de la découverte et de l'organisation de formes et de patterns communicationnels récurrents, révélant la présence et l'évolution d'une conscience groupale partagée. La seconde partie décrit les tendances dynamiques au sein des systèmes communicationnels qui expliquent pourquoi la conscience groupale émerge, se maintient, périlite et disparaît, de même que les effets d'une telle conscience groupale, en termes de significations, de motivations et de communication au sein du groupe. Le processus communicationnel de base, analogue au principe de la sélection naturelle dans [la théorie de] l'évolution est celui de la dynamique du partage de métaphores groupales par les membres. [...] La troisième partie porte sur les facteurs pouvant expliquer les raisons pour lesquelles les gens partagent de telles métaphores (p. 88-89).

Sans souscrire à la vision théorique globale de Bormann (1983, 1996), nous estimons avec lui que la découverte des métaphores groupales, grâce à l'observation directe des groupes restreints en action, fournit tant aux intervenants qu'aux membres de groupes restreints un instrument qualitatif de grande valeur pour comprendre la dynamique des groupes et la culture groupale.

Nous avons choisi l'expression métaphore groupale pour traduire les termes *group fantasy*, retenus par Bormann (1975, 1983, 1996) à la suite de Bales (1950), car le groupe, lorsqu'il entre dans le processus d'une telle métaphore, évoque symboliquement les événements qu'il est en train de vivre, en construisant un autre événement, lointain ou fictif, en tout cas sans lien explicite avec ce qui se passe dans l'ici et maintenant du groupe.

Il importe de bien différencier la dramatisation de la métaphore groupale. Tout apport sans lien avec le vécu actuel du groupe – blagues, évocation d'événements ou d'incidents réels ou fictifs, de voyages, de films, de romans, d'expériences de toutes sortes – peut être considéré au départ comme une dramatisation. C'est le sort que fait le groupe à cet apport apparemment étranger à la vie groupale qui transforme une dramatisation en métaphore groupale. Les conditions pour qu'une dramatisation se transforme en métaphore groupale et puisse donc s'interpréter comme une sorte de miroir symbolique de ce qui se vit dans le groupe au moment où se construit la métaphore, selon Bormann (1975), sont les suivantes.

1. Une personne amorce l'interaction autour d'un thème autre que l'activité dans laquelle le groupe est engagé;
2. Le thème est repris par un autre membre, puis par un autre, si bien que presque tous les membres du groupe finissent par participer à la chaîne interactive, y ajoutent leur grain de sel, tous étant attentifs et actifs dans la construction de la métaphore;
3. La métaphore acquiert ainsi une vie propre, caractérisée par des interactions qui s'enchaînent, se chevauchent, sont répétées au besoin, le sens de la symbolique guidant cette construction échappant habituellement aux membres du groupe;
4. Il règne dans le groupe un climat d'attention, d'excitation, de fou rire, d'enthousiasme ou encore de dégoût, de désolation, d'horreur, selon le contenu de la métaphore; personne n'est indifférent à ce qui se passe, même si tous les membres ne sont pas également impliqués;
5. Le sens de la métaphore peut rester à un niveau inconscient pour le groupe et lui échapper totalement, au point où il pourra rejeter toute interprétation de la métaphore ainsi produite.

## RÉCIT ILLUSTRATIF 7.2

**LA MÉTAPHORE DE LA MÈRE DE L'HUMANITÉ SOUFFRANTE**

La lutte pour le leadership, qui s'est déroulée entre Paul et Maryse, a été plutôt féroce dans le groupe appelé *Lotokar*<sup>8</sup>. Paul a en quelque sorte abdiqué devant Maryse avant la cinquième rencontre du groupe, en la prévenant de son absence ce jour-là. Elle a alors pris les choses en main et orienté l'action du groupe au cours de cette rencontre, établissant ainsi son leadership, implicitement reconnu par la plupart des membres du groupe. Maryse se présente à la sixième rencontre avec des photos prises à l'occasion de son anniversaire. Elle apparaît sur ces photos avec ses enfants, leur père – dont elle précise qu'il n'est plus son mari – d'autres personnes, dont deux femmes. Les questions fusent, les autres femmes du groupe, Brigitte, Anne, Lise et Véronique s'interrogeant sur l'identité des personnes que l'on voit sur les photos. Paul est attentif et Rémi observe. Brigitte demande si deux de ces femmes sont les sœurs de Maryse, car elle et Lise trouvent entre elles une ressemblance. « Femmes frustrées, c'est ça notre ressemblance, frustrées et transformées de victimes en bourreaux! » s'écrie Maryse dans un éclat de rire. Paul lui dit alors qu'elle devrait aller en philosophie, avec les idées qu'elle professe et Maryse rétorque qu'il ne s'agit pas de philosophie, qu'il y a beaucoup de vécu derrière ses paroles. Les échanges se poursuivent sur le thème des femmes sacrifiées, au milieu des rires de tout le groupe et Maryse dit de façon faussement sentencieuse: « Je vous apporte la bonne nouvelle! » « Tu es l'agnelle », dit Véronique en riant toujours et Maryse répond: « Oh! Je sais, je me prends pour la mère de l'humanité souffrante! » « La victime? » demande Paul. « Tu me prends pour une victime? rétorque-t-elle, je ne t'ai jamais mordu, toi, hein? » « Non, fait Paul en riant, mais tu te dis la mère de l'humanité souffrante... la mère de toutes ces pauvres âmes souffrantes? » « Sais-tu, répond Maryse, que ça commence à se dessiner dans ce sens-là; c'est pour ça que je m'en vais sur une île déserte. » Les rires fusent encore. « Ce sont de grosses responsabilités... » dit Paul. « Oh! oui », répond Maryse en riant toujours. « Aller sur une île déserte? » demande Brigitte. « Non, dit Paul, être la mère...! » « Ce sont de bien grosses responsabilités, poursuit Maryse, et je cherche une autre mère, une relève... Parce que, ça suffit. » Anne et Véronique amorcent alors une autre conversation. La semaine suivante, Maryse s'absente et le groupe tourne en rond pendant toute la rencontre, sans que la tâche ne progresse.

8. Le groupe *Lotokar* est l'un de ceux que nous avons étudiés en profondeur dans le cadre de notre thèse de doctorat (Landry, 1988). Nous avons ici légèrement modifié le *verbatim* de la métaphore groupale rapporté et analysé dans cette thèse (p. 192-193, 198).

Les femmes du groupe *Lotokar* auraient pu regarder les photos de l'anniversaire de Maryse avec quelques commentaires anodins, les deux hommes du groupe ne s'étant pas au départ intéressés à la chose: il se serait alors agi d'une simple dramatisation, au sens où Bales (1950) et Bormann (1975) la décrivent. C'est l'intervention de Brigitte, bientôt suivie de Lise, qui déclenche la chaîne interactive où Maryse, qui vient d'être implicitement confirmée dans son leadership, évoque sous le couvert de la blague toute la problématique de la victimisation des femmes et de la difficulté d'être la mère de toute cette humanité souffrante. La métaphore se développe dans la précision du statut de victimes des femmes et une certaine agressivité à l'endroit de Paul, un homme, est exprimée par Maryse, toujours sous le couvert de la blague. C'est ce même Paul, le candidat défait au leadership<sup>9</sup>, qui affirme ensuite les grandes responsabilités qu'implique le statut de mère de l'humanité souffrante, que confirme Maryse, la leader choisie par le groupe, allant jusqu'à dire qu'elle veut s'enfuir sur une île déserte et qu'elle cherche quelqu'un pour prendre la relève...

L'ensemble des conditions pour que l'on puisse parler d'une métaphore groupale sont ici réunies. Et dès lors que sa signification aurait pu se manifester ouvertement, compte tenu de la proximité de plus en plus grande de la symbolisation avec la situation actuelle vécue dans le groupe, la métaphore s'est brusquement interrompue, comme ce fut souvent le cas dans les groupes de Bormann (1975).

Cette métaphore avait d'ailleurs totalement échappé aux membres du groupe, personne n'en faisant explicitement mention dans son journal de bord. C'est au moment du visionnement de la bande vidéo de cette rencontre que nous avons vu et entendu cet échange. Il nous semble donc, à la lumière de cet exemple, mais aussi de nombreux autres dont nous avons été témoin, que si la culture et les traditions du groupe, son histoire et sa mémoire collective se construisent, entre autres, au moyen des métaphores groupales, la réelle convergence symbolique de ces constructions métaphoriques, pouvant ouvrir sur des représentations partagées, ne

9. Paul avait affirmé, dès les premières rencontres du groupe, qu'il avait un «leadership naturel», mais était disposé dans ce groupe à laisser quelqu'un d'autre prendre le leadership. Cette affirmation avait fortement indisposé Maryse et Anne et avait marqué le départ de la lutte pour le leadership entre lui et Maryse. Nous verrons au chapitre 11 comment cette métaphore peut s'interpréter, en fonction de la dynamique du pouvoir dans ce groupe.

mène pas nécessairement, tant s'en faut, à une conscience groupale partagée, comme le veut la théorie de la convergence symbolique de Bormann (1983, 1996).

La plupart du temps, au contraire, les métaphores groupales ne sont pas interprétées et si elles peuvent tout de même contribuer au développement de la communauté groupale, de son «entitativité», pour utiliser le terme plutôt rébarbatif créé par Campbell (1958), c'est plutôt la métacommunication consciente qui peut faciliter l'émergence d'une véritable cohésion groupale.

La vision de McClure (1998) quant à la fonction de la métaphore groupale nous paraît plus large et plus juste que celle de Bormann (1996). À ses yeux, la métaphore vise plutôt à permettre au groupe d'aborder indirectement les situations menaçantes ou anxiogènes, de les traiter symboliquement plutôt que de les affronter explicitement.

Le langage métaphorique permet au groupe de passer du niveau manifeste ou conscient pour se situer au niveau latent ou inconscient où peut s'effectuer la perlaboration<sup>10</sup> des problèmes et anxiétés partagés. Ce mouvement d'un niveau à l'autre permet au groupe d'évacuer l'affect de la discussion et d'utiliser le langage figuratif du «comme si». Le potentiel de langage métaphorique dans un groupe augmente avec le niveau d'anxiété. Il devient une soupape de sûreté pour l'expression groupale. La métaphore est utilisée par les membres du groupe pour échanger sur des difficultés situationnelles, manifester la résistance du groupe, confronter ses leaders, révéler les identités individuelles, favoriser les prises de conscience, donner une orientation au groupe pour son avenir (McClure, 1998, p. 148).

Si la convergence symbolique est nécessairement présente dans toute métaphore groupale, elle l'est sur un mode analogique plutôt que sur un mode digital. Les interprétations que l'on peut en donner ne sont dès lors ni univoques, ni immédiatement accessibles et peuvent susciter de fortes résistances au sein du groupe, si tant est que la métaphore vise justement à masquer l'anxiété. Le récit 7.3 présente deux cas de figure, le premier présentant une métaphore ayant trait à la résistance du groupe, le deuxième

10. Ce terme est la traduction française du terme psychanalytique anglais *working-through* (Laplanche et Pontalis, 1968). Il s'agit ici du travail de compréhension psychique de ses processus qu'effectue le groupe au moyen de la métaphore.

évoquant symboliquement la situation « pourrie » dans laquelle se trouve un autre groupe. Les *Tantines* se sentent menacées par l'obligation d'analyser la dynamique groupale au moyen de l'examen de leurs interactions et garderont ces réticences jusqu'à la fin de l'expérience groupale. Tant la métaphore elle-même que le refus de son interprétation par plusieurs d'entre elles sont des indices de cette fermeture et de la volonté du groupe de demeurer au strict niveau de la tâche à accomplir. Quant aux *Têtes de choux*, la métaphore des petits vers et de la pourriture dans les aliments sains a permis à la majorité des membres de ce groupe de prendre acte de l'impossibilité de sortir de l'impasse sans éradiquer le mal, c'est-à-dire sans en arriver à l'exclusion de Colette. Ici, la convergence symbolique est expérimentée et reconnue. La rencontre suivante, en l'absence de Colette, mais avant qu'elle ne quitte le groupe, est d'ailleurs marquée par une autre métaphore, à connotation sexuelle celle-là, illustrant au dire de Marie-Élaine « le plaisir, le bien-être, la légèreté, le soulagement ». Le groupe a su ici s'ouvrir à l'analyse de ses métaphores, la métacommunication consciente permettant à la majorité de ses membres de développer une lecture commune des événements groupaux et d'agir en conséquence de cette compréhension partagée.

### RÉCIT ILLUSTRATIF 7.3

#### LA MÉTAPHORE DES BAINS ET CELLE DES PETITS VERS BLANCS

1. Un groupe composé surtout de femmes approchant la quarantaine, les *Tantines*, tient dans un restaurant une réunion où elles doivent, pour la première fois, examiner leur processus groupal, c'est-à-dire commencer à nommer ce qui se passe dans leur groupe et à reconnaître les phénomènes présents, à partir de l'analyse de leurs interactions. Elles sont très réticentes et craintives, tout en sachant qu'elles ne peuvent s'esquiver, puisque la professeure est présente pour les aider dans cette amorce de métacommunication consciente. Alors que le repas est servi, l'une d'elle commence à parler de la baignoire à remous qu'elle vient d'acheter. Elle en souligne le coût exorbitant. Une autre enchaîne en parlant des bains flottants, du coût élevé d'une séance, du côté inquiétant de cette technique d'immersion dans une eau très salée, alors que l'on est enfermé dans une sorte de piscine individuelle de forme ovoïde. Toutes manifestent une certaine anxiété à l'égard de la technique elle-même et de son coût. L'une des femmes parle alors de la tech-

nique du *rebirth*, alors en vogue, qui peut aussi se pratiquer dans l'eau. Ici encore, les femmes expriment un certain effroi mêlé de fascination. Lorsque le travail avec la professeure s'entame, plusieurs rejettent son interprétation de la métaphore comme expression symbolique de la menace et du coût psychique du métaregard sur la vie groupale, qui implique de « plonger dans le bain ».

2. Le groupe les *Têtes de choux* est dominé par une personne centrale<sup>11</sup>, Colette, dont l'expertise est nettement supérieure à celle des autres membres du groupe et reconnue par eux. Ce groupe a choisi de faire la présentation d'un modèle difficile, celui de Pagès. Depuis le début des rencontres, Colette fustige les autres membres du groupe à la moindre occasion, manifeste beaucoup de mépris à leur endroit, freine chacune de leurs initiatives pour arriver à réaliser le travail et s'enferme dans un retrait boudeur quand on ne la suit pas. Elle n'accepte pas le leadership de Jacques, pourtant explicitement reconnu par les autres membres du groupe. Pendant la septième réunion du groupe, Colette s'absente longuement en compagnie de Carole, pour aller faire des photocopies dont le groupe a besoin pour poursuivre son travail. On cause à bâtons rompus. Michèle croque une pomme et raconte comment elle a un jour trouvé un ver dans un fruit. Geneviève enchaîne en disant qu'en mangeant un jour une « barre tendre », il en était sorti des petits vers blancs. Les exemples de petits vers ou de pourriture soudain apparus dans un aliment apparemment sain se poursuivent jusqu'à ce que le groupe décide de prendre une pause. L'observatrice du groupe demande à Jacques s'il se rend compte de ce qui vient de se passer. Les membres engagés dans la métaphore en prennent conscience et Marie-Élaine écrit dans son journal de bord : « À la réunion précédente [...] nous avions parlé de nourriture pourrie dont des vers s'échappent. Nous étions alors conscients que la situation se décomposait, que la situation pourrissait et que quelque chose d'écœurant en sortirait. » Colette et le reste du groupe en vinrent à se séparer, au terme de la dixième rencontre, observée par la professeure. Il a fallu rejeter le fruit pourri pour que le groupe puisse mener son travail à terme.

11. Nous n'utilisons pas ici la notion de personne centrale dans le sens psychanalytique où Redl (1968/1942), son créateur, l'emploie. Nous nous référons plutôt à l'usage qu'en fait Bormann (1975), pour qui la personne centrale se démarque des autres membres du groupe par certains attributs et modes d'interaction, qui peuvent être positifs ou négatifs. La personne centrale négative, très influente, aura sur le groupe un effet de déstabilisation soutenue.

### 7.7. La métacommunication

On parle de métacommunication chaque fois que l'on peut interpréter l'interaction en cours comme étant un échange sur la communication elle-même, sur la relation entre les personnes en interaction ou sur le contexte dans lequel se déroule la communication. La métacommunication a pour fonction d'en arriver à une définition commune du sens de l'échange, de la relation, du contexte, c'est-à-dire d'interpréter le contenu de l'échange non seulement en fonction de sa valeur dénotative, mais en tenant compte de son poids connotatif (Bateson, 1972). En termes plus simples, c'est de la distinction entre le contenu de la communication et sa dimension relationnelle que nous parlons ici. Et nous avons vu que la dimension relationnelle est toujours présente dans toute interaction, qu'elle soit implicite ou explicite, ce qui pourrait laisser entendre que nous métacommuniquons toujours! D'une certaine façon, tel est le cas. L'école de Palo Alto (Watzlawick *et al.*, 1972) a contribué à la vulgarisation du concept développé par Bateson (1972, 1979) et repris plus tard par McClure (1998), pour qui la métacommunication a trait au niveau latent de l'interaction, lequel se situe « en dehors de la conscience des membres du groupe et s'exprime souvent au moyen de métaphores » (McClure, 1998, p. 93). L'auteur poursuit de la façon suivante :

Ceci est le niveau de la métacommunication. Il fournit des informations sur la façon dont les interactions du niveau manifeste doivent être comprises et définit la relation des membres et de leurs interactions avec le groupe en tant que groupe (p. 93).

Dans le langage courant de l'intervention et de la psychothérapie, on en est toutefois venu à établir une sorte d'équivalence entre métacommunication et métaregard. Lorsque les membres d'une dyade ou d'un groupe parlent directement et explicitement de ce qui se passe entre eux, ils portent sciemment un métaregard sur leur relation. On pourrait donc considérer le métaregard comme une métacommunication consciente. Le métaregard est en effet toujours conscient, alors que la métacommunication ne l'est pas nécessairement. S'il est vrai que « l'aptitude à métacommuniquer de façon satisfaisante [est] la condition *sine qua non* d'une bonne communication » (Watzlawick *et al.*, 1972, p. 51), on peut aussi penser que cette aptitude n'est pas qu'innée. Comme pour toutes les autres aptitudes, elle se développe dans un contexte favorable où

elle est soutenue, la compréhension de son importance s'intensifiant avec la pratique d'une métacommunication consciente. Il ne faut toutefois pas oublier que même la métacommunication consciente peut constituer un piège, lorsque certains veulent à tout prix clarifier et nommer tout ce qui se passe au regard des relations, ou encore lorsque s'établit au sein du groupe une norme de présence aux dimensions relationnelles sur les dimensions instrumentales de la vie groupale, pouvant aller jusqu'à la négligence de la visée que poursuit le groupe.

De façon générale, la métacommunication consciente est donc l'instrument d'autorégulation du groupe en tant que système. Dans la plupart des groupes restreints, c'est lorsque surgissent des tensions fortes, que nous appelons tensions secondaires, ayant trait aux difficultés que peut connaître le groupe dans l'une ou l'autre de ses trois zones dynamiques, que la métacommunication consciente devient nécessaire.

### 7.8. Les réseaux de communication dans les groupes restreints

Comme plusieurs autres questions qui ont fait l'objet de travaux de recherche au moment de l'émergence et de la montée en popularité des phénomènes et processus groupaux comme objets de recherche, le thème des réseaux de communication dans les groupes restreints a donné lieu à tout un corpus d'études en laboratoire, à partir des expériences princeps de Bavelas (1950), corpus qui a soulevé un tel enthousiasme dans la communauté des psychologues sociaux intéressés par la question que l'on a du mal à trouver un ouvrage sur le groupe restreint ou sur la psychologie sociale où ne sont pas représentés les réseaux en chaîne, en cercle ou en rayon, que nous ne reproduirons pas ici<sup>12</sup>. Car si les résultats de ces travaux en laboratoire ne sont pas absolument sans intérêt, on en a considérablement exagéré la portée, en ne tenant aucun compte, dans leur interprétation, des faits suivants :

12. On trouvera ces expériences rapportées, résumées ou vulgarisées, représentations de ces réseaux à l'appui, dans les ouvrages suivants : Amado et Guittet (1997, p. 59-65); Anzieu et Martin (1994, p. 200-206); Barker *et al.* (2001, p. 59-60); Cartwright et Zander (1968, p. 503-526); Forsyth (1990, p. 129-133); Gergen et Gergen (1984, p. 414-416); Hare *et al.* (1965, p. 400-426); Leclerc (1999, p. 178-180); Mucchielli (1968a, p. 53-55, 1976, p. 56-61); Smith (1970, p. 75-96).

- les groupes formés aux fins de ces expérimentations ne sont réunis que pour la durée de l'expérience, soit environ une heure ou moins;
- la tâche commune qui leur est confiée, dans les premières expériences (Bavelas, 1950; Leavitt, 1965), est de l'ordre du jeu (choix de cartes à jouer pour former une main de poker gagnante ou assemblage de morceaux de cartons de formes diverses pour former des carrés) et n'exige pas d'engagement profond de la part de leurs membres;
- les membres ne sont pas en coprésence et communiquent à partir de postes de travail fermés mais interconnectés, au moyen de messages relatifs à la tâche, qu'ils glissent dans une ouverture leur donnant accès à certains membres du groupe, ces accès étant limités en fonction du type de réseau à l'étude;
- tous les indices non-verbaux et paraverbaux sont exclus des interactions, de même que tout élément contextuel.

Les résultats obtenus dans ces groupes expérimentaux, s'ils peuvent avoir une certaine pertinence pour l'étude des réseaux de communication dans les grands groupes ou dans les organisations, ne permettent pas les généralisations auxquelles ils ont donné lieu tant chez les chercheurs à l'origine de ces recherches que chez les vulgarisateurs qui les ont inclus dans leurs ouvrages généraux. Glanzer et Glaser (1965) soulignent le fait que la situation du laboratoire est très loin de la réalité des groupes restreints naturels eu égard à au moins trois des caractéristiques des devis expérimentaux, soit, selon les divers devis: l'interdiction de certains canaux de communication aux membres de ces groupes de laboratoire; l'ignorance de la position des autres membres dans le réseau; le fait que, chaque membre détenant une partie de l'information nécessaire à la solution du problème, l'élimination d'un membre rend impossible la réussite du groupe. Aucune de ces conditions n'est présente dans les groupes restreints naturels. On peut donc s'interroger sur la validité des conclusions tirées de ces expériences, entre autres par Mucchielli (1976):

[...] insistons sur le fait que la structure du réseau a une influence plus grande qu'on ne le croit sur le comportement, le moral, la rapidité, l'efficacité du groupe. La position d'un individu dans le réseau, sa place relative, déterminent ses conduites, son degré de participation,

son niveau de satisfaction par l'effet propre des caractéristiques topographiques (pour ainsi dire) du poste (p. 61).

Cette citation montre bien l'amplification que l'on donne parfois à certains résultats de recherche découlant de devis expérimentaux sans lien avec la réalité du terrain.

Enfin, soulignons que pour Bormann (1975), deux éléments seulement sont à retenir de ces expériences, qui puissent avoir quelque pertinence pour les groupes restreints: 1) le feed-back dans les groupes expérimentaux augmente l'efficacité dans la réussite de la tâche; 2) les normes restreignant la circulation de l'information ont tendance à réduire la productivité du groupe.

Dans leur article de 1965, Glanzer et Glaser, après avoir passé en revue l'ensemble des travaux menés jusque-là sur les réseaux de communication dans les groupes restreints concluent à l'absence de tout modèle théorique pertinent permettant de mettre de l'ordre dans l'amas de données recueillies.

La difficulté à construire un tel système [théorique] peut découler du fait que soit les situations expérimentales, soit les concepts qui les sous-tendent sont inadéquats. On a tenté de remédier à ces deux possibles lacunes. Le succès de ces tentatives sera déterminant quant à savoir si la présente revue est un prologue ou une épitaphe (p. 425).

L'imposante quatrième édition du *Handbook of Social Psychology* (Gilbert *et al.*, 1998) mentionne à peine ces travaux (Taylor, 1998) et le thème des réseaux de communication dans les groupes restreints y est presque absent. Il semble bien que l'hypothèse de l'építaphe soit celle qu'il faut retenir. Les réseaux de communication sont bien présents dans les groupes restreints, mais ils ne revêtent pas les formes rigides que les chercheurs ont voulu leur donner et se développent en fonction de l'ensemble des processus groupaux et de la culture qui se construit au sein de chaque groupe.