

DANS LA MÊME COLLECTION

La communication et la gestion

2^e 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



CHAPITRE 9

La zone du travail

Ce qui montre que le travail – s'il n'est pas d'une espèce inhumaine – a un sens pour nous, c'est le plaisir que l'on en retire, un plaisir dont on ne se lasse jamais.

S. WEIL, 1970, citée par B. Sievers, 1990, p. 351.

9.1. La dimension instrumentale du groupe restreint: la zone du travail

C'est par l'ensemble des activités qu'il déploie que le groupe restreint peut atteindre la visée commune partagée par ses membres, dont nous savons qu'elle est sa caractéristique fondamentale, sa raison d'être. Nous avons choisi le mot *travail* pour qualifier la zone instrumentale du groupe, là où se déroule son action quelle qu'elle soit. C'est dire que nous accordons à ce terme une acception très large, englobant certaines activités qu'une définition plus restreinte classerait sans doute du côté des loisirs, par exemple. L'atteinte de la visée commune de tout groupe restreint exige en effet la coordination des efforts de ses membres, en un partage plus ou moins précis du travail à accomplir entre eux. C'est aussi le travail du

groupe en vue de l'atteinte de cette visée commune qui donne son sens à l'existence même du groupe, procurant en même temps joie et plaisir à ses membres.

Prenons l'exemple extrême du groupe de thérapie ou de développement personnel, extrême parce que la visée individuelle peut sembler ici dominante. La visée commune en ce cas, c'est la création d'un univers symbolique partagé qui permettra à chacun et chacune à la fois de travailler sur ses problèmes personnels et d'assister les autres dans leur propre démarche en ce sens. Les activités, outre les éléments périphériques de préparation matérielle des lieux, se situent essentiellement au niveau de l'interaction entre les membres, sous la houlette de l'intervenante ou du thérapeute, les rôles des participants étant ici peu différenciés. Chaque personne occupe en effet à tour de rôle le centre de l'attention du groupe, les autres étant à l'écoute et pouvant réagir de diverses façons, en fonction de l'orientation théorique de la personne-ressource et des problèmes de chacun. On peut ici parler d'un travail de développement personnel ou de thérapie auquel chaque membre du groupe collabore.

Comme nous l'avons vu au chapitre 5, deux enjeux caractérisent la zone du travail, d'une part, la création d'un réseau de relations instrumentales entre les membres, se traduisant par une division du travail et une attribution de rôles qui permettent au groupe d'atteindre ses objectifs, et, d'autre part, la mise en place de mécanismes relatifs à la structuration du travail en vue de sa réalisation.

Nous aborderons dans ce chapitre les aspects les plus importants de la dynamique du groupe restreint dans la zone du travail, nous attardant tout d'abord à la question de la clarification et de l'appropriation de la visée commune, puis de son découpage en objectifs spécifiques. Les composantes de la structuration du travail feront l'objet de la section suivante. La question des procédures à mettre en place et de leur aspect normatif de même que celle des autres normes présentes dans la zone du travail seront ensuite traitées, les rôles instrumentaux étant par la suite discutés. Après nous être penchée sur les conditions matérielles du travail groupal, nous terminerons ce chapitre par la description des étapes du cheminement du groupe dans la zone du travail.

Rappelons d'entrée de jeu que de nombreux articles et ouvrages, souvent centrés sur les techniques d'animation, portent sur la dimension instrumentale de la vie des groupes, constituant

en quelque sorte des manuels pratiques visant à soutenir l'apprentissage du travail groupal, tant du point de vue de l'animation que de celui de la participation. Notre visée étant plus générale, nous ne nous substituerons pas aux auteurs de ces textes¹.

9.2. La clarification et l'appropriation de la visée commune

Que l'on ait affaire à un groupe d'action politique, à un groupe de loisir, à une équipe industrielle ou même à un conseil d'administration, on ne peut jamais tenir pour acquis que la visée commune du groupe est perçue et interprétée de la même façon par tous les membres du groupe. Et dans la plupart des groupes qui émergent spontanément sur la trame de fond du tissu social, cette visée peut demeurer plus ou moins floue, plus ou moins obscure. Chaque membre du groupe peut donc en avoir une interprétation personnelle, en concordance avec les buts que lui-même ou elle-même poursuit par son adhésion au groupe.

C'est dire l'importance pour le groupe que, à ses débuts et tout au long de son existence, soit explicitée et clarifiée la visée commune, de manière à ce que chacun sache précisément vers quelle action, vers quelle production, vers quels résultats tend le groupe, et quels moyens sont à mettre en œuvre pour y arriver. Les équipes de travail, par exemple, connaissent d'importantes fluctuations au regard de leur composition, de sorte que la clarification de la visée commune doit sans cesse être reprise, pour s'assurer que tous les membres en soient bien informés. L'éclairage, notons-le bien, ne peut jamais être complet. Il restera toujours une marge d'interprétation, voire de déformation, dans l'esprit de chacun des membres du groupe, du fait, précisément, que chaque être est différent. La communion dans une définition strictement identique de la visée commune relève de l'utopie ou du sectarisme. En fait, l'élucidation de la visée commune en est toujours en quelque sorte une reconstruction, condition même de son appropriation par les membres du groupe.

1. À cet égard, voici quelques références pertinentes: Allaire (1992); Beauchamp *et al.* (1976); Delhez (1999); Demory (1980); Fernandez (1983); Gourmand (1969); Landry (1977a); C. Leclerc (1999); J.-M. Leclerc (1977); Mucchielli (1968a, 1968b, 1975). L'article de Delhez (1999), à la fois personnel et très informatif, comporte une bibliographie sélective commentée fort utile.

C'est par la discussion et la confrontation des interprétations que les membres parviennent à avoir une vision relativement semblable de ce qu'est cette visée et peuvent ainsi y adhérer, c'est-à-dire se l'approprier. Il se peut fort bien par ailleurs qu'au cours de ce processus, la visée originale proposée ou imposée au groupe subisse quelque modification. Si, dès lors, le groupe se replie sur lui-même et ne prend pas le soin de vérifier la justesse de son interprétation auprès de ceux qui l'ont mandaté, le travail qu'il effectuera sur la base de cette définition pourra être évalué négativement par les instances auprès desquelles le groupe fera rapport.

RÉCIT ILLUSTRATIF 9.1

UNE VISÉE COMMUNE MANIPULÉE

Dans une université québécoise, un département vient d'être démantelé, ses programmes et les professeurs qui y œuvrent devant être relocalisés dans d'autres départements. L'assemblée des professeurs de l'un des départements potentiellement hôtes forme un comité ayant pour mandat d'examiner la pertinence de l'intégration de l'un de ces programmes et des professeurs qui y enseignent. L'assemblée est en effet plutôt divisée sur la question, en fonction surtout de l'idéologie marxiste présente au sein du département en voie de démantèlement, alors que le programme le plus proche de celui que l'on songe à intégrer est plutôt d'orientation fonctionnaliste. Les membres du comité se réunissent, le directeur du département, Jean-Paul Martineau, favorable à l'intégration, agissant comme animateur. Dès le début de la réunion, croyant que le mandat est de décider si oui ou non l'intégration doit se faire, Violette Cartier, qui représente le programme d'orientation plutôt fonctionnaliste, expose, arguments à l'appui, l'opposition de ses collègues à l'intégration. Le directeur en prend bonne note et propose tout de suite que l'on fasse une sorte de simulation, qui permettrait de voir comment pourrait se faire cette intégration, le cas échéant. Les autres membres du comité suivent le directeur dans ce processus. Violette, un peu surprise, se prête tout de même au jeu, se convainquant intérieurement que l'on va revenir plus tard sur la question de fond et qu'elle pourra alors réitérer son opposition à l'intégration. Au terme de la réunion, au moment où tous se lèvent pour quitter la salle de réunion, le directeur affirme dans le brouhaha des chaises: « Alors, nous sommes unanimes, nous allons recommander à l'assemblée l'intégration, selon les modalités que nous venons de définir. » Violette tente de protester, mais le groupe est en train de se disperser...

Le récit 9.1 présente un cas où le mandat donné au groupe², qui est d'examiner le pour et le contre de l'intégration du programme d'orientation marxiste et des personnes qui y enseignent, non seulement ne fait pas l'objet de discussion en vue de sa clarification et de son appropriation, mais est sciemment détourné par le directeur du département. Ce genre de manœuvre est certes fréquent en milieu organisationnel et les membres des comités ainsi abusés choisissent souvent de se taire, de peur d'attirer sur eux-mêmes les foudres de leurs supérieurs manipulateurs.

L'idéal de clarification et d'appropriation de la visée commune, dans la vie concrète des groupes restreints, demeure donc précisément cela, un idéal. Il faut une volonté ferme de la part des membres du groupe et de ses dirigeants, en même temps qu'une conscience de l'importance d'une véritable adhésion à cette visée dans la poursuite du travail du groupe, pour que tous veillent à ce que son élucidation se poursuive au-delà des premières étapes de la vie groupale, où, comme on le verra plus loin, les échanges et l'adhésion aux décisions groupales sont généralement superficiels.

9.3. La définition des objectifs

Si la visée commune du groupe est souvent définie en des termes plutôt vagues, il importe de la traduire en un ou deux objectifs généraux, qui pourront ensuite être découpés en quelques objectifs spécifiques, l'une des caractéristiques de ces objectifs résidant dans la possibilité ou même la nécessité de les formuler comme des résultats concrets à atteindre. Il va sans dire que la visée commune peut d'emblée prendre l'allure d'un objectif général. Cartwright et Zander (1968), Forsyth (1990), Napier et Gershenfeld (1999), comme beaucoup de psychologues sociaux américains, parlent d'ailleurs de *group goal*, c'est-à-dire de but ou d'objectif groupal, Napier et Gershenfeld (1999) se démarquant des autres en réservant le terme

2. Compte tenu du fait que ce groupe ne s'est réuni qu'une seule fois, on ne peut le considérer comme un véritable groupe restreint, selon la définition que nous en avons donnée précédemment. Les processus émergents sont ici ceux d'un groupe à sa naissance, cependant accélérés par le fait que tous ses membres se connaissent fort bien, faisant partie de l'assemblée départementale dont il est issu. Si le comité avait siégé à plusieurs reprises, on peut supposer que Violette aurait été en mesure de faire valoir sa dissidence lors de la rencontre suivante et aurait fait remettre à l'ordre du jour la clarification du mandat du comité.

goal à l'objectif général que poursuit le groupe ou l'organisation, et le terme *objective* aux objectifs spécifiques, qui peuvent être vus comme les moyens d'atteindre le but visé ou l'objectif général.

RÉCIT ILLUSTRATIF 9.2

VISÉE COMMUNE ET OBJECTIFS DU GROUPE PGQ

Le groupe *Pour une garderie de quartier (PGQ)* a pour visée commune la mise sur pied d'une garderie dans un quartier de la ville où un tel service n'existe pas. Dès leur première réunion³, les membres du groupe – Anne-Marie, Bernadette, Charlotte, David et Étienne – se lancent dans la planification de leur action sans clarifier ou traduire explicitement cette visée en objectif général, pour ensuite se fixer des objectifs spécifiques. La discussion se développe à partir de la suggestion de David de mener un sondage auprès des gens du quartier afin de voir si le besoin d'une garderie de quartier est bien réel, alors que Charlotte propose plutôt de procéder à une enquête informelle dans le voisinage de chacun des cinq membres du groupe. Le groupe a ici implicitement effectué cette traduction qui marque le passage de la visée commune à l'objectif général, cet objectif pouvant se lire comme suit : *Mettre sur pied une garderie dans le quartier Lemoyne si un tel service répond au besoin de la population.* Un premier objectif spécifique se dessine dès lors : *Vérifier auprès des jeunes parents du quartier si un tel besoin existe.* Le moyen par lequel se fera cette vérification, sondage ou rencontres de voisinage, est l'objet de la première discussion et de la première prise de décision du groupe et peut être considéré comme un sous-objectif qui se lirait comme suit : *Tenir cinq rencontres informelles avec de jeunes parents habitant dans le voisinage de chacun des membres du groupe afin de vérifier s'ils ont besoin d'une garderie de quartier.* L'idée apportée par Étienne voulant que ces rencontres permettent aussi d'éveiller l'intérêt des gens, « de mettre le projet sur la carte », annonce un autre objectif spécifique à venir, soit celui de *susciter l'intérêt des gens du quartier pour le projet de garderie.*

Le récit 9.2 montre que tant la clarification et l'appropriation de la visée commune que sa traduction en objectif général, appelé à s'opérationnaliser en objectifs spécifiques, peuvent se faire implicitement, dans le déroulement des interactions entre les membres du groupe. La formalisation de ce processus spontané peut parfois s'avérer nécessaire quand on constate un blocage dans le groupe ou

3. Nous utilisons ce groupe fictif pour décrire, à l'annexe 2, le processus d'émergence des rôles et des normes dans les groupes restreints. Le récit A2-1 présente le *verbatim* de sa première réunion.

des oppositions marquées entre les membres, pouvant découler de la difficulté à comprendre la visée ou à se l'approprier, ou encore à la traduire en objectifs spécifiques⁴.

La recherche sur le groupe restreint a toutefois permis de cerner les caractéristiques qui contribuent à la prégnance de l'objectif général du groupe et que Zander (1980) décrit comme suit :

[L]a prégnance de l'objectif sera plus grande : s'il propose un défi, mais non de trop grandes difficultés ; s'il est clairement défini ; si les membres l'acceptent ; s'ils reçoivent un feed-back exact en ce qui a trait à la performance de leur groupe dans la poursuite de l'objectif ; si des agents extérieurs au groupe en soutiennent l'atteinte ; si les membres du groupe souhaitent vivement sa réussite ; s'ils sont en mesure de comparer la performance de leur groupe avec celle de groupes similaires ; s'ils considèrent qu'ils remplissent bien les mandats qui leur ont été donnés en tant qu'individus (p. 232-233).

Ces caractéristiques peuvent être considérées comme des critères au moyen desquels s'évaluera l'évolution du groupe dans la zone du travail, en ce qui a trait à ses objectifs.

9.4. La structuration du travail et ses composantes

Une fois ses objectifs établis, le groupe doit choisir les moyens qu'il prendra pour les atteindre et les mettre en œuvre. Il doit donc *planifier* son action, *organiser* son travail, en *coordonner* l'exécution, *l'exécuter* et finalement *l'évaluer*.

La composante de *planification* a trait à la détermination et à l'ordonnancement de l'ensemble des éléments à mettre en place en vue de l'atteinte de l'objectif ; c'est en quelque sorte la cartographie des activités du groupe. Le terme *plan* est compris

4. La sensibilisation à ces questions et le développement des compétences de ceux et celles qui ont à œuvrer dans les groupes restreints à des titres divers ne sont pas superflus, tant s'en faut. Mais l'application rigide d'une procédure de définition d'objectifs peut avoir pour effet de briser le processus spontané par lequel un groupe donné arrivera à un résultat analogue, ce résultat portant alors la couleur spécifique de la culture du groupe. Nous n'avons jamais oublié ce directeur d'école secondaire, contraint dans les années 1970 de participer à des sessions de formation sur la gestion par objectifs, qui nous avait dit : « Les objectifs, une fois par année, je les rédige en une matinée et je les envoie au Ministère. Puis je les mets sur une tablette et je fais mon travail. »

dans le mot planification: il s'agit donc du moment où le groupe conceptualise les actions à venir, en prévoit les grandes étapes, sans toutefois en déterminer les modalités concrètes. Au terme de l'étape de la planification, le groupe aura une vue d'ensemble sur toute sa démarche, à laquelle il pourra par la suite se référer, pour vérifier s'il va toujours dans la bonne direction et rectifier le tir au besoin. La planification peut être extrêmement simple, dans le cas par exemple de groupes dont la visée commune peut être atteinte au moyen d'activités répétitives ne nécessitant au départ que quelques grandes lignes directrices. Ainsi, les membres d'un club de bridge qui vient de se former devront, avec comme visée commune la participation régulière à cette activité de loisir partagée, planifier la fréquence de leurs rencontres, les lieux où elles se tiendront, les règles du jeu auxquelles ils souscriront, le type de collation offert en cours de partie et la durée approximative des rencontres.

Dans un groupe comme le groupe PGQ (récits 8.5 et A2-1), la planification sera plus complexe et devra d'ailleurs se faire en plusieurs étapes, le premier élément de cette planification ayant trait à la tenue d'une enquête informelle visant à évaluer le besoin d'une garderie dans le quartier; la forme et le moment de la collecte des données seront inclus dans la planification, de même que le moment de la compilation et de l'analyse des résultats, puis celui de la réévaluation de la pertinence du projet à la lumière de ces résultats. Une fois réalisé l'ensemble des actions prévues dans cette étape de la planification, c'est-à-dire une fois traversées les autres étapes de la structuration – organisation, coordination, exécution et évaluation – à la lumière de l'évaluation des résultats de l'enquête, le groupe entrera dans une nouvelle étape de planification ou bien se dissoudra, selon que le projet se sera trouvé pertinent ou non.

La composante d'*organisation* vise l'articulation des activités concrètes découlant de la planification; on est ici sur le terrain de l'action plutôt que sur celui de la conceptualisation. L'organisation comprend entre autres la réalisation des travaux qui précèdent l'action proprement dite, le choix des techniques et procédures à mettre en application, la division du travail et le partage des tâches entre les membres, lesquels entraînent l'attribution de certains rôles spécifiques à la zone du travail. Ainsi, pour chaque rencontre du club de bridge, diverses modalités d'action sont possibles. Si les membres rejoignent à tour de rôle leurs amis, il se peut que l'hôte ou l'hôtesse d'un soir se voie confier l'ensemble de l'organisation de la soirée, soit la préparation des tables, des cartes et fiches de

score, de la collation à servir, en somme, tous les éléments assurant la bonne marche de la soirée et le plaisir des joueurs. Mais il se peut aussi que le groupe ait décidé de confier à un autre membre que l'hôte ou l'hôtesse de s'occuper de la collation et de demander qu'une autre encore arrive avant l'heure pour prêter main-forte dans l'organisation matérielle de la soirée.

Pour le groupe PGQ, comme le montre le récit A2-1 de l'annexe 2, l'organisation, se traduit d'abord par la détermination des modalités que prendra l'enquête informelle: nombre de parents que chacun invitera à discuter du projet de garderie, construction d'une grille d'entrevue de groupe permettant de recueillir les informations désirées, détermination du moment précis où chacun tiendra sa réunion de cuisine, choix de la méthode à utiliser pour la compilation des données recueillies. La composante d'*organisation* comprend aussi l'attribution de tâches précises à certains membres: l'une se chargera de la construction de la grille, avec ou sans aide, une autre compilera les résultats et en fera l'analyse, un autre encore assurera la liaison entre les membres entre les rencontres.

La composante de *coordination* porte sur la gestion cohérente des activités du groupe et leur suivi. C'est par la coordination que le groupe s'assure de sa bonne marche dans la zone du travail, c'est-à-dire du respect des séquences d'action et des échéances, de la mise en application des procédures retenues, de l'exécution par chacun du mandat qui lui a été confié, de la convocation des rencontres du groupe. La cohérence recherchée exige habituellement que la coordination s'incarne dans une personne qui en assume le rôle, soit parce qu'elle se l'est vu confier, soit encore en vertu du processus émergent de différenciation des rôles. Dans le club de bridge qui nous sert d'exemple, il se trouvera sans doute une personne pour s'assurer que l'on a bien déterminé qui recevrait le groupe pour sa prochaine rencontre, cette personne étant aussi celle avec laquelle on communiquera si l'on est dans l'impossibilité d'accueillir le groupe, ou si un imprévu empêche quelqu'un de participer à la rencontre. Elle verra alors à s'assurer que l'on ait un nombre suffisant de joueurs et de joueuses pour former une ou deux tables, selon le cas.

Dans le groupe PGQ, le récit A2-1 permet de constater que lors de la première réunion du groupe, par le processus de construction des rôles, l'une des membres, Anne-Marie, prend en main, avec l'aval du groupe, la coordination de ses activités, au moment où s'amorce l'étape de l'organisation. Elle distribue les tâches en fonction des

compétences dont elle a perçu l'existence chez chacun des autres membres, Bernadette et Charlotte offrant d'ailleurs spontanément de se charger de certaines de ces tâches.

L'étape de l'*exécution* du travail est cruciale dans l'évolution du groupe. C'est le moment où chacun, en principe, s'acquitte des mandats qui lui ont été confiés. La réussite du groupe repose sur l'apport de chacun et éventuellement sur la mise en commun des résultats du travail de chacun, lequel aura pu être mené en solo, en dyades ou en sous-groupes, selon les spécifications établies au moment de l'étape de l'organisation. Il se peut aussi que les membres du groupe soient appelés à travailler constamment ensemble, comme c'est le cas pour certaines équipes industrielles, là où le processus de production exige l'action coordonnée de plusieurs travailleurs ou travailleuses ayant des fonctions différentes ou œuvrant dans un même environnement. L'étape de l'exécution, pour le club de bridge, c'est le moment récurrent où a lieu la partie de bridge. La qualité de l'exécution repose ici sur la compétence des membres, sur leur intérêt, sur leur bonne humeur, voire sur leur capacité à être de bons perdants; elle repose aussi sur la bonne organisation matérielle de la rencontre.

RÉCIT ILLUSTRATIF 9.3

LE GROUPE PGQ À L'ÉTAPE DE L'EXÉCUTION

Lors de la deuxième rencontre du groupe PGQ, Bernadette s'est présentée avec en main le tableau des activités à venir du groupe et un projet d'échéancier. Elle avait également identifié un certain nombre de critères de sélection des parents à inviter aux rencontres de cuisine. David avait de son côté préparé une grille d'entrevue de groupe et construit avec Charlotte un formulaire permettant une certaine uniformisation des réponses qu'apporteraient les parents. Ils proposaient donc que chacun des membres, immédiatement après sa rencontre de cuisine, complète un formulaire pour chacune des personnes présentes. Les diverses propositions furent accueillies avec enthousiasme, quelques modifications furent suggérées et acceptées, entre autres un ajout à la grille, visant à demander aux parents si, le cas échéant, ils seraient disposés à soutenir le groupe en faisant la publicité du projet dans le quartier. Étienne, qui avait apporté cette suggestion et chez qui se tenait la rencontre, pour souligner le progrès du groupe, sortit de son cellier une bonne bouteille de vin qui fut partagée par les membres du groupe dans l'euphorie.

L'échéancier prévoyant le recrutement des parents au cours de la semaine suivante et la tenue des réunions de cuisine une semaine plus tard, il fut décidé que la prochaine réunion aurait lieu dans trois semaines, chacun apportant alors les résultats de sa rencontre de cuisine pour la mise en commun des résultats. Anne-Marie qui avait informellement assumé l'animation de la deuxième réunion, fut invitée à rappeler les membres au cours de la semaine précédant la réunion, pour confirmer la présence de chacun. Elle s'en remit toutefois plus tard à Bernadette pour cette convocation et cette dernière accepta aussi de tenir la réunion chez elle. Au cours de cette troisième réunion, on fit rapport sur les rencontres de cuisine où une douzaine de parents avaient été interviewés, l'intérêt pour le projet s'avérant inégal. Anne-Marie, qui semblait plutôt mal à l'aise, n'était guère intervenue, Charlotte et David dirigeant ensemble le travail du groupe. Le groupe se montra un peu déçu des premiers résultats présentés mais reçut comme une douche froide l'annonce par Anne-Marie que, pour des raisons personnelles, elle n'avait pas été en mesure de tenir sa rencontre de cuisine et n'avait donc aucun résultat à fournir.

Nous avons laissé le groupe PGQ des récits 9.2 et A2-1 au moment où débutait l'organisation de sa démarche et où chacun s'appropriait à retourner chez soi, muni de quelques tâches précises à réaliser. Nous le retrouvons dans le récit 9.3, lors de ses deuxième et troisième rencontres. Une première phase d'exécution a eu lieu entre la première et la deuxième rencontre, où chacun des membres qui s'était vu confier une tâche précise a rendu compte de son travail, ce qui a permis au groupe de finaliser l'organisation des rencontres de cuisine. La deuxième phase d'exécution eut lieu par la suite, avec la tenue de ces rencontres et la compilation des résultats au moyen du formulaire préparé par Charlotte et David. C'est ici qu'apparut une faille dans l'exécution du travail: une membre importante du groupe, Anne-Marie, jusque-là en position de leadership émergent, ne s'était pas acquittée de sa tâche.

La composante d'évaluation s'insère idéalement après chacune des étapes d'exécution du travail du groupe. Elle vise, d'une part, à vérifier que les tâches de chacun, tout comme les tâches collectives, ont été accomplies de façon satisfaisante, en fonction des objectifs poursuivis, et, d'autre part, à évaluer les résultats des actions menées. Dans un club de bridge, il importe non seulement que l'on joue correctement, en bonne connaissance des règles du jeu, mais aussi, habituellement, que l'on ait du plaisir à le faire – ce qui

n'exclut pas l'existence de clubs de bridge rigides et grincheux ! On évaluera donc, le plus souvent informellement, au lendemain de la rencontre, la qualité de la partie, la compétence et le comportement de chacun des membres. Si le groupe consacre trop de temps à la conversation, au détriment du jeu, certains pourront évaluer négativement ce qui peut constituer à leurs yeux des pertes de temps.

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

COMPOSANTE	DESCRIPTION
1. Planification	Conceptualisation et ordonnancement de l'ensemble des éléments à mettre en place en vue de l'atteinte de l'objectif général et, partant, de la visée commune.
2. Organisation	Articulation des activités concrètes découlant de la planification, soit : réalisation des travaux qui précèdent l'action proprement dite, choix des techniques et procédures, division du travail et partage des tâches entraînant l'émergence de certains rôles propres à la zone du travail.
3. Coordination	Gestion et suivi des activités du groupe, visant à assurer la cohérence de sa démarche, soit le respect des séquences d'action et des échéances, la mise en application des procédures retenues, l'exécution par chacun du mandat qui lui a été confié, la convocation des rencontres du groupe, la coordination s'incarnant habituellement dans une personne qui en assume la responsabilité.
4. Exécution	Réalisation des mandats du groupe et de chacun de ses membres et mise en commun des résultats.
5. Évaluation	Vérification de l'accomplissement des tâches individuelles et collectives, en fonction des objectifs poursuivis, et appréciation des résultats.

La petite célébration euphorique, au terme de la deuxième réunion du groupe PGQ, témoigne d'une évaluation positive du travail accompli jusque-là, chacun ayant exécuté consciencieusement les tâches qui lui avaient été confiées. Au contraire, la consternation qui s'abat sur le groupe au terme de la troisième rencontre, au moment où Anne-Marie annonce qu'elle n'a pas rempli son mandat alors que les autres l'ont tous réalisé, sanctionne l'évaluation implicite négative de ce comportement. La déception du groupe devant les résultats mitigés de son enquête annonce la nécessité d'une évaluation plus poussée, visant à déterminer si les

appuis au projet méritent que l'on s'oriente vers un sondage un peu plus sophistiqué, afin de mieux cerner les besoins en service de garde de la population visée.

C'est donc au moyen de ces cinq composantes, la planification, l'organisation, la coordination, l'exécution et l'évaluation, que le groupe structure son action (tableau 9.1). Si la planification est chronologiquement la première, l'organisation et la coordination sont presque constamment présentes⁵, alors que l'exécution entre en jeu à différents moments, lorsque les membres du groupe sont centrés sur l'action elle-même, sur la réalisation des activités qui contribueront à l'atteinte de la visée qu'ils partagent. L'évaluation peut aussi être présente tout au long du processus, y compris après l'étape de planification : le groupe peut et doit évaluer la qualité et la pertinence de sa planification, de son organisation et de sa coordination tout autant que celles de l'exécution de ses tâches.

9.5. Les modalités du traitement de l'information

Il va sans dire que dans beaucoup de groupes, la tâche à exécuter s'effectue au moyen d'interactions verbales entre les membres du groupe, centrées sur le traitement de l'information disponible dans le groupe. animateurs et psychologues sociaux se sont efforcés de définir les différentes façons dont peut être traitée l'information dans un groupe de travail, suivant les mandats confiés au groupe ou les méthodes avec lesquelles peuvent être abordées certaines questions qui surgissent dans le cours de son travail. Ainsi le groupe peut être appelé à donner son avis sur une question donnée, à prendre une décision ou à résoudre un problème. Allaire (1992) présente trois des processus les plus fréquemment rencontrés, soit : le *processus de consultation*, qui vise la production « d'un portrait de la position [des] membres sur une question donnée, exprimée en une synthèse qui reflète autant les points communs que les singularités » (p. 106, en italique dans le texte); le *processus de prise de décision* qui, comme son nom l'indique a pour but de permettre au groupe de se rallier, après discussion et évaluation des différentes avenues possibles, autour d'une décision qui engagera tous les membres du

5. Les composantes de la structuration du groupe restreint sont à mettre en parallèle avec celles de l'animation des groupes, que nous présentons à l'annexe 3, malgré le fait que le présent ouvrage ne vise pas directement le développement d'habiletés concrètes en animation.

groupe⁶; enfin, le *processus de résolution de problème*, qui s'articule en une démarche en six étapes, vise à entraîner le groupe dans une démarche rationnelle structurée qui lui permettra de bien cerner le problème et d'en déterminer les causes, de faire l'inventaire des solutions possibles, d'évaluer sous différents aspects chacune des solutions envisagées, de choisir l'une des solutions ou un éventail de solutions en fonction de l'évaluation, d'établir et de mettre en œuvre un plan d'action en vue de l'implantation de la ou des solutions retenues et, enfin, d'évaluer l'ensemble de la démarche. Allaire (1992) explicite avec une grande précision le type de démarche que commande chacun des trois processus. Un quatrième processus pourrait se définir comme étant un *processus de discussion*⁷ ou d'échange de points de vue, la discussion ayant ici pour but d'approfondir une notion ou un thème donné pour en arriver à une forme de partage entre les membres quant à leurs façons d'appréhender la chose, sans que l'on vise nécessairement à uniformiser ces conceptualisations.

On peut certes relever d'autres types de traitement de l'information dans les groupes restreints, tels que la simple transmission d'information, la collecte d'information, la formation, la médiation ou l'arbitrage, la production d'idées, etc.⁸.

9.6. Les normes groupales dans la zone du travail

Les normes étant « les règles régissant la conduite des acteurs sociaux [et constituant] des préceptes d'action pour les membres d'un groupe » (Chazel, dans Akoun et Ansart, 1999, p. 365), elles concernent toutes les conduites au sein du groupe pouvant faire l'objet de sanctions, qu'elles soient positives ou négatives. Dans la zone du travail, les normes sont de deux ordres. En tant que corpus de règles à suivre, les procédures font partie des normes groupales, mais il existe aussi d'autres normes, informelles celles-là, qui

6. Les psychologues sociaux (par exemple Forsyth, 1990; Napier et Gershenfeld, 1999), de même que les chercheurs s'identifiant au champ disciplinaire de la communication groupale (par exemple Hirokawa et Poole, 1996; Keyton, 1999) se sont intéressés et s'intéressent toujours tant à la problématique de la prise de décision qu'à celle de la résolution de problème, qui implique nécessairement la première. Il s'agit sans doute des processus rencontrés le plus fréquemment dans les groupes restreints autres que les groupes industriels de production.

7. Allaire (1992) parle d'un *processus de définition* (p. 115).

8. Aux différents types de traitement de l'information correspondent différents types de réunions, bien décrits par Demory (1980, p. 29-38).

régissent le travail groupal. Nous explicitons dans les paragraphes suivants d'abord ce que sont les procédures, pour ensuite analyser les autres normes relatives au travail groupal.

9.6.1. Les procédures

Les différentes modalités de traitement de l'information évoquées dans la section précédente sont de l'ordre des procédures, sans toutefois en épuiser tout le contenu. Les procédures ont en effet trait aux moyens mis en place pour assurer, d'une part, une certaine cohérence dans les interactions et, d'autre part, la réalisation du travail du groupe.

Le mot procédure, pour ce qui est du travail groupal, connaît donc deux acceptions différentes mais connexes, en lien avec le sens originel du terme, qui, dans le langage du droit, a trait à la « manière de procéder en justice » (Littré, 1957, p. 5013) et à « la série de formalités qui doivent être remplies » (Robert, 2006, p. 2029), dans les domaines judiciaire, financier, électoral, administratif, etc. La première acception renvoie aux règles à suivre pour assurer le bon déroulement des assemblées et réunions, ces règles étant plus ou moins codifiées selon que la réunion est plus ou moins formelle. Ainsi, pour les assemblées délibérantes, pouvant réunir des regroupements de toutes tailles, il existe des guides de procédure extrêmement précis, prévoyant les types d'interventions possibles, les modalités de la prise de décision et du vote, la structuration du droit de parole, les types de propositions pouvant être amenées devant l'assemblée et même les façons de sanctionner les conduites répréhensibles. Le code Morin (1967/1938) est un tel instrument, largement utilisé au Québec, par les groupes et associations n'ayant pas leur propre code. Les centrales syndicales, leurs fédérations, regroupements et syndicats locaux ont habituellement leurs propres codes de procédure, tout comme les organisations à structures consultatives ou décisionnelles, telles les assemblées des universités ou celles des actionnaires de grandes organisations.

La deuxième acception du terme découle de son usage en langue anglaise et a trait à l'ensemble des « procédés utilisés dans la conduite d'une opération complexe » (Robert, 2006, p. 2029). Ainsi, les procédés et processus de production ou de fabrication utilisés dans l'industrie sont parfois appelés procédures. Dans les groupes restreints, on parlera volontiers de procédure à propos de certaines méthodes interactives s'appliquant, par exemple, à un processus donné de traitement de l'information, tels ceux évoqués

dans la section précédente⁹. On pourra ainsi parler de procédures générales, s'appliquant à l'ensemble des interactions, et de procédures spécifiques, concernant les étapes d'un processus donné. Le tableau 9.2 illustre les procédures visant à réguler les interactions dans le cas du processus de résolution de problème.

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

ÉTAPE DU PROCESSUS	PROCÉDURE
1. Description du problème	<ul style="list-style-type: none"> - Règles générales présentes dans le groupe quant aux tours de parole et autres modalités de discussion. - Interventions visant à analyser le problème, à en identifier les causes autorisées. - Interventions évoquant des solutions au problème interdites (hors d'ordre).
2. Inventaire des solutions possibles	<ul style="list-style-type: none"> - Technique du remue-méninges ou autre technique visant à produire un grand nombre de solutions possibles, sans censure. - Évaluation des solutions proposées interdite (hors d'ordre).
3. Évaluation des solutions inventoriées, après établissement de critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Règles générales présentes dans le groupe pour la prise de décision relative aux critères d'évaluation d'abord, puis à l'évaluation des solutions répertoriées
4. Choix d'une solution ou d'un éventail de solutions	<ul style="list-style-type: none"> - Règles générales quant aux tours de parole et à la prise de décision pour l'élimination des solutions ne répondant pas aux critères. - Choix des solutions à retenir par vote majoritaire ou consensus.
5. Mise en application des solutions retenues	<ul style="list-style-type: none"> - Choix et application des procédures d'exécution pertinentes.
6. Évaluation des résultats	<ul style="list-style-type: none"> - Règles générales présentes dans le groupe quant aux tours de parole et autres modalités de discussion.

9. Sunwolf et Seibold (1999), après une analyse critique poussée des effets désastreux de l'absence de procédures sur l'évolution du groupe et la qualité de son travail, présentent une panoplie de procédures diverses utilisées dans les groupes aux États-Unis: 5 pour la structuration des interactions, 26 pour soutenir l'analyse des problèmes ou situations auxquelles le groupe doit faire face dans le cadre de ses activités, 18 pour éveiller la créativité du groupe et 7 pour aider les membres du groupe à se mettre d'accord au moment de la prise de décision.

En tant que règles régissant les modalités d'action au sein du groupe, les procédures font partie de l'ensemble des normes que doivent observer les membres du groupe dans la zone du travail. C'est dire que les membres qui ne suivent pas les procédures établies pourront susciter les réactions décrites au chapitre précédent (tableau 8.4) et donc voir leur comportement déviant par rapport à ces normes sanctionné par les autres membres du groupe.

9.6.2. Les autres normes

Comme l'ont bien vu les chercheurs de la Western Electric Company (Homans, 1950; Roethlisberger et Dixon, 1939), outre les procédures, tout un ensemble de normes peuvent émerger dans tout groupe restreint, visant à réguler les façons d'aborder et de réaliser le travail. Elles auront trait à la productivité du groupe, les normes pouvant définir le niveau de rendement groupal acceptable, chacun des membres du groupe étant tenu de ne pas trop s'écarter de ces normes, sous peine de sanctions. Par exemple, dans le groupe PGQ (récit 9.3), la norme implicite voulait que chacun des membres organise et tienne sa réunion de cuisine, en compile les résultats et les présente au groupe. Le silence consterné des autres membres au moment où Anne-Marie leur annonça qu'elle n'en avait rien fait montre bien qu'elle avait alors transgressé la norme implicite en voie de formation dans le groupe. D'autres normes peuvent émerger touchant par exemple la participation de chacun au travail du groupe en fonction de ses compétences. Une norme de souplesse et de tolérance à l'égard de la qualité du travail de chacun pourra être présente dans un groupe de déficients intellectuels, alors qu'une telle norme serait impensable dans un groupe d'étudiantes déterminées à obtenir la note «A» dans tous leurs travaux. Les normes relatives à la ponctualité et à l'assiduité peuvent être principalement associées à la zone du travail, les retards, les départs hâtifs et les absences¹⁰ ayant un impact certain sur la réalisation du travail du groupe.

Il est impossible de présenter une liste exhaustive des normes pouvant émerger dans la zone du travail, comme d'ailleurs dans celles de l'affection et du pouvoir. Ainsi, dans le groupe PGQ (récit 9.3), la norme voulant que chacun s'acquitte avec célérité

10. Comme on le verra dans les deux prochains chapitres, ces manifestations peuvent être les symptômes de tensions groupales découlant de problèmes dans la zone de l'affection ou dans celle du pouvoir. Il ne faut jamais perdre de vue l'interdépendance entre les trois zones dynamiques.

des tâches qui lui ont été confiées par le groupe est renforcée par la sanction positive que constitue le partage d'une bonne bouteille de vin au terme de la deuxième réunion.

9.7. Les rôles instrumentaux

Dans les groupes institutionnalisés, les rôles instrumentaux sont généralement bien identifiés, les fonctions principales associées à ces rôles étant souvent définies par les statuts et règlements régissant le groupe, ou encore l'association ou l'organisation où il s'insère. Ces rôles, dans le cas de conseils d'administration ou d'autres types de groupes restreints chapeautant des organismes plus larges, s'étendent d'ailleurs souvent à l'organisation tout entière. La présidente d'un syndicat est aussi présidente de son conseil général et de son conseil exécutif¹¹. La présidence, la vice-présidence, la trésorerie, le secrétariat, voilà autant de fonctions qui correspondent à des rôles précis dans ce type de groupe. Les autres membres de ces groupes peuvent être appelés conseillers ou administrateurs et leurs rôles seront définis avec plus ou moins de précision selon les statuts et règlements de l'organisme. Certains de ces conseillers et conseillères auront essentiellement pour fonction de représenter au sein du groupe des catégories de personnes présentes dans l'organisation, professeures, étudiants, usagers, personnel de soutien, par exemple. Pour des raisons idéologiques, dans certains groupes communautaires ou organismes à but non lucratif, on aura du mal à s'accommoder de la nomenclature de rôles évoquée ci-dessus, trop fortement associée à des positions hiérarchiques. Ainsi, les seuls rôles mentionnés dans un ouvrage récent sur les organismes communautaires sont les rôles de coordination¹², parfois de direction, pour ce qui est de la gestion des organismes, et d'intervenantes ou d'animateurs, pour ce qui est des personnes travaillant avec les usagers (Duval *et al.*, 2005).

11. Bien que le terme « conseil exécutif » ou « exécutif » au sens de « conseil de direction » ou de « bureau » soit considéré comme un anglicisme par de Villers (2003), l'usage au Québec en étant profondément ancré tant dans le monde syndical que dans les milieux politiques, nous le maintenons ici comme un néologisme issu de la langue courante.

12. La fonction de coordination est nettement associée au pouvoir et au leadership, comme on le verra dans le chapitre 11. Notons que les femmes qui émergent comme leaders, dans la recherche menée par Owen (1986), ont tendance à se définir comme coordonnatrices ou organisatrices, plutôt que comme leaders.

Dans les groupes restreints en situation d'émergence, qui se font et se défont sans cesse sur la trame de la vie quotidienne, que leur durée soit de quelques semaines, de quelques mois ou de quelques années, les rôles instrumentaux ne sont pas au départ définis avec autant de précision et peuvent même ne jamais l'être. Il reste cependant relativement facile de repérer au sein de ces groupes les rôles émergents dans la zone du travail, puisque qu'ils sont associés aux activités concrètes que mène le groupe. Ainsi trouvera-t-on toujours un rôle ayant trait à la coordination de l'action et des activités du groupe, généralement assumé par une seule personne, comme nous l'avons vu précédemment. Un rôle informel de trésorier pourra émerger dans le groupe, si l'on confie à une seule personne la gestion des avoirs du groupe, alors qu'une autre personne pourra spontanément se mettre à prendre des notes au cours des réunions, en venant à être considérée comme la secrétaire du groupe. Dans un autre ordre d'idées, un membre du groupe pourra se montrer particulièrement préoccupé par le respect de la procédure, des horaires, du calendrier des réunions, de sorte qu'il pourra être perçu comme le gardien des procédures¹³. Une autre personne pourra détenir une expertise différente ou supérieure à celles des autres membres, soit qu'elle l'acquière en cours de travail, soit qu'elle en ait été au départ détentrice. Dans la mesure où cette expertise est importante pour le groupe, cette personne pourra en venir à être considérée comme l'experte vers laquelle on se tourne quand un problème se pose dans le domaine de ses compétences. Qu'il s'agisse de groupes formels ou de groupes en situation d'émergence, il peut être intéressant de suggérer une certaine nomenclature des rôles qui sont susceptibles de se construire dans les groupes restreints. Certains de ces rôles sont souvent plus ou moins occultés et pourtant, ils contribuent, la plupart du temps de façon positive, parfois négativement, à l'évolution du groupe dans la zone du travail. Nous proposons une telle nomenclature dans le tableau 9.3¹⁴. Nous n'avons pas inclus dans ce tableau les

13. « Gardien des procédures » et « procédurier » ne sont pas synonymes. Si dans le premier cas, il s'agit bien d'un rôle, qualifier quelqu'un de « procédurier » signifie plutôt qu'il abuse des procédures ou en use à mauvais escient, soit par manque de souplesse, soit pour manipuler le groupe ou bloquer son action. Cela n'empêche pas la personne ayant émergé comme gardienne des procédures de se montrer par moments un tantinet procédurière!

14. On notera que le sens donné à certains des termes utilisés ne se retrouve pas dans les dictionnaires usuels. Nous avons choisi de retenir quand même les termes d'aiguilleur et de synthétiseur, au sens que nous leur donnons, à défaut de trouver un équivalent français satisfaisant. Notons aussi que certains

rôles formels mentionnés précédemment, à l'exception de celui de secrétaire, qui s'avère important dans la plupart des groupes dont le travail comprend la tenue de notes, de registres, de procès-verbaux, etc. Par ailleurs, certains rôles contribuent plus que d'autres à l'atteinte de la visée commune du groupe et confèrent ainsi un statut supérieur ou inférieur à leurs détenteurs : ces rôles sont donc en lien avec la zone du pouvoir. D'autres rôles auront un impact sur l'évolution socioaffective du groupe et nous les identifions comme étant en lien fort avec la zone de l'affection. Pour les rôles ici associés à cette zone, l'impact est plutôt négatif : ils peuvent contribuer au développement de tensions secondaires au sein du groupe, lesquelles seront définies au chapitre suivant.

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

RÔLE	DESCRIPTION	LIEN FORT AVEC UNE AUTRE ZONE
Instigateur ou instigatrice	Apporte des idées nouvelles, prend des initiatives dans le groupe.	Pouvoir
Aiguilleur ou aiguilleuse	Orienté l'action du groupe, pousse les membres à l'action, les aiguillonne.	Pouvoir
Coordonnateur ou coordonnatrice	Coordonne les étapes du cheminement du groupe, structure l'ensemble de ses activités.	Pouvoir
Informateur ou informatrice	Se spécialise dans la recherche et la transmission au groupe de l'information nécessaire à l'atteinte de sa visée commune.	
Expert ou experte sur le contenu	Possède de façon remarquable les connaissances relatives au contenu du travail du groupe et les lui transmet.	Pouvoir
Synthétiseur ou synthétiseuse	Résume les interventions des membres, fait la synthèse des différents apports, marque les étapes du travail groupal permettant de relancer l'action.	Pouvoir

des rôles ici présentés se retrouvent dans les recensions présentées Ancelin Schützenberger (1972), Barker *et al.* (2001), Benne et Sheats (1948), Forsyth (1990), Hamilton et Parker (1990), Mudrack et Farrell (1995) ; l'identification de certains autres découle de notre expérience et de nos travaux de recherche.

Tableau 9.3 (suite)

Expert ou experte en procédure	Possède de façon remarquable la connaissance des règles de procédure et propose leur mise en application.	
Régisseur ou régisseuse	Voit à l'organisation matérielle et logistique des activités groupales.	
Secrétaire	Rédige les procès-verbaux, prend des notes relatives aux travaux du groupe, collige les documents.	
Exécutant ou exécutante	Exécute les tâches qui lui sont assignées, apporte sa contribution au travail groupal.	
Évaluateur ou évaluatrice	Évalue la progression du travail groupal, ses produits, assume la fonction critique par rapport au travail groupal.	
Apathique	Ne manifeste pas d'intérêt pour le travail groupal, participe peu, exécute mal ou pas du tout ses mandats.	Affection
Obstructionniste	Fait obstruction au travail groupal en apportant des objections à la plupart des initiatives, en critiquant les apports des autres membres.	Affection Pouvoir
Resquilleur ou resquilleuse	Laisse faire le travail du groupe par les autres membres tout en récoltant les bénéfices de l'évaluation collective de ce travail.	
Dissipateur ou dissipatrice	Distrait le groupe de son travail par des blagues et piteries mal à propos, fait diversion.	Affection

Nous n'avons pas inclus ici le rôle d'animateur ou d'animatrice. Dans les groupes où la tenue de réunions et la prise de décision en groupe jouent un rôle important, ce rôle pourra être confié à une personne en particulier ou encore connaître une certaine rotation entre les membres jugés les plus aptes à l'assumer. Souvent cependant, et peut-être à tort, ce rôle est considéré comme relevant des prérogatives de la présidence, qui se voit dès lors dans l'obligation de s'occuper à la fois du contenu, dont elle est par définition responsable, et de la forme, qui a trait à la gestion des interactions.

Les rôles qui peuvent se développer dans la zone du travail étant fonction de la visée commune et des objectifs que poursuit le groupe, il n'est guère possible qu'une nomenclature comme celle que nous proposons puisse s'appliquer à tous les groupes. Ainsi, les rôles des

membres de l'équipage d'un voilier seront-ils fort différents de ceux des joueurs d'une équipe de hockey, les uns et les autres donnant lieu à des nomenclatures spécialisées. Ceux d'un groupe réuni pour recevoir une formation dans un domaine donné seront peu différenciés, à l'exception des rôles de formatrice, d'assistant et d'observatrice, selon le cas. Il importe toutefois de retenir deux choses : d'une part, un rôle ne peut se réduire à un seul comportement mais se définit plutôt par une constellation de comportements variables d'un groupe à l'autre, même lorsque des rôles hautement réglementés caractérisent ce groupe ; d'autre part, les rôles se construisent dans l'interaction, et ce, même dans les groupes institutionnalisés, où la façon de jouer son rôle différera d'une personne à l'autre, la couleur que prendra cette mise en acte étant produite dans l'interaction entre le détenteur du rôle et le groupe.

RÉCIT ILLUSTRATIF 9.4

L'EXPERTISE D'UN DEUXIÈME VICE-PRÉSIDENT

La présidente d'un exécutif¹⁵ syndical avait recruté l'un de ses collègues de travail pour le poste de deuxième vice-président, un poste aux fonctions plus ou moins définies. La responsabilité relative à l'application de la convention collective, y compris la question des prises de retraites anticipées, revenait, dans cet exécutif, à la première vice-présidence, qui, compte tenu de la lourdeur de ce dossier, pouvait en partager la charge avec d'autres membres.

On constata bientôt au sein de l'équipe que le nouveau deuxième vice-président avait eu antérieurement, dans un autre organisme, à s'occuper de la négociation des conditions de mise à la retraite anticipée de toute une catégorie de professionnels dont l'organisation avait décidé de confier le travail à l'entreprise privée. Il avait ainsi développé une précieuse expertise tant légale que financière en ce domaine. Très rapidement, les appels des membres voulant prendre leur retraite furent acheminés au deuxième vice-président, qui, une fois son mandat terminé, fut embauché comme contractuel par le syndicat, pour continuer de jouer le rôle de conseiller auprès des membres sur les questions relatives à la retraite.

15. Voir la note 11.

Le récit 9.4 montre comment, dans un groupe institutionnalisé, l'expertise d'un membre donné peut mener à la définition d'un rôle spécifique dont la construction peut se comparer à celle que l'on retrouve dans les groupes en situation d'émergence.

9.8. Les conditions matérielles du travail groupal

Dans les ouvrages sur le travail groupal, on a coutume d'évoquer les conditions matérielles de façon plutôt restrictive, les éléments mentionnés ayant essentiellement trait au cadre concret dans lequel se déroulent les rencontres de groupes dont le travail s'effectue essentiellement au moyen d'interactions verbales. Ainsi sont abordées la question des qualités concrètes des locaux où se rencontre le groupe, de leur ameublement et de la couleur de leurs murs, celle des instruments et accessoires dont les membres auront besoin, celle des installations audiovisuelles et de leur gestion, celle du ravitaillement au moment des pauses cafés ou des repas, etc. Ces questions font partie de la logistique propre à chaque réunion ; elles peuvent donner lieu à des solutions relativement permanentes devenues routinières pour les groupes institutionnalisés disposant de leurs propres locaux, tout comme elles peuvent constituer un véritable casse-tête pour certains groupes en situation d'émergence. Entre ces deux extrêmes, tous les cas de figure sont possibles. Le succès du travail du groupe dépend en partie de ces conditions auxquelles il importe de prêter grande attention¹⁶.

La dimension matérielle du travail groupal revêt cependant une extension beaucoup plus grande que celle que nous venons d'évoquer. Elle englobe en effet l'ensemble des ressources matérielles dont dispose le groupe pour atteindre sa visée commune. Ainsi, outre le voilier bien gréé pour prendre la mer, les marins de son équipage devront-ils avoir prévu tout ce qui est nécessaire à la survie en mer, depuis les vêtements et effets personnels de chacun jusqu'à tout l'équipement logistique nécessaire à la navigation, en passant par les provisions de bouche en quantité suffisante pour la durée du voyage. De même, la salle de cuves d'une usine d'aluminium devra-t-elle être approvisionnée en alumine et autres matières premières indispensables au processus de transformation ; les travailleurs qui y œuvrent devront aussi avoir les vêtements et l'équipement

16. Ici aussi, nous renvoyons lecteurs et lectrices aux auteurs cités dans la note 1 de ce chapitre.

nécessaire à leur travail et à leur sécurité. L'infrastructure et le support logistique que requiert la campagne électorale d'un député de comté impliquent des coûts importants qui rendent cruciales les activités de financement des partis politiques, lesquelles mobilisent fortement les exécutifs de comté, dans la mesure même où leur action proprement politique en dépend.

On pourrait certes multiplier les exemples, qui ne sont ici donnés que pour rappeler l'importance de ces conditions matérielles.

9.9. Le cheminement du groupe dans la zone du travail

À la lumière des éléments présentés jusqu'ici relativement à la zone du travail, on pourrait penser que le travail du groupe restreint se développe sans heurts, sous le signe de la rationalité et de l'ouverture des communications entre les membres. C'est là un présupposé pouvant donner lieu à des attentes irréalistes tant chez les membres du groupe que du côté des animateurs. On peut sans difficulté transposer au groupe restreint la vision de l'organisation développée par March et Simon (1964) : leur modèle de la *rationalité limitée* des organisations repose sur les constats suivants de Simon (1947), dans le cadre de ses recherches sur la prise de décision organisationnelle et les liens qu'elle entretient avec la prise de décision individuelle, ainsi résumés par Morgan (1989) :

Selon [Simon], les gens *a*) sont généralement obligés d'agir en se fondant sur une information incomplète concernant les mesures qu'ils pourraient prendre et leurs conséquences, *b*) ne sont capables d'explorer qu'un nombre limité de solutions de rechange pour n'importe quelle décision et *c*) sont incapables d'attribuer des valeurs exactes aux résultats. Simon en déduisit que, en mettant les choses au mieux, ces gens ne pouvaient arriver qu'à des formes de rationalité limitée (p. 84).

Mais ce n'est pas qu'en raison des limites cognitives des êtres humains ou de l'insuffisance de l'information disponible que les décisions tant groupales qu'organisationnelles sont marquées au sceau de la rationalité limitée. C'est aussi, dans un cas comme dans l'autre, du fait que l'être humain est fait de rationalité et d'irrationalité, que la seule satisfaction de ses besoins d'action ne lui suffit pas, ses besoins d'affection et de contrôle, de même que son besoin de sens, déterminant également son agir. Comme nous le verrons dans les deux prochains chapitres, ce sont ces besoins d'affection

et de contrôle qui ont la plus grande prégnance dans les débuts de l'action groupale, de sorte que le travail du groupe peut demeurer plutôt superficiel au cours des premières heures d'interaction et plus longtemps encore si le groupe n'arrive pas à dépasser les tensions et conflits qui marquent ces premiers échanges¹⁷.

Le tableau 9.3 présente les quatre grandes étapes du cheminement du groupe restreint dans la zone du travail, qui seront éventuellement mises en parallèle avec les étapes de son évolution dans les zones de l'affection et du pouvoir¹⁸. C'est à Zaleznik et Moment (1964) que l'on doit la description première de ce qu'ils nomment les quatre *niveaux* du travail groupal, dont Bormann (1975) a lui-même constaté l'existence dans ses études sur les groupes restreints.

Il va sans dire que tout groupe peut voir son développement bloqué dès les premiers moments de son cheminement et ne jamais atteindre la maturité groupale qui caractérise les troisième et quatrième étapes. Cela nous semble être le cas du comité consultatif mis sur pied par le président américain Kennedy dans l'affaire de la baie des Cochons (Janis, 1972) : c'est par manque de maturité groupale, en raison de tensions et de conflits non résolus dans les zones de l'affection et du pouvoir, que ce groupe en est arrivé à une décision catastrophique, sous l'emprise d'un leader charismatique lui-même obnubilé par les experts de la CIA.

Les intérêts divergents des sous-groupes représentés dans les conseils d'administration et autres comités présents dans les organismes parapublics ou autres peuvent aussi avoir pour effet une évolution différente de ces groupes, comme en fait état Briand (1995). Sans doute les questions de fond sont-elles plus rapidement soulevées dans ces groupes, les discussions plus âpres, les compromis plus difficiles à atteindre, l'appartenance première des sous-groupes en cause se situant du côté de leurs mandataires. La négociation, toujours présente dans les groupes restreints, devient ainsi une fonction centrale, compte tenu des enjeux présents. Les décisions que prendront ces groupes seront alors le fruit de compromis ou encore la résultante de jeux de pouvoirs où les groupes les plus puissants auront finalement eu le dernier mot.

17. La superficialité ou le manque d'efficacité du travail groupal, à tout moment dans l'évolution du groupe, peuvent être les symptômes de problèmes dans la façon dont sont satisfaits les besoins d'affection ou de contrôle des membres du groupe.
18. C'est au chapitre 12 qu'est présentée cette synthèse de l'évolution du groupe dans ses trois zones dynamiques.

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

PREMIÈRE ÉTAPE	DEUXIÈME ÉTAPE	TROISIÈME ÉTAPE	QUATRIÈME ÉTAPE
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Les besoins personnels des membres priment sur les exigences du travail groupal. ⇒ On se base sur son expérience personnelle relativement au problème discuté, plutôt que sur celle des autres ou sur des expertises externes. ⇒ On réagit à l'autre en tant que personne et non au regard de la problématique. ⇒ Les nouvelles informations sont reçues mais elles ne sont généralement pas évaluées. ⇒ Les solutions trouvées sont plutôt superficielles et l'accord des membres par rapport à ces solutions est donné du bout des lèvres. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ On commence à poser des questions sur l'information apportée. ⇒ Certaines normes commencent à apparaître, une première division du travail se traduit par l'émergence de certains rôles. ⇒ On demande des raisons à l'appui des propositions ou suggestions, mais on se satisfait de réponses plutôt conventionnelles. ⇒ L'analyse et la vérification demeurent largement égocentriques. Il n'y a guère d'évaluation des décisions ou pistes de solution en liaison avec l'environnement externe. ⇒ Les interventions visent surtout à justifier les visions de chacun. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Les questions de fond sont soulevées. ⇒ Les membres se font part de leurs positions réelles et peuvent se confronter sur ces questions, sur leurs perceptions de ce qu'est la visée commune et des moyens pour l'atteindre. ⇒ Normes et rôles se consolident graduellement. ⇒ Si les tensions secondaires sont résolues, les membres sont maintenant en mesure d'explorer diverses pistes de solutions et de collaborer à un niveau plus profond. ⇒ Si les tensions ne sont pas résolues, il y a risque de stagnation. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Les acquis de la troisième étape sont maintenus et consolidés. ⇒ Les normes relatives à l'organisation du travail, de même que les procédures, sont connues et relativement bien observées, avec une marge de manœuvre qui peut varier d'un groupe à l'autre. ⇒ Les rôles de chaque personne dans la réalisation des activités du groupe sont clairement établis. ⇒ On ne se cache plus les choses, on dit ce qu'on pense et les incompréhensions sont clarifiées. ⇒ L'orientation et la coordination de l'action du groupe est surtout assurée par les personnes se situant au sommet de la structure du pouvoir.

Quittant le terrain de la rationalité du travail groupal, nous nous tournons dans les prochains chapitres vers ces zones plus troubles et, à certains égards, plus difficilement accessibles de la vie des groupes restreints que sont celles de l'affection et du pouvoir.