

A black and white photograph showing the silhouettes of several people in a meeting. They are arranged in a circle, looking towards the center, suggesting a collaborative discussion or a group activity. The background is light, making the dark silhouettes stand out.

# La naissance du groupe

## Plan du chapitre

**Exercice : Du rassemblement au groupe**

- 1.1 L'interaction avec une cible commune
- 1.2 L'interaction entre les membres
- 1.3 La définition du groupe optimal

Retour sur l'exercice

Pour alimenter la discussion

**L**e groupe est différent de la somme des individus qui le composent. Cette affirmation est à l'origine de l'abondante documentation consacrée depuis près d'un siècle aux petits groupes. Le modèle présenté dans le présent ouvrage considère le groupe comme un système qui naît, croît et atteint sa maturité lorsqu'il se donne des conditions de fonctionnement adéquates. L'exercice présenté ci-dessous pose la question à laquelle ce chapitre tente de répondre : à quel moment peut-on affirmer que l'on est en présence d'un groupe ? Le lecteur est d'abord invité à y répondre, puis à évaluer sa réponse à partir des données présentées dans les pages subséquentes. Dans la conclusion de ce chapitre, une réponse applique à ce cas particulier le modèle du groupe optimal.



## EXERCICE

### Du rassemblement au groupe

En vous basant uniquement sur les données dont vous disposez, répondez à cette question : À quel moment, au cours des événements décrits ci-dessous, peut-on affirmer être en présence d'un groupe ?

Le 10 février 2007, le fils de madame Fortier meurt après avoir été frappé par une voiture qui n'a pas fait son arrêt à l'intersection avoisinant sa résidence. Il s'agit du premier accident mortel survenu à cet endroit, mais d'autres piétons y ont été blessés dans de semblables circonstances. Madame Fortier décide donc de faire des représentations pour qu'on installe des feux de circulation à cette intersection.

Elle sollicite l'aide de monsieur Lebœuf, son voisin. Après discussion, ce dernier se charge de téléphoner au bureau de la municipalité pour qu'on l'informe de la procédure à suivre. Le lendemain, il fait connaître à madame Fortier le résultat de sa démarche : c'est une fin de non-recevoir ; selon les règles en vigueur, il faudrait qu'au moins deux accidents mortels surviennent au même endroit pour que l'intersection, considérée suffisamment dangereuse, requière des feux de circulation. Décidés à se battre, tous deux font quelques appels téléphoniques ; trois personnes acceptent de se joindre à eux ; ensemble, ils formeront un comité qui mettra au point une stratégie d'action. On fixe une rencontre pour le samedi suivant. Une voisine, intéressée par l'idée, rejoint madame Fortier et monsieur Lebœuf. Lors d'une séance de remue-méninges, ils émettent des idées qu'ils soumettront au comité lors de la première rencontre.

Comme convenu, le comité se réunit le samedi suivant. Pour obtenir gain de cause, les membres rédigent une pétition, qu'ils tenteront de faire signer aux résidents du quartier.

L'image de la naissance évoque le passage du simple rassemblement d'individus au groupe proprement dit. Lorsque quelques personnes se rencontrent pour une

première fois, il est difficile d'évaluer si le groupe est vivant ou mort-né. Ce chapitre a précisément pour but de fournir au membre, à l'animateur ou au responsable d'un groupe les points de repère qui lui permettront d'évaluer si un rassemblement peut devenir un groupe.

Le modèle du groupe optimal attribue la naissance du groupe à deux éléments essentiels: 1) l'interaction de chacune des personnes réunies avec une cible commune; 2) l'interaction des membres entre eux. Ces deux éléments sont omniprésents dans les définitions qu'on a données du petit groupe (*voir chapitre 9*), bien que les unes privilégient uniquement l'interaction avec une cible et les autres, uniquement l'interaction entre les membres.

## 1.1 L'interaction avec une cible commune

Les praticiens du groupe ont maintes fois établi la différence entre une somme d'individus réunis dans un même lieu, et un groupe. Les passagers d'un autobus, par exemple, ou les personnes assises dans une salle d'attente ne constituent pas un groupe, en raison, entre autres, de l'absence d'interaction avec une cible commune. Bien que les passagers d'un autobus visent un but semblable – se rendre à destination –, ils ne font rien de particulier pour l'atteindre; le chauffeur d'autobus est celui qui doit les mener à bon port. De la même façon, chacun dans la salle d'attente atteindra son but lorsqu'il sera convoqué par le médecin; et si l'individu est seul, tant mieux, il n'en attendra que moins longtemps. Imaginons maintenant que cinq membres d'une même famille se présentent ensemble chez un professionnel de la santé pour se concerter sur les soins à apporter à l'un d'eux. Cette fois, on peut anticiper qu'il y aura interaction avec une ou plusieurs cibles communes au cours de la réunion.

Pour qu'un groupe naisse, il faut que chaque individu appelé à en devenir membre puisse y interagir avec une cible commune. Dès qu'on se pose ensemble une question, dès qu'un sujet mobilise l'attention de plusieurs personnes pendant un certain temps, on dispose d'une cible: élément primordial à la naissance d'un groupe. Une cible sera commune si les membres la perçoivent de la même façon et la valorisent suffisamment pour qu'ils s'efforcent de l'atteindre. Généralement, on dispose de plusieurs cibles au cours d'une même réunion.

Dans certains cas, percevoir une cible commune peut s'avérer simple: quatre personnes qui se concertent pour déplacer un meuble très lourd ne risquent pas de s'égarer dans la perception d'une cible commune. Il est rare cependant que des personnes se réunissent en fonction de cibles aussi concrètes. Le comité qui doit se pencher sur des problèmes liés à l'éducation, par exemple, mettra parfois un temps considérable à s'assurer que les personnes réunies sont centrées sur une série de cibles précises, pour permettre au groupe d'atteindre le résultat visé.



Dès la première version de ce livre (St-Arnaud, 1978), le terme *cible commune* a été préféré à quelques autres, fréquemment utilisés pour désigner une caractéristique du petit groupe: but commun, objectif commun, visée commune, sort commun. Si ces termes contribuent à déterminer le type de cibles communes que le groupe se donnera, ils concernent néanmoins davantage la raison d'être du groupe et le résultat visé que l'élément explicite qui favorise sa naissance. Selon la perspective du présent modèle, le groupe est né dès que des personnes réunies dans un même lieu discutent d'un sujet ou font quelque chose ensemble. La cible concerne ce qui se passe à chaque instant dans la vie d'un groupe. Il importe de ne pas la confondre avec la raison d'être du groupe ni avec ce que l'on vise au terme de la rencontre.

L'image de la cible veut prévenir la «vision idéaliste» du groupe, celle qui exigerait de ses membres qu'ils visent nécessairement un objectif commun. Souvent, les objectifs des membres peuvent diverger, voire s'opposer, au point de mettre en doute la possibilité de véritablement poursuivre un objectif commun. Par contre, tout praticien constate que si l'on ne s'entend pas sur le sujet à traiter pendant un certain temps, rien ne va plus dans le groupe. Si un objectif commun n'est pas essentiel à la naissance d'un groupe, la poursuite d'une cible commune demeure, pour sa part, une des conditions essentielles pour que l'on passe du rassemblement au groupe. À la limite, quelques individus réunis pourraient avoir comme cible le seul fait de répondre à la question suivante: souhaitons-nous faire quelque chose ensemble? Par ailleurs, même si un objectif commun n'est pas le lot de tous les petits groupes, il n'y a aucune raison d'en exclure la possibilité. Il s'agit là d'un cas particulier.

Le terme *perception* utilisé pour décrire cette première condition de la naissance d'un groupe n'est pas le fruit du hasard. Le modèle du groupe optimal s'inscrit dans le courant méthodologique de la psychologie dite perceptuelle (St-Arnaud, 2004a). L'un de ses postulats est que le comportement d'une personne ou d'un groupe est fonction de la réalité telle qu'elle a été perçue. C'est-à-dire, pour le sujet dont nous traitons, qu'un ordre du jour préétabli ou un mandat formulé par écrit ne constituent pas une cible commune. Bien qu'il s'agisse d'éléments objectifs, utiles et même nécessaires au fonctionnement de certains groupes, on ne peut présumer que la perception de cet ordre du jour ou de ce mandat initial sera commune dès le départ. De là l'importance, pour un groupe, de prendre le temps de s'approprier le mandat ou l'ordre du jour afin de s'assurer d'une perception relativement commune de chacune des cibles qui marqueront son cheminement. Dans la définition proposée plus loin, cette première condition de la naissance du groupe sera identifiée comme «la recherche, la définition ou la poursuite de cibles communes», de façon à souligner son caractère progressif.

Même si l'expression *cible commune* figure au singulier – lorsqu'on veut s'en tenir au minimum requis pour la naissance d'un groupe –, il ne faut pas conclure qu'une cible unique oriente sa vie. Même les groupes qui ne visent d'autre résultat que le

seul fait d'être bien ensemble, se donneront généralement certaines cibles afin de s'organiser, de définir les modes de fonctionnement, de choisir une activité ou un sujet d'échanges.

## 1.2 L'interaction entre les membres

Un deuxième élément, aussi important que l'interaction avec une cible commune, a trait aux relations entre les membres. Pour qu'un groupe naisse, ces relations doivent favoriser une interaction entre les personnes réunies. À la limite, on pourrait affirmer que le simple fait pour plusieurs personnes de se trouver dans une même pièce les met en relations; en revanche, il est convenu de parler d'un *groupe* uniquement lorsque ces personnes interagissent entre elles en fonction d'une cible commune. On rejoint ici le sens du concept d'*interdépendance* introduit par Lewin (1948) – un pionnier de la recherche sur les petits groupes – pour caractériser un petit groupe.

Pour favoriser une compréhension plus approfondie des phénomènes de groupe, on traite l'interaction entre les membres et l'interaction avec une cible commune distinctement, même si, en réalité, il s'agit d'éléments indissociables. Si d'une part, l'interaction entre les membres permet de dégager une cible commune, d'autre part, cette dernière caractérise le type d'interactions qui sous-tendent la naissance d'un groupe.

Le modèle du groupe optimal porte uniquement sur les groupes suffisamment petits pour que leurs membres puissent interagir directement les uns avec les autres, sans le recours d'un intermédiaire. On peut certes concevoir des cibles communes qui exigent la mobilisation d'un nombre considérable de personnes. Mais habituellement, on préfère ne pas utiliser le terme *groupe* pour désigner des rassemblements qui dépassent une vingtaine de personnes. On parle plutôt d'*assemblées*. Des liens d'interdépendance se développent entre ces personnes, mais l'interaction directe est impossible. Les procédures des assemblées délibérantes interdisent d'ailleurs aux participants de se parler, les obligeant à s'adresser uniquement au président d'assemblée. Or, c'est précisément l'interaction directe entre les membres, en fonction d'une cible commune, qui permet la naissance et la croissance d'un petit groupe.

L'interaction entre les membres favorise également l'acquisition, par le groupe, d'une certaine autonomie et d'un pouvoir réel. On pourrait concevoir le rassemblement d'un petit nombre de personnes en fonction d'une cible, sans qu'il y ait de véritables interactions entre elles. C'est le cas, notamment, lorsqu'un patron réunit ses subalternes pour leur transmettre de l'information ou des directives. Même si chacun peut interagir avec le patron, et que l'on peut dégager une cible commune qui mobilise l'attention des personnes réunies – la compréhension de l'information transmise –, ce rassemblement ne constitue pas un groupe pour



autant. Par ailleurs, le groupe peut naître de ce rassemblement de personnes si une discussion s'engage par rapport à une cible commune, par exemple, discuter de la portée de l'information transmise pour chacun des employés. Un rassemblement de personnes qui n'a aucun pouvoir sur son propre fonctionnement ne peut constituer un groupe. Si les interactions ne sont pas reliées à une cible que le groupe s'est appropriée, il s'agit alors d'un groupe mort-né.

L'exemple cité précédemment – la famille qui rencontre un professionnel de la santé afin de se concerter sur les soins à prodiguer à l'un des leurs – nous laissait anticiper des cibles communes et donc un possible groupe. Notons que le groupe naîtra dans la mesure où les cinq membres de la famille ne se contenteront pas d'interagir chacun avec le professionnel de la santé. Si celui-ci a un pouvoir d'expert dans le groupe, chacune des personnes réunies a des ressources et des connaissances qui sont nécessaires à la mise en application des conseils reçus. Il y aura groupe si les ressources de chacune sont mises à contribution dans un ensemble d'interactions qui concernent tous les membres de la famille. Si l'on ne rencontre le professionnel que pour obtenir de l'information, peut-être que le groupe naîtra à la suite de cette rencontre, lorsqu'il s'agira, pour les membres, de planifier une action au regard de l'information reçue.

La notion de *pouvoir* concerne ici le groupe en tant que groupe. Pour que l'interaction entre les membres soit significative, le groupe doit avoir une liberté d'action et une possibilité de s'autodéterminer, au moins partiellement, même s'il doit se conformer à un mandat qui lui vient de l'extérieur. Le pouvoir du groupe ne lui octroie pas le droit de s'imposer auprès des personnes ou des organismes qui feront l'objet de ses décisions, mais plutôt celui de déterminer ses propres cibles et la manière de les atteindre; autrement, il est un groupe mort-né. La répartition du pouvoir au sein même du groupe sera abordée dans les chapitres 4 et 6.

### 1.3 La définition du groupe optimal

Depuis près d'un siècle, les définitions du groupe abondent. Retenons pour l'instant les éléments qui ont conduit à la définition du groupe optimal, une définition qui se veut utile pour le praticien. Elle s'articule autour des mots suivants: *système, champ psychosocial, interaction, membre, face-à-face* et *cible commune*.

Le groupe optimal est un système ouvert constitué d'un champ psychosocial produit par l'interaction de trois membres ou plus, réunis en situation de face-à-face dans la recherche, la définition ou la poursuite de cibles communes; interaction de chacun des membres avec une cible commune, et interaction des membres entre eux.

Cette définition est résumée par l'expression « système-groupe » qui sera désormais utilisée pour désigner le groupe optimal. Retenons que le système ainsi nommé réfère à un petit groupe, mais on comprendra qu'une fois la définition donnée, il serait inutile de le nommer « système-petit groupe ».

**Un système ouvert.** Le terme *système* est devenu un mot-clé pour désigner le groupe en tant que groupe.

Le système est « un tout perçu comme un ensemble d'éléments qui se tiennent ensemble parce qu'ils s'affectent continuellement les uns les autres dans le temps et opèrent en fonction d'un but commun ». (Senge, Kleiner, Roberts, Ross et Smith, 1994, p. 90) On accepte aujourd'hui l'idée que le groupe est différent de la somme des individus qui le composent, et la notion de *système* rend bien cette idée. On parle de *système ouvert* pour préciser qu'on ne peut comprendre un système-groupe sans prendre en considération, d'une part, l'influence qu'exerce sur lui son environnement et, d'autre part, l'information qu'échangent ses membres. La question des frontières du groupe sera abordée dans le chapitre 4.

**Un champ psychosocial.** La notion de *champ* fait écho aux premiers travaux portant sur les petits groupes, ceux de Kurt Lewin en particulier: « Chaque groupe peut être caractérisé comme un "tout dynamique"; ceci signifie qu'un changement dans l'état de n'importe quelle partie (*subpart*) change l'état de toute autre partie (*subpart*). » (Lewin, 1948, p. 54) La notion de *champ psychosocial* aide à saisir plus précisément en quoi le groupe est différent de la somme de ses éléments. Elle met en lumière la dynamique de cet ensemble de personnes dont les propriétés diffèrent de celle des parties qui le composent.

**L'interaction.** Le mot-clé qui permet de distinguer un rassemblement d'un groupe. La définition insiste sur la double interaction dont il a été abondamment question précédemment: l'interaction de chaque membre avec une cible commune et l'interaction entre les personnes au regard de cette cible. Rappelons seulement que le fait de distinguer ces deux éléments ne permet pas de les considérer isolément: il n'y a pas de cible commune sans interaction entre les membres, et seule l'interaction entre les membres en fonction d'une cible commune favorise la naissance du groupe. Il importe de distinguer ces deux formes d'interaction uniquement pour permettre une compréhension plus nuancée de la dynamique d'un système-groupe.

**Un ensemble de membres.** La notion de *membre* a remplacé la notion de *personne* utilisée dans les définitions antérieures (St-Arnaud, 1978, 1989 et 2002). Lorsqu'une personne apporte sa contribution à la vie d'un système-groupe, il importe de distinguer son comportement en tant que personne de son comportement en tant que membre. Décoder ce comportement au regard de la situation du groupe sera plus révélateur que si l'on recourt à des modèles psychologiques compliqués.

### Groupe optimal

Le groupe optimal est un système ouvert constitué d'un champ psychosocial produit par l'interaction de trois membres ou plus, réunis en situation de face-à-face dans la recherche, la définition ou la poursuite de cibles communes; interaction de chacun des membres avec une cible commune, et interaction des membres entre eux.



**Une situation de face-à-face.** La notion de *face-à-face* est importante pour deux raisons. Elle sous-entend que le modèle du groupe optimal s'applique uniquement aux groupes qui se réunissent physiquement et dont le nombre de membres est limité.

Le fait de préciser que les membres sont « réunis en situation de face-à-face » indique la portée de la définition. Par exemple, d'autres définitions pourraient désigner une famille dans son ensemble alors que la définition du groupe optimal ne s'y applique que si elle est en situation de face-à-face. Cette restriction est justifiée par la visée du groupe optimal : donner au praticien un modèle pour comprendre les phénomènes de groupe et animer efficacement ses réunions. Qu'il s'agisse du conseiller matrimonial, du travailleur social ou du sociologue, chacun optera sans doute pour une définition plus appropriée à sa discipline, néanmoins, le modèle du groupe optimal permet d'intervenir adéquatement auprès d'une famille réunie en situation de face-à-face.

En plus de préciser la portée du groupe optimal, la notion de *face-à-face* implique qu'un nombre limité de membres le constituera. Cette question sera abordée dans le chapitre 4, mais la définition précise déjà que la naissance et la croissance du système-groupe exigent qu'il y ait interaction entre tous les membres, sans recours à un intermédiaire. La situation de face-à-face est une façon pratique d'établir cette possibilité ; le nombre peut difficilement y dépasser une vingtaine de personnes.

**Une cible commune.** Dans la définition du groupe optimal, la notion de *cible commune* inclut diverses particularités, allant même jusqu'à la naissance d'un groupe dépourvu d'objectif commun, comme on l'a vu précédemment. Cette notion doit se rapporter à tout système-groupe, quelle que soit sa finalité. Ainsi, elle s'appliquera aussi bien à un groupe d'amis réunis, par plaisir, pour réaliser ensemble une activité qu'au conseil d'administration, où la diversité des intérêts personnels rend parfois la concertation difficile. Même les objectifs personnels les plus opposés permettent une cible commune ; en revanche, si on ne parvient pas à focaliser l'attention des membres sur un sujet qui les mobilise, le système-groupe n'existe pas. Dans une situation où la confusion générale règne, le simple fait de déterminer ce que les membres souhaitent faire ensemble peut constituer la première cible du groupe. Pour cette raison, la définition traite de situations où le groupe n'a pas encore établi sa raison d'être, car le groupe existe dès qu'on s'engage « dans la recherche, la définition ou la poursuite de cibles communes ».

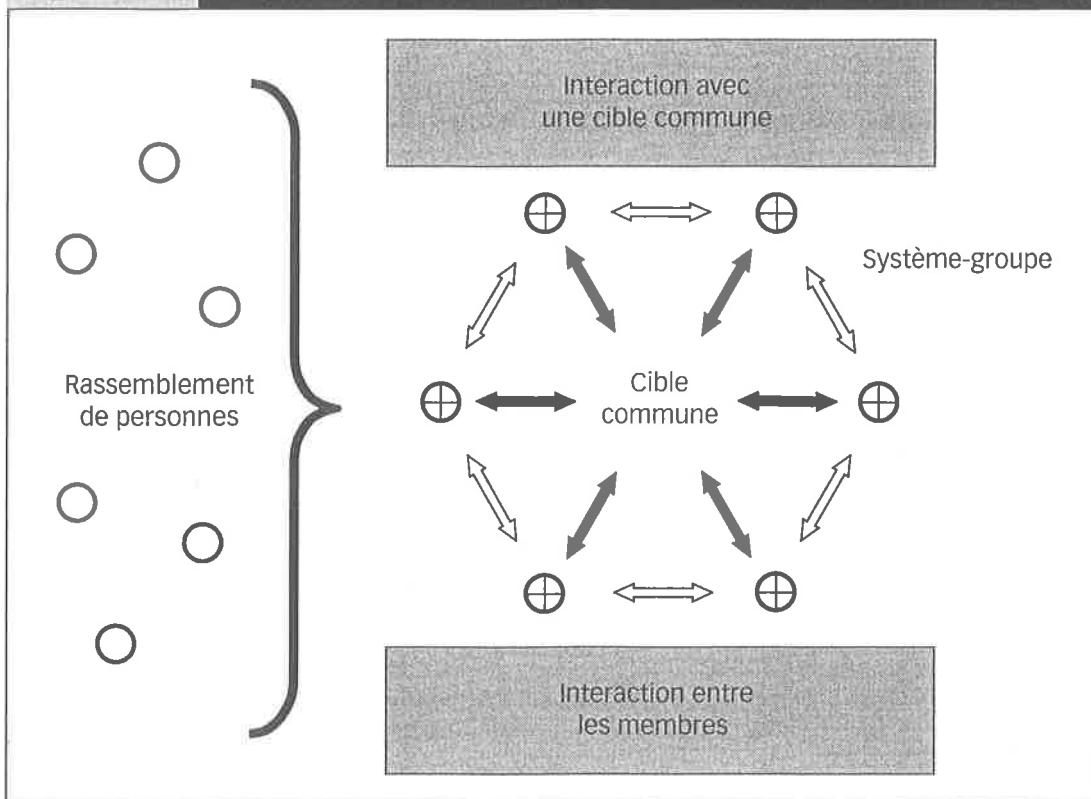
## Conclusion

Il y a tellement d'aspects à considérer lorsqu'on cherche à comprendre le petit groupe qu'il faut faire des choix. Un premier choix, facile pour le praticien, consiste à faire la différence entre un rassemblement d'individus et un nombre restreint de personnes qui deviennent membres d'un système-groupe. D'un point de



vue général, considérer le groupe comme différent de la somme des individus qui le composent comporte des avantages. Les autres choix s'avèrent plus difficiles; chacun construit sa représentation du groupe en fonction de ses intérêts propres. La définition proposée dans ce chapitre résulte des choix faits lors de l'élaboration du groupe optimal, un modèle pour comprendre un système-groupe et l'aider à bien fonctionner. Elle permet de répondre à la question posée au début du chapitre: à quel moment peut-on affirmer que l'on est en présence d'un groupe? Ainsi, la figure 1.1 illustre les éléments qui permettent de passer du simple rassemblement au système-groupe.

FIGURE 1.1 La naissance du groupe



## RETOUR SUR L'EXERCICE

### Du rassemblement au groupe

Reprenons l'exercice présenté au début du présent chapitre. La question était la suivante: «À quel moment, au cours des événements décrits ci-dessous, peut-on affirmer être en présence d'un groupe?»

Après la mort de son fils, madame Fortier invite d'autres personnes à se joindre à elle pour faire modifier la signalisation routière. Elle entreprend d'abord des démarches avec monsieur Leboeuf, puis ils invitent des voisins à créer un comité, qui se réunira pour la première fois le samedi suivant; pendant qu'ils font leurs

appels, une voisine les rejoint et, dans une séance de remue-méninges, ils émettent des idées qu'ils soumettront lors de la réunion du samedi.

La rencontre de madame Fortier et de monsieur Lebœuf est en fait une dyade ; il ne s'agit pas encore d'un groupe. La définition du groupe optimal est explicite à ce sujet. Le lendemain, la fin de non-recevoir de la municipalité leur fait sentir qu'il leur faut être plus de deux pour avoir gain de cause. Ainsi, l'idée de constituer un groupe surgit, et on se met à l'œuvre pour contacter d'autres personnes. L'idée ne suffit pas à qualifier ce rassemblement de groupe. Toutefois, on s'en approche dès que trois autres personnes acceptent de faire partie d'un comité qui se réunira le samedi suivant. C'est le soir même, lorsqu'une autre personne joint ses efforts à ceux de madame Fortier et de monsieur Lebœuf que, suivant la définition du groupe optimal, le groupe naît. Tous les éléments sont présents : situation de face-à-face, cible commune, interaction entre trois membres, pouvoir de s'organiser comme ils l'entendent.

Si le groupe qu'on appelle « comité » naît uniquement lors de sa première rencontre, soit le samedi suivant, alors qu'il sera en situation de face-à-face, on ne peut refuser l'étiquette de *système-groupe* aux trois personnes qui se mettent déjà à la tâche. On pourrait parler d'un sous-groupe du comité, mais comme le comité n'existe à ce moment que sur papier, et que les trois personnes se sont donné elles-mêmes leur mandat, cette formulation laisse à désirer. Nous pouvons plus simplement considérer qu'un groupe est né dès que les trois personnes ont commencé à interagir en situation de face-à-face, et qu'il s'élargit par la suite.

Un rappel : cette réponse à la question initiale n'a aucune valeur de vérité. Elle ne fait qu'appliquer à un cas particulier les choix théoriques et méthodologiques qui ont été faits dans la construction du modèle du groupe optimal. On pourrait reprendre la discussion à partir d'une autre définition et aboutir à des réponses différentes. Ce cas s'appliquera à tous les exercices qui seront présentés dans les autres chapitres.



## POUR ALIMENTER LA DISCUSSION

### La naissance d'un groupe

**Le rassemblement.** La recherche de critères pour distinguer le petit groupe d'un simple rassemblement est loin de faire l'unanimité. Dans ces débats, l'expression *agrégat de personnes* désigne parfois un ensemble de personnes que l'on ne considère pas comme un groupe. Cet usage – malheureux – est sans doute attribuable aux traductions des textes américains où le terme *aggregate* est courant. Le dictionnaire (*Robert et Collins*) propose de le traduire par « ensemble » alors qu'en français, le mot *agrégat* signifie « Assemblage hétérogène de substances ou éléments qui adhèrent solidement entre eux. » (*Le Petit Robert*) Or, l'une des caractéristiques d'une collectivité qui ne constitue pas un groupe concerne justement le fait que les individus

n'«adhèrent pas solidement entre eux». Le mot *rassemblement* – «Fait de se rassembler, de se réunir pour former un groupe» (*Le Petit Robert*) – convient davantage. Pour les personnes réunies sans intention de former un groupe, *collectivité* ou *ensemble d'individus* suffit.

**La cible commune.** Une clarification s'impose, car la notion de *cible commune* a fait l'objet de critiques; peut-être n'a-t-on pas saisi la distinction entre la finalité ou la raison d'être d'un groupe, et l'élément qui lui permet de naître et de se maintenir en vie. Cet élément est spécifiquement désigné comme une *cible commune*. Leclerc (1999) n'en admet pas la nécessité; elle va jusqu'à l'exclure de sa définition: «Les notions tout à fait lewiniennes d'interdépendance et de communauté du sort collectif servent d'assise à la définition. Elles remplacent l'idée, plus discutable, de cible commune...» (p. 30) L'auteure considère que «plusieurs définitions trahissent aussi une vision idéalisante du groupe notamment lorsqu'elles reposent sur une exigence de poursuite d'une cible ou d'objectifs communs». (p. 33)

Dans son histoire de la dynamique des groupes, De Visscher (2001) est plus nuancé. Il souligne que «la poursuite d'objectifs communs est de plus en plus fréquemment remise en question par les auteurs» (p.157), mais il admet, tout en demeurant critique, la distinction entre «cible» et «objectif»:

Yves Saint-Arnaud dit qu'un groupe existe «dès qu'il y a au moins un intérêt commun qui devient la cible commune». Il semble bien avoir été le premier à utiliser couramment le vocable *cible* en dynamique des groupes... Un doute cependant: qui est l'archer? (p. 156) [...] La cible me paraît se situer, non pas sur le plan des objectifs mais sur celui des intentions. (p. 157) [...] Il ne s'agit pas de toute façon de tirer une flèche en ligne droite: dans la progression des membres du groupe, le mouvement est rarement conçu de façon linéaire, tant pour l'ensemble que pour les particuliers [...] L'utilisation du concept *cible* est, de toute évidence, fonction des intentions de l'archer... (p. 158)

La notion d'*intention*, au cœur de la praxéologie (Argyris et Schön, 1974; St-Arnaud, 2003), enrichit le débat; elle indique la direction à suivre pour faire converger les intérêts individuels vers une cible commune. De Visscher (2001) demandait: «Qui est l'archer?» Pour le praticien, chaque membre du groupe est archer, mais la plus importante question demeure: peut-on lancer les flèches vers une même cible? L'une des tâches importantes du praticien sera d'aider le groupe à évaluer si les intentions personnelles sont compatibles avec les cibles communes que le groupe se donnera tout au long de son existence, suffisamment du moins pour qu'une partie de l'activité de chacun des membres soit mobilisée en fonction de telles cibles. Si on y parvient, et si les membres peuvent interagir entre eux en fonction d'une même cible, alors les conditions de base d'un groupe optimal seront présentes. Un animateur pourrait évoquer une cible commune, par exemple, pour éviter que des flèches ne pointent vers d'autres membres ou vers des buts qui relèvent d'objectifs personnels incompatibles avec la cible choisie.



Au-delà des chicanes de vocabulaire, la reconnaissance d'un facteur qui permet d'orienter les interactions entre les membres est très présente dans la documentation scientifique. Zander (1980) a fait une rétrospective des débats qui ont marqué les premières années de recherche sur le but (*goal*). Il souligne que, bien avant que la recherche scientifique s'y intéresse, ce sont les praticiens qui se sont faits les défenseurs de la double interaction dans la façon de concevoir les groupes. Il conclut ainsi sa rétrospective: «Aujourd'hui, nous présumons que tout groupe a un but (*purpose*), une raison d'exister et de faire ce qu'il fait. Sans un tel but, il ne peut être initialement organisé ou survivre.» (p. 234)

Selon Hackman (2002), le premier élément qui permette de déterminer si des individus forment un groupe est «une tâche qui requiert d'eux que l'on travaille ensemble à produire quelque chose». (p. 42) Des auteurs évitent la difficulté soulevée par ceux qui remettent en question la possibilité d'un objectif commun (Brand, 1995; Leclerc, 1999; De Visscher, 2001); ils préfèrent d'autres expressions: «sort commun» (*common fate*) (Brewer et Kramer, 1986), «sort collectif» (Leclerc, 1999) ou «visée commune» (Landry, 2007).

Plutôt que d'opposer *objectifs individuels* à *objectif de groupe*, les approches systémiques parlent de *coordination*. Pour Arrow, McGrath et Berdahl (2000), les buts personnels s'inscrivent dans ce qu'ils appellent la «dynamique locale» qu'ils mettent en complémentarité avec une «dynamique globale» (le groupe en tant que groupe) et une «dynamique contextuelle» (les rapports du groupe avec son environnement). Pour eux, «l'ajustement mutuel des buts (*purposes*) individuels, des intérêts et des intentions entre les membres du groupe conduit à la *coordination des objectifs (goals)*». (p. 42)

La notion de *cible* est plus restrictive que tous les termes que l'on associe à la raison d'être du groupe: elle réfère au sujet qui mobilise l'attention des membres pendant une période plus ou moins longue. Mais quelle que soit la façon de désigner la raison d'être d'un groupe, et même si elle peut influencer sur la définition et la poursuite des cibles communes, tant qu'elle ne favorise pas des interactions centrées sur une cible concrète, une raison d'être ne suffit pas pour donner naissance au groupe.

**Le pouvoir.** Dans leur compréhension des petits groupes, les modèles contemporains accordent de l'importance au pouvoir et à l'autonomie du groupe. Par exemple, Landry (2007), qui s'inspire des travaux de Bormann et Bormann (1988), place la zone du pouvoir à égalité avec la zone de l'affection et celle de la tâche. Le pouvoir du système-groupe dépend aussi de ses interactions avec son environnement, dimension incontournable du contexte organisationnel (Hackman, 1990; Arrow, McGrath et Berdahl, 2000; Schwartz, 2002).

Dans le contexte organisationnel, la notion de *pouvoir* se révèle une clé pour distinguer les groupes authentiques des simples rassemblements. *L'appropriation du pouvoir (empowerment)* est définie par Fisher (2000) comme «une fonction de quatre variables importantes: autorité, ressources, information et responsabilité». (p. 15) Un groupe a du pouvoir dans la mesure où il a

l'autorité requise pour prendre des décisions, dispose des ressources suffisantes pour s'acquitter de son mandat, accède à l'information dont il a besoin et porte la responsabilité des décisions qu'il prend.

**Le petit groupe.** Cette notion a fait l'objet d'importants débats, surtout en Europe, où le terme *groupe restreint* lui fait concurrence. Pour le praticien qui vit au Québec, l'expression *petit groupe*, en plus de respecter l'usage courant, met en évidence la différence entre le modèle proposé dans ce livre et les procédures utilisées dans les grandes assemblées délibérantes. Qui plus est, elle facilite la communication en milieu anglophone; si l'expression *small group* est d'usage courant, *groupe restreint* n'y a pas d'équivalent.

Par ailleurs, le mot *groupe* figure parfois dans des contextes qui n'ont rien à voir avec la notion de *petit groupe*. À titre d'exemple, dans un livre de 500 pages, publié sous la direction de Paulus (1980) et qui a pour titre *Psychology of group influence*, un seul chapitre traite de l'effet qu'a l'influence dans le processus de décision au sein des petits groupes. En revanche, ce terme *groupe* ne désigne guère plus, dans le reste du livre, que les relations entre personnes, et parfois même entre animaux.

Pour éviter cette confusion, Anzieu et Martin (1971) ont adopté des néologismes, généralement acceptés, que l'on retrouve dans la treizième édition (2003):

Si la science des groupes doit se défier de l'abondance et de la confusion des termes, il convient par contre de compléter les concepts fondamentaux [...], par deux néologismes: «groupal», pour qualifier les phénomènes propres au groupe, notamment pour distinguer les relations entre les individus à l'intérieur du groupe, des simples relations interpersonnelles et des relations sociales en général; «groupalité», pour désigner l'ensemble des caractéristiques internes essentielles au groupe. (p. 43)

Dans son analyse critique de la documentation nord-américaine et européenne, De Visscher (2001) souligne, avant de privilégier le second terme, que pour plusieurs auteurs, «petit groupe» et «groupe restreint» sont synonymes. Anzieu et Martin (2003), pour leur part, distinguent par le nombre de membres qui les constituent, le «petit groupe» (3 à 5 personnes) du «groupe restreint» (6 à 13 personnes). Landry (2007) privilégie «groupe restreint» et refuse de considérer «petit groupe» comme un synonyme, puisqu'elle souhaite exclure de sa définition les groupes éphémères (ou temporaires) – constitués d'un nombre restreint de membres et d'une visée commune, ils ne respectent pas tous les critères de son modèle, dont la durée.

S'il permet de cerner ce dont on parle, le débat est utile; s'il initie une compétition pour nommer une soi-disant réalité objective, il devient stérile. Selon l'option constructiviste discutée dans un ouvrage consacré au changement personnel (St-Arnaud, 2001), la pertinence a préséance, ici, sur ce qu'on souhaiterait être la vérité; le critère pour adopter un terme repose sur son utilité pour ceux qui en font usage. Aucun ne peut prétendre à plus de «vérité» qu'un



autre (pour un débat épistémologique, voir Watzlawick, 1988 ; Engel et Rorty, 2005). Dans le modèle du groupe optimal, qui s'applique aussi bien aux groupes éphémères qu'aux groupes de plus longue durée, «groupes restreints» et «petits groupes» sont considérés comme synonymes.

**Le système.** Le mot *système* n'apparaissait pas dans la définition originale du groupe optimal (St-Arnaud, 1978, 1989 et 2002), même s'il était implicite à la notion de *champ psychologique*. Les travaux qui ont souligné les limites des recherches traditionnelles, lorsqu'elles considèrent le petit groupe comme un système fermé (Arrow, McGrath et Berdahl, 2000), rendent son usage formel pertinent. En guise de système ouvert, on ne peut comprendre le fonctionnement du groupe optimal sans prendre en considération les échanges formels et informels qu'entretiennent le groupe comme tel ou certains de ses membres avec l'environnement dans lequel ils évoluent. La notion de *système ouvert* précise aussi que le petit groupe possède une structure et se comporte comme un tout organisé muni de frontières. De plus, elle permet de situer le groupe optimal entre les deux extrêmes qu'Alderfer (1980) a désignés comme étant des frontières soit trop perméables (*underbounded*), soit trop rigides (*overbounded*). En considérant le petit groupe comme un système ouvert, on souligne, d'une part, qu'il se taille une place dans un système plus grand dont il est souvent un sous-système et, d'autre part, qu'il est lui-même constitué de sous-systèmes : ses membres et parfois des sous-groupes.

**Le champ psychosocial.** Depuis Lewin, la théorie du champ a abondamment servi l'étude de la personne et des groupes. Sans entrer dans les discussions méthodologiques qu'elle suscite, retenons que le champ psychosocial comprend tous les faits qui existent à un quelconque moment pour un groupe donné. Donc, c'est la réalité globale du groupe – une réalité dynamique dont toutes les parties sont en continuelle interdépendance ; ce que Arrow, McGrath et Berdahl (2000), déjà cités, appellent la «dynamique globale» – que l'on considère à chaque instant.

Pour Lewin (1951), cette façon de concevoir le groupe est moins une théorie, dans son sens habituel, qu'une «méthode : une méthode d'analyse des relations causales et une méthode de construction de concepts scientifiques». (p. 45)

Dans les versions antérieures (St-Arnaud, 1978, 1989, 2002), la définition du groupe optimal faisait référence à un «champ psychologique». Depuis que la psychosociologie a obtenu ses lettres de noblesse, l'expression «champ psychosocial» convient davantage. Elle invite à ne pas réduire les phénomènes de groupe à une simple analyse psychologique des individus, à ne pas tomber dans «le triomphalisme naïf et l'ignorance sociologique abyssale de certains psychologues», selon l'expression que De Visscher (2001, p. 142) attribue à Sorokin (1937).

**L'interaction.** Ce terme évoque l'une des caractéristiques essentielles que les premiers chercheurs sur le petit groupe ont proposées, soit l'interdépendance : «L'essence du groupe n'est pas la similitude ou l'absence de similitude entre ses membres, mais leur interdépendance.» (Lewin, 1948, p. 84)

Cet élément de la définition permet aussi d'associer le modèle du groupe optimal aux groupes concrets que Landry a bien distingués des groupes abstraits «des groupes sans structure concrète – explicite ou implicite –, existant essentiellement dans le monde conceptuel ou symbolique. Les catégories sociales construites pour les fins de l'analyse sociologique sont de cette nature». (Landry, 2007, p. 38)

La notion d'*interaction* exclut autant les «unités à leader unique» de Katzenbach et Smith (2001) que ce que Hackman (2002) appelle des «groupes à action simultanée» (*co-acting groups*), dans lesquels chacun exerce une tâche individuelle dans un lieu unique, sans interagir, et sous la supervision d'une seule personne.

**La distinction entre *personne* et *membre*.** La définition du système-groupe que propose cette nouvelle édition remplace «interaction entre des personnes» par «interaction entre des membres». Cette distinction s'avérera particulièrement utile lorsqu'il s'agira de définir la participation optimale. À quoi bon déclarer qu'une personne est hystérique, introvertie, extravertie, narcissique, dépressive, dominante, dominée, etc., si on réussit à guider ses comportements vers une cible commune et des interactions qui maintiennent un climat de solidarité? Si les catégories psychologiques s'avèrent utiles, il convient de ne pas s'y opposer; mais si elles servent de prétexte pour jeter l'éponge ou démissionner devant les difficultés de comportement de certains membres, alors, mieux vaut les ignorer. Les jugements de valeur s'érigent en obstacles au bon fonctionnement du groupe. L'un des principes qui le facilite est de considérer que «chacun a le droit d'être ce qu'il est»; il s'agit d'une des règles de la coopération, qui sera proposée dans le chapitre 3. C'est une approche pragmatique, car le groupe qui exigerait un changement dans la personnalité de ses membres pour bien fonctionner se condamnerait à l'inertie.

**Le face-à-face.** La notion de *groupe* est parfois employée pour désigner des liens entre des personnes qui ne se réunissent pas. Leclerc (1999) considère, par exemple, qu'un «ensemble de personnes peut donc être qualifié de groupe sans partage d'objectifs communs ou similaires et sans volonté ou intention de se regrouper». (p.31) D'autres parleront de groupe virtuel (voir Favier, Coat, Courbon et Trahand, 1998; Katzenbach et Smith, 2001; Poole et Zhang, 2005). Sans minimiser l'intérêt de ces «groupes», le modèle du groupe optimal ne s'y applique pas; la notion de *face-à-face* le confirme.

Une autre exclusion, ayant trait aux personnes qui se réunissent par courrier électronique, s'avère nécessaire. Sans vouloir en diminuer le potentiel et la pertinence – des logiciels sont même conçus pour animer des rencontres sur Internet –, force est de constater que plusieurs des aspects qui font la richesse du face-à-face sont absents de ce type de réunion; on ne peut donc y appliquer la définition du groupe optimal. Cette position est partagée par De Visscher (2001).

**Le vocabulaire.** La reconnaissance du groupe comme une réalité psychosociale autonome n'a pas toujours fait l'unanimité (voir Golembiewski, 1962).



Certains auteurs ont préféré parler de «réalité perçue» (Combs et Snygg, 1959; Richard, 1995) ou d'«entitativité» (Campbel, 1958; Shaw, 1976; De Visscher, 2001). D'autres ont contesté la pertinence de considérer le «petit groupe» ou le «groupe restreint» comme un objet de recherche digne d'intérêt (Allport, 1924; Sorokin, 1956; Gold, 1997). S'il n'y a plus lieu d'en débattre aujourd'hui, lorsqu'on cherche à mettre de l'ordre dans l'abondante documentation portant sur les petits groupes, on se heurte à la difficulté que pose la diversité du vocabulaire utilisé. Le choix du vocabulaire, d'importance pour le chercheur ou pour le praticien, l'aide à définir rigoureusement son objet d'étude ou d'intervention.

Ainsi, on a utilisé «groupe primaire» (Cooley, 1909), «groupe de référence» (Hyman, 1942), «groupe face-à-face» (*face-to-face*) (Lewin 1943), «groupe d'appartenance» (Sherif, 1953), «groupe restreint» (Anzieu et Martin, 1971 à 2003), «groupe de formation» (*training group*) (Bradford, Gibb et Benne, 1964; Fortin, 1992a), «groupe de rencontre» (Rogers, 1973), «groupe de travail» (Bormann et Bormann, 1988; Bion, 2002; Schwarz, 2002), «équipe de travail» (Beaudin et Savoie, 1995; Lemoine, 1995), «groupe d'action» (Thibaut et Kelley, 1954), «groupe de tâche» (ASGW, 2000), «groupe de participation» (*participative*) (Likert, 1961). Et on a même raffiné les termes en fonction du nombre de participants: «microgroupe» (3 ou 4 personnes), «minigroupe» (5 ou 6), «mésogroupe» (7 à 9) (De Visscher, 2001), «groupe étendu» (14 à 24) (Anzieu, 1975).

On a distingué «groupe de discussion» et «groupe de décision» (Lewin, 1944), «sociogroupe» et «psychogroupe» (Jenning, 1947; Deutsch, 1949; Richard, 1995), «groupe transitoire» (*transitive*) et «groupe de réflexion» (*reflexive*) (Mohr, 1973), «équipe» et «groupe» (Mucchielli, 1996), «groupe formel» (Maillet, 1988) et «groupe informel» (Homans, 1950; Kahn et Katz, 1953; Wilson, 1978; Savoie, 1993; Brunet, 1995), «groupe spontané» et «groupe institutionnel» (Maisonneuve, 2002), «groupe naturel» et «groupe artificiel» (Mucchielli, 2006), «groupe éphémère» et «groupe restreint» (Landry, 2007).

On a opposé «groupes naturels» et «groupes construits (en laboratoire)» (Lewin, 1951; Golembiewski, 1962; Landry, 1991), «comités» et «groupes» (Briand, 1995), «équipe» et «groupe de travail» (rebaptisé *single-leader units*, en 2001) (Katzenbach et Smith, 1994, 2001); on a refusé de différencier le «groupe social» du «groupe psychosocial» (Landry, 1995; De Visscher, 2001) ou même l'«équipe» du «groupe» (Hackman, 1990; Galanes et Adams, 2006).

Tout cela fait dire à De Visscher (2001): «En psychologie sociale contemporaine, le groupe c'est la soupe!» (p. 9)