

# La croissance du groupe

## Plan du chapitre

### Exercice: Un groupe d'étudiants

- 2.1 L'énergie disponible
- 2.2 La production
- 2.3 La solidarité
- 2.4 L'entretien
- 2.5 Les climats de groupe

Retour sur l'exercice

Pour alimenter la discussion

**L**e groupe est né lorsqu'un certain nombre de personnes commencent à interagir en fonction d'une cible commune. On peut dès lors considérer le système-groupe comme un organisme vivant, soit un organisme qui dispose d'une certaine dose d'énergie. Dans la mesure où ce dernier dispose adéquatement de cette énergie, il se développe et tend vers la maturité. Le présent chapitre tente de répondre à une question d'intérêt pour tout membre d'un petit groupe: Est-ce que le groupe fonctionne bien? Le lecteur est d'abord invité à y répondre, en s'inspirant du cas présenté dans l'encadré, puis à évaluer sa réponse à partir des données présentées dans les pages subséquentes et finalement à la comparer avec la réponse proposée dans *Retour sur l'exercice*.



## EXERCICE

### Un groupe d'étudiants

En vous basant uniquement sur les données dont vous disposez, répondez à cette question: Le groupe a-t-il bien fonctionné?

Un groupe composé de six étudiants se réunit en vue de choisir un modèle pour comprendre les petits groupes, modèle que l'équipe devra étudier puis présenter dans le cadre d'un cours portant sur les petits groupes. Étienne, qui agit comme responsable de l'équipe, a mené un premier sondage auprès des participants puis a retenu les deux modèles les plus fréquemment choisis; il les soumet maintenant aux membres du groupe. Le modèle 1, très riche en notions psychologiques, est toutefois beaucoup plus abstrait que le modèle 2, conçu pour l'intervention auprès d'équipes de travail.

Étienne propose un seul objectif pour la rencontre: décider du choix d'un modèle; tous les membres présents l'acceptent. Il termine sa présentation en précisant que le choix du modèle lui importe peu et qu'il se rangera derrière celui de la majorité. Mireille, ne pouvant être présente, lui a demandé de transmettre son opinion: elle préfère le modèle 1.

Lucie: «Est-ce que Mireille a donné ses raisons?»

Étienne: «Non.»

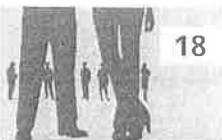
Lucie: «Moi, c'est l'aspect pratique qui m'intéresse, je préfère le modèle 2.»

Jérôme: «Le modèle 1 me semble plus intéressant.»

Chantale: «Je devrai animer des groupes au cours de mes stages, et le plus pratique m'intéresse davantage, je préfère le modèle 2.»

Claude: «Je comprends votre préférence pour un modèle plus pratique, Lucie et Chantale, mais le but du cours n'est pas l'animation. Je vote personnellement pour le modèle 1.»

Étienne: «Bon, il me semble qu'il y a une majorité pour le modèle 1, à moins que vous ne vouliez en discuter davantage, je dirai au professeur que nous choisissons ce modèle.»



Le modèle du groupe optimal ne propose aucune succession typique d'étapes qui marqueraient la croissance d'un système-groupe. Celles-ci peuvent différer d'une situation à l'autre. La croissance du groupe optimal tient plutôt de la circulation d'énergie générée par les membres à mesure qu'ils participent aux activités. Une première section traitera de l'énergie requise pour que le système-groupe fonctionne de façon optimale. Les autres sections traiteront d'abord des manifestations de cette énergie dans le groupe et présenteront ensuite une typologie des climats de groupe.

## 2.1 L'énergie disponible

Trois principes permettent de gérer l'énergie dont le groupe a besoin pour bien fonctionner. Le premier concerne la source d'énergie, le second l'énergie groupale et le troisième la répartition de cette énergie dans le système-groupe.

### 2.1.1 La source d'énergie

Le premier principe qui préside à la croissance du système-groupe est le suivant: pour bien fonctionner, un système-groupe doit obtenir de ses membres l'énergie dont il a besoin; énergie qui provient de l'interaction de chaque membre avec une cible commune et de l'interaction des membres entre eux.

Pour bien fonctionner, un système-groupe doit obtenir de ses membres l'énergie dont il a besoin; énergie qui provient de l'interaction de chaque membre avec une cible commune et de l'interaction des membres entre eux.

Le fait de recourir au concept d'*énergie* en psychologie nécessite quelques réserves. Précisons d'abord qu'il n'est aucunement question de postuler une forme d'énergie psychique autre que l'énergie biologique (biochimique et bioélectrique) requise par toute personne vivante: «Le concept d'*énergie* est utilisé dans le modèle de la personne pour désigner ce que possède l'organisme humain qui le rend capable de produire un comportement.» (St-Arnaud, 2004a, p. 19) Depuis plus de trente ans, on désigne par analogie le concept d'*énergie groupale* (Anzieu et Martin, 1971) comme étant l'énergie qui permet au système-groupe de bien fonctionner et de se développer.

Cette énergie groupale doit provenir des membres. Selon le premier principe de la croissance du groupe, l'interaction avec une cible commune, d'une part, et l'interaction des membres entre eux, d'autre part, sont les mécanismes qui transforment une partie de l'énergie individuelle en énergie groupale. Ce principe repose sur une théorie de la motivation (St-Arnaud, 2004a). Dans la vie quotidienne, l'émergence et la satisfaction de besoins fondamentaux d'une personne contribuent à son développement personnel. Au-delà de la satisfaction des besoins matériels qui assurent la santé physique, trois besoins sous-tendent le développement psychologique.

➤ Un besoin de considération oriente les relations d'une personne avec ses semblables. Spontanément, la personne cherche des relations satisfaisantes et si



l'autre répond favorablement à ce besoin, elle pourra toujours dire « je me sens bien », ou « je me sens à l'aise » en sa présence. Ce cas s'illustre non seulement lorsque deux personnes s'aiment, mais également – par la recherche du respect et de la considération comme manifestation spontanée de ce besoin – dans des relations qui n'ont rien d'intime ;

- » Un besoin de compétence oriente l'action d'une personne. Dès que se présente l'occasion d'exécuter ce que l'on maîtrise, de résoudre un problème ou de relever un défi, ce besoin se manifeste. On veut réussir ; on veut créer ; on veut innover. Lorsqu'on produit les effets recherchés, on éprouve un sentiment de compétence ; ce dernier s'applique aussi bien aux activités intellectuelles qu'aux activités physiques ;
- » Un besoin de cohérence oriente la pensée d'une personne : elle s'efforce de donner un sens à ce qu'elle vit et à sa perception de ce qui l'entoure. Toute expérience nouvelle et tout événement inhabituel mobilisent de l'énergie : on se questionne, on veut savoir pourquoi, on veut comprendre.

Lorsque l'intérêt d'un membre l'oriente vers l'atteinte d'une cible commune, son besoin de compétence se manifeste. La nécessité d'établir un lien avec les autres membres pour atteindre cette cible éveille et active également son besoin de considération. Il devra bien sûr aborder les obstacles reliés, par exemple, à la complexité d'une tâche commune, aux contraintes, à la compétition, aux rivalités, aux conflits de toutes sortes, mais on peut, sans naïveté, tabler sur le fait que de tels besoins suffiront à mobiliser l'énergie qui permettra au groupe de bien fonctionner. C'est donc en vertu de mécanismes fondamentaux de l'être humain que l'interaction avec une cible commune et l'interaction entre les membres sont considérées comme sources d'énergie groupale. À l'inverse, on comprend pourquoi l'absence de ces éléments – lorsqu'il n'y a pas matière à groupe – prive le système-groupe de toute énergie. D'où l'importance de veiller à ce que les cibles visées représentent une source de motivation suffisamment importante pour que les membres perçoivent favorablement la nécessité d'établir un lien avec les autres.

En revanche, le besoin de cohérence n'est pas directement activé lorsqu'un système-groupe naît et se développe, à moins qu'une cible commune soit précisément reliée à une quête de sens, auquel cas les besoins de compétence et de cohérence se rejoignent. Le besoin de cohérence aidera, cependant, à faire converger les divers points de vue au cours des échanges. Il pourra aussi être activé pour donner un sens à des phénomènes de groupe.

### 2.1.2 L'énergie groupale

On désigne l'énergie produite par l'interaction des membres avec une cible commune et par l'interaction des membres entre eux comme l'énergie groupale. Par rapport à la somme d'énergie totale dont disposent les personnes réunies, on peut



distinguer cette énergie groupale de l'énergie résiduelle; cette dernière, confinée dans les sous-systèmes *personnes*, n'est pas disponible pour le système-groupe. La distinction que l'on établit entre *personne* et *membre* a trait à la part d'énergie que chacun insuffle au groupe lorsqu'il est conscient d'agir comme membre d'un ensemble et non comme simple individu. Les termes *conscience de groupe* et *conscience groupale* s'appliquent lorsqu'une personne se sent responsable de convertir une partie de son énergie résiduelle en énergie disponible pour le groupe.

Dans un système-groupe, plus les cibles communes sont précises et plus les intérêts des membres convergent, plus la quantité d'énergie groupale est importante. Il en est de même des relations entre les membres; plus on mise sur les ressources de chacun pour atteindre ces cibles, plus le système-groupe dispose de l'énergie dont il a besoin pour bien fonctionner. À l'inverse, un groupe qui ne poursuit plus une cible commune ou fait abstraction des ressources de plusieurs de ses membres se prive de l'énergie nécessaire à sa croissance. Ces éléments font l'objet du second principe de croissance d'un système-groupe: le système-groupe se développe dans la mesure où la quantité d'énergie groupale excède la quantité d'énergie résiduelle. À l'inverse, il se détériore lorsque l'énergie résiduelle augmente au détriment de l'énergie groupale.

Le système-groupe se développe dans la mesure où la quantité d'énergie groupale excède la quantité d'énergie résiduelle. À l'inverse, il se détériore lorsque l'énergie résiduelle augmente au détriment de l'énergie groupale.

Il importe de considérer la notion d'*énergie résiduelle*, car elle permet de cerner la fragilité du système-groupe. L'expression «groupe mort-né» employée dans le chapitre 1 désigne à juste titre un rassemblement de personnes privées de cible commune, dont les membres n'interagissent pas; un rassemblement, en somme, dépourvu d'énergie groupale. Toute l'énergie qui le sous-tend est résiduelle. Par ailleurs, une fois né, le groupe dépend de la quantité d'énergie individuelle que l'on peut convertir en énergie groupale. Cette conversion ne s'opère pas qu'une fois; le bon fonctionnement du groupe dépend d'un apport constant d'énergie, et ce n'est qu'à travers la participation des membres qu'il l'obtiendra.

Comme la situation de face-à-face est un élément essentiel de la définition proposée dans le chapitre 1, on peut se demander à quel moment les absences compromettent la croissance du groupe. La réponse varie en fonction de la nature et de la dimension du groupe. S'il va de soi que le fonctionnement d'un groupe de trois risque d'être paralysé par une seule absence, l'absence d'une seule personne constitue rarement un obstacle au bon fonctionnement d'un système-groupe plus nombreux. Dans le modèle du groupe optimal, le fait d'être absent peut même générer «une façon de participer», comme on le verra dans les chapitres 5 et 6. Généralement, la vérification du quorum permet de juger si le nombre d'absents entrave le bon fonctionnement du groupe. En ce qui a trait à la possibilité de se prononcer sur une cible du groupe lorsqu'on est absent, c'est une question qui relève de chaque groupe. Bien que les groupes formels qui utilisent le code



Morin (1994) ne permettent habituellement pas au membre absent de voter par procuration, dans plusieurs types de groupes, on accepte de prendre en considération le point de vue de la personne absente – et parfois même de lui accorder un droit de vote – lorsque les enjeux ont été bien définis avant la rencontre.

### 2.1.3 La répartition de l'énergie

Le modèle du groupe optimal considère qu'un groupe fonctionne bien lorsque ses membres lui fournissent l'énergie nécessaire pour alimenter plusieurs processus. Deux d'entre eux, considérés comme primaires, sont reliés aux deux composantes du système-groupe: l'interaction avec la cible donne lieu à un processus de production; et l'interaction entre les membres favorise un processus de solidarité. Un troisième processus, tenu pour secondaire, concourt à prévenir et à supprimer les obstacles à la production et à la solidarité; il s'agit d'un processus d'entretien.

On considère que le groupe est viable dans la mesure où l'on s'assure de la participation de ses membres. La définition du groupe optimal distingue, d'une part, la participation à la production pour désigner les interactions des membres avec une cible commune et, d'autre part, la participation à la solidarité pour qualifier les interactions entre les membres. Rappelons cependant que dans la vie d'un groupe, ces deux aspects sont complémentaires: la qualité des interactions influence la production et, inversement, l'intérêt pour la cible commune contribue au maintien de la solidarité. De plus, afin de s'assurer que rien n'entrave sa progression, le groupe canalise l'énergie groupale grâce au processus d'entretien.

La croissance d'un système-groupe exige une répartition de l'énergie disponible pour alimenter trois processus complémentaires de production, de solidarité et d'entretien.

Un troisième principe de croissance du système-groupe précise comment se répartit l'énergie groupale: la croissance d'un système-groupe exige une répartition de l'énergie disponible pour alimenter trois processus complémentaires de production, de solidarité et d'entretien.

Ces trois processus seront sommairement décrits dans les sections qui suivent. Quant à leurs modalités de fonctionnement, celles du processus de production seront précisées dans le chapitre 5, celles du processus de solidarité le seront dans le chapitre 6 et enfin, celles du processus d'entretien, dans les chapitres 4 et 8.

## 2.2 La production

Le processus de production repose sur le besoin fondamental de compétence des membres. Pour satisfaire ce besoin, les membres insufflent au groupe ce que l'on peut appeler une énergie de production. Pour que ce besoin se manifeste, la cible doit soit faire appel au savoir-faire des personnes réunies, soit être perçue comme l'occasion de développer un nouveau savoir-faire. La participation à la production étant naturelle, le groupe n'a pas besoin d'artifices pour « forcer la participation ».



On attribuera le manque d'énergie de production du groupe optimal aux obstacles qui entravent ce mouvement naturel; dès lors, on cherchera à prévenir, à identifier et à lever ces obstacles.

La participation à la production peut prendre diverses formes, et la quantité d'énergie fournie variera selon les personnes et les situations. Dans le modèle du groupe optimal, on valorise la diversité dans l'apport d'énergie de production en définissant pour chaque membre un axe de participation sur lequel il se déplace continuellement. Chacun peut y occuper tour à tour cinq positions définies en fonction de la distance psychologique qu'il prend par rapport à la cible commune. Ces positions sont nommées centre, émetteur, récepteur, satellite et absent. Le chapitre 5 est consacré à la définition et à l'illustration de ces positions.

Le processus de production qui caractérise le système-groupe ne concerne pas uniquement une tâche ou des objectifs associés à un produit tangible. On définira le contenu du processus de production en fonction des types de groupes. Bien qu'on associe spontanément ce processus au groupe de tâche ou au groupe qui doit exporter le résultat de ses travaux, il existe également dans un groupe qui ne se réunit pas en fonction d'un produit final. C'est le cas, par exemple, des groupes dont la raison d'être est le partage d'idées sur les intérêts communs (groupe de discussion), la connaissance réciproque des membres (groupe de rencontre) ou le traitement de problèmes individuels (groupe de soutien ou de thérapie).

Certains seront d'avis qu'il est paradoxal d'inclure dans le terme *production* le concept de partage d'idées, d'une meilleure connaissance réciproque ou encore d'une discussion touchant des problèmes individuels, mais la dynamique que sous-tend l'atteinte de cibles communes justifie cette formulation; c'est en effet l'énergie créatrice des individus et le besoin de compétence des membres qui sont à l'origine de ce processus. Si le terme *production* a plusieurs significations, la définition suivante est particulièrement appropriée: « Le fait de produire, de créer par l'esprit. *Production d'idées nouvelles.* » (*Le Petit Robert*)

## 2.3 La solidarité

Le processus de solidarité a trait à la qualité des relations entre les membres dans la poursuite des cibles communes. Pour assurer son bon fonctionnement, le groupe doit convertir une partie de l'énergie de ses membres en ce qu'on appellera, cette fois, une énergie de solidarité. Ce terme a été choisi pour désigner les interactions entre les membres qui contribuent à la croissance du groupe. Le raisonnement qui fonde la notion d'*énergie de production* s'applique également ici. Le groupe n'a pas, à l'origine, d'énergie en propre; pour exister et croître, il doit compter sur l'énergie des personnes qui le composent et transformer l'énergie résiduelle en énergie groupale. Il importe que l'on précise l'origine de l'énergie de solidarité.



Il existe une différence importante entre le besoin de compétence, qui engendre l'énergie de production, et le besoin de considération, qui contribue à l'énergie de solidarité. Si la simple présence d'une cible attrayante suffit à activer le besoin de compétence et permet d'y répondre, on ne peut affirmer que la simple présence physique de personnes réunies suffit à répondre au besoin de considération; on contredirait ainsi les observations psychologiques les plus élémentaires. Étant naturel, ce besoin peut se manifester en présence de tout interlocuteur; mais pour le satisfaire, une personne ira spontanément vers ceux qui lui inspirent de la sympathie ou tout autre sentiment favorable. Dans le système-groupe, exception faite des groupes dont les affinités interpersonnelles président au rassemblement (famille, groupe d'amis), le critère affectif comme tel s'inscrit rarement au premier plan. La compétence des membres par rapport aux cibles visées justifie davantage leur présence dans un groupe, si ce n'est purement et simplement un ensemble de circonstances extérieures aux affinités interpersonnelles. Il s'agit donc de définir un processus de groupe distinct de la dynamique affective individuelle ou interpersonnelle.

Le terme *solidarité* désigne une source d'énergie qui mise non seulement sur le besoin de considération, mais également sur le contexte qui détermine la portée de la considération à laquelle on peut s'attendre dans un groupe. Dans l'usage courant, on définit la *solidarité* comme une « relation entre personnes ayant conscience d'une communauté d'intérêts, qui entraîne, pour un élément du groupe, l'obligation morale de ne pas desservir les autres et de leur porter assistance ». (*Le Petit Robert*) Si un quelconque groupe mise essentiellement sur le développement des relations entre les membres, l'énergie de solidarité peut mener à des relations d'amitié, mais il s'agit d'un cas particulier. Le modèle du groupe optimal adopte une perspective plus large en affirmant que quelle que soit la nature du groupe, une énergie circule pour créer spontanément des liens de solidarité entre les personnes engagées dans la poursuite d'une cible commune. L'énergie de solidarité provient de deux sources: d'une part, le besoin de considération et, d'autre part, la nécessité de mettre à contribution plusieurs personnes pour atteindre une cible commune. La solidarité peut se manifester même lorsque des personnes n'éprouvent pas de sympathie réciproque; il se peut qu'elle neutralise des antipathies plus marquées lorsque les enjeux du système-groupe le demandent.

L'énergie de solidarité, comme l'énergie de production, est à l'origine d'un processus primaire inhérent à tout système-groupe, une fois qu'il est né. Une part de l'énergie des membres convertie en énergie groupale contribue à créer et à maintenir des liens de solidarité. Comme il s'agit d'un processus spontané, on peut affirmer que la nécessité de puiser dans les ressources des membres favorise le bon fonctionnement du groupe, tant et aussi longtemps qu'il ne survient pas d'obstacles. Le chapitre 6 décrira un axe de participation à la solidarité comprenant cinq positions définies, parallèlement à celles qui se rapportent à la production, en fonction cette fois de la distance entre les membres.





## 2.4 L'entretien

On dit des processus de production et de solidarité qu'ils sont primaires parce qu'ils assurent les fondements du système-groupe. L'observation des groupes montre bien, cependant, que malgré cette énergie disponible, de nombreux obstacles peuvent entraver la croissance du groupe. Souvent même, les obstacles qui surgissent s'enchaînent les uns aux autres, et la détérioration du groupe peut aller jusqu'à mettre en cause son existence : l'énergie résiduelle augmente, aux dépens de l'énergie groupale, même après que le groupe a connu des périodes de croissance intenses.

Paradoxalement, le fait de convertir l'énergie résiduelle en énergie groupale, selon les principes formulés plus haut, donne prise aux obstacles, puisque cette énergie n'est pas spontanément coordonnée dans le système. De prime abord, ce cas présente un dilemme : si, pour éviter les obstacles, on réduit ou gère exagérément la participation, on prive dès lors le groupe de son énergie groupale ; et conséquemment, l'apathie s'installe. Si, en revanche, on favorise une participation spontanée, alors, la probabilité d'obstacles à la production et à la solidarité s'en trouve augmentée. Pour échapper à ce dilemme, le groupe développera un processus progressif d'entretien grâce auquel il apprendra à composer avec les difficultés et à se mobiliser pour les résoudre.

Dans le modèle du groupe optimal, la croissance du groupe exige qu'une part d'énergie groupale soit consacrée à ce processus secondaire : on la désigne comme une énergie d'entretien. Tout comportement qui, en soi, serait négatif par rapport à la production ou à la solidarité sollicite l'énergie d'entretien. Si le système-groupe répond à cet appel, il continuera à croître normalement.

Si la rencontre d'obstacles est prévisible, l'évolution du groupe, elle, ne l'est pas. Dès lors que l'on accepte de considérer le groupe comme un système complexe, aucune théorie et aucun modèle de développement ne peuvent en garantir la croissance. Toutefois, en se munissant de points de repère, on saura anticiper les événements et trouver les moyens de faire face à l'imprévu. C'est précisément ce que l'on attend d'un processus d'entretien.

Il faut aussi tenir compte de la fragilité du groupe. Le système-groupe peut être considéré comme un organisme vivant, mais contrairement à la personne, aucune structure physique n'assure sa stabilité. De la même façon qu'une personne dépérirait si elle cessait de convertir en énergie biochimique les aliments qu'elle absorbe, un groupe dépérit et meurt s'il cesse de convertir l'énergie des personnes en énergie groupale. Contrairement à la personne, le groupe n'a pas d'organes comparables à ceux qui par la faim ou la douleur, par exemple, manifestent que la santé d'une personne est menacée. Si l'apport d'énergie résulte spontanément de l'interaction avec une cible commune et de l'interaction des membres entre eux, aucun mécanisme spontané n'assure la canalisation et la coordination de



cette énergie. Ce qu'il ne possède pas spontanément ni de façon innée, le système-groupe peut se l'approprier de façon formelle en s'organisant pour prévoir les difficultés, et en étant à l'affût des obstacles à la production et à la solidarité. Pour ce faire, il doit encore taxer l'énergie des membres pour la convertir cette fois en énergie d'entretien.

Conformément aux explications fournies précédemment, l'entretien concerne ici uniquement les activités de groupe qui consistent à prévenir, à repérer et à lever les obstacles qui entravent la progression normale des processus primaires. L'ensemble de ces activités constitue un processus d'entretien secondaire; secondaire parce que rien dans les éléments constitutifs du système-groupe (interaction avec une cible commune et interaction entre les membres) ne génère spontanément une énergie d'entretien; secondaire parce que théoriquement, la naissance du système-groupe ne requiert pas d'énergie d'entretien: une cible commune et des interactions entre les membres y contribuent, mais les obstacles, même prévisibles, ne sont pas essentiels à son existence. Comme les obstacles sont inévitables, on peut d'emblée mobiliser une part de l'énergie groupale en vue de les anticiper et de les surmonter.

Le terme *secondaire* ne signifie en rien que le processus d'entretien est de moindre importance. Dans l'évolution normale d'un groupe, ce serait plutôt le contraire. Compte tenu de la fragilité inhérente au système-groupe, sans cesse menacé par la grande autonomie des sous-systèmes *personnes*, l'énergie résiduelle menace toujours d'augmenter au détriment de l'énergie groupale. En fait, sans un minimum d'énergie d'entretien, le système-groupe est condamné, surtout dans les débuts de sa croissance.

Le troisième principe de croissance formulé ci-dessus permet d'atténuer le caractère négatif de tous les obstacles que l'on peut répertorier. Un groupe qui croît normalement n'est pas un groupe sans obstacle, ni un groupe sans conflit; c'est un groupe qui est devenu capable de repérer rapidement les obstacles pour les supprimer, ou du moins en atténuer les effets. Animer un groupe avec l'idée, par exemple, d'éviter tout conflit revient à le priver d'une source d'apprentissage naturelle et à l'empêcher de développer progressivement ses mécanismes d'autorégulation. On peut appliquer au système-groupe des lois semblables à celles qui s'appliquent au développement de la personne: un enfant qui croît normalement n'est pas un enfant qui ne tombe jamais lorsqu'il apprend à marcher, c'est un enfant qui se relève, quand il tombe, et poursuit son apprentissage par essais et erreurs.

En définitive, l'énergie groupale est composée de trois parties: l'énergie de production et l'énergie de solidarité, qui alimentent des processus primaires, et l'énergie d'entretien, qui alimente un processus secondaire. Cette diversité dans les processus de croissance pose un problème d'équilibre. Par exemple, s'il est vrai que plusieurs groupes ne progressent pas en raison d'un manque d'énergie



d'entretien, en contrepartie, d'autres étouffent parce que la quasi-totalité de l'énergie groupale est consacrée à l'entretien. Par conséquent, le processus qui devait, à l'origine, maintenir l'énergie disponible déploie maintenant de l'énergie résiduelle; les membres perdent toute motivation pour les activités du groupe. Ainsi, autant certains membres risquent d'abandonner la poursuite des cibles communes ou de briser la solidarité du groupe à la moindre difficulté, autant d'autres membres risquent de perdre tout intérêt parce que, selon l'expression populaire, «on ne cesse de se regarder le nombril». La maturité d'un groupe, question abordée dans le chapitre suivant, et les procédés d'animation, traités dans les autres chapitres, favoriseront le maintien de cet équilibre.

## 2.5 Les climats de groupe

Ainsi formulés, les principes aident à comprendre tant la croissance du système-groupe que les éléments qui en favorisent le bon fonctionnement. En revanche, cette formulation laissera sans doute insatisfait le praticien qui s'intéresse aux manifestations concrètes des différents types d'énergie. Des instruments pour appliquer ces principes seront proposés dans les prochains chapitres, mais on peut déjà, par le biais des climats de groupe, observer l'équilibre ou le déséquilibre entre la production, la solidarité et l'entretien. Ils concourent à nommer globalement ce que ressentent les membres d'un groupe, selon qu'il fonctionne bien ou non. La grille présentée dans le tableau 2.1 mentionne neuf climats qui résultent de la quantité d'énergie mobilisée en fonction des trois processus associés à la croissance du système-groupe.

**TABLEAU 2.1** Les climats de groupe

Quantité d'énergie	Énergie disponible dans le système-groupe		
	pour la production	pour la solidarité	pour l'entretien
Manque d'énergie	Climat d'inertie	Climat de réserve	Climat de confiance ou de confusion
Énergie suffisante	Climat d'efficacité	Climat de collaboration	Climat d'harmonie
Excès d'énergie	Climat de fébrilité	Climat d'euphorie	Climat de pesanteur

Chaque colonne correspond à l'un des trois processus qui sous-tendent la croissance d'un groupe et au type d'énergie que requiert chacun : énergie de production, énergie de solidarité et énergie d'entretien. Les trois rangées de chaque colonne décrivent le climat typique d'un système-groupe : qui manque de ce type d'énergie ; qui dispose de suffisamment d'énergie ; qui souffre d'un excès d'énergie.



Ainsi, un climat d'inertie témoigne d'un manque d'énergie de production (on est distrait, on manque d'idées); un climat d'efficacité signifie que l'énergie de production est suffisante (on travaille bien); et un climat de fébrilité manifeste un excès d'énergie de production (tout va très vite, souvent le fait de quelques membres qui occupent toute la place). Les climats extrêmes d'inertie et de fébrilité évoquent la présence d'obstacles qui empêchent le bon fonctionnement du système-groupe.

Un raisonnement similaire s'applique au processus de solidarité. Le système-groupe fonctionne bien s'il dispose de suffisamment d'énergie pour maintenir un climat de collaboration, et est déficient lorsqu'un manque d'énergie de solidarité crée un climat de réserve ou à l'inverse, lorsqu'un excès de cette énergie génère un climat d'euphorie qui compromet la production.

Les climats extrêmes résultent ordinairement d'une accumulation d'obstacles à la production ou à la solidarité. En l'absence de tels obstacles, s'il y a équilibre entre les processus de production et de solidarité, peut s'installer un climat d'harmonie. À l'inverse, si par manque d'énergie d'entretien, on dénie les obstacles, alors, prévaut un climat de confusion par rapport à la production ou un climat de méfiance au regard de la solidarité: les membres sont désorientés, les messages sont ambigus, la méfiance s'installe. Par contre, un excès d'énergie d'entretien risque d'instaurer un climat de pesanteur: on en fait trop, le moindre détail est complexe, la levée des obstacles devient source de nouveaux obstacles.

Lorsqu'un système-groupe est en santé et croît normalement, les trois types d'énergie circulent en quantité suffisante, de sorte que le climat optimal devient simultanément un climat d'efficacité, de collaboration et d'harmonie.

Si la notion de *climat de groupe* n'a pas la précision des indicateurs verbaux ou non verbaux qui serviront (aux chapitres 5 et 6) à évaluer la participation des membres, elle comporte néanmoins cet avantage: elle permet de déceler des situations groupales qui pourraient échapper à l'observation des comportements individuels. Il s'agit d'un excellent point de départ: en nommant ce qu'ils perçoivent de la dimension socioémotive de leur groupe, les membres ou l'animateur peuvent orienter leur action vers les aspects qui semblent déficients.

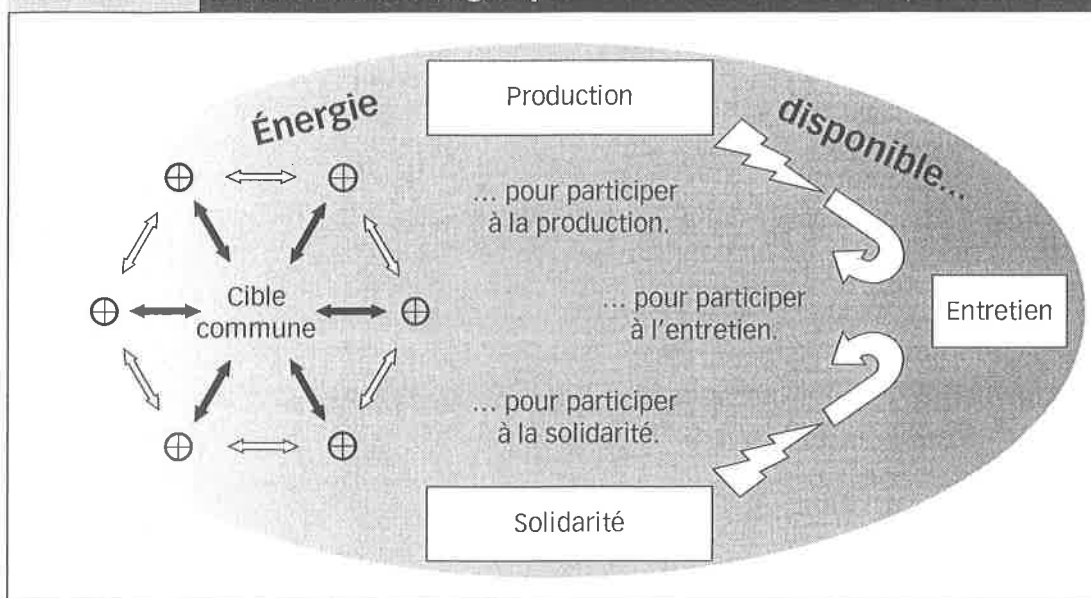
## Conclusion

L'ensemble des principes formulés dans ce chapitre permet de s'interroger sur la source, la quantité et la répartition de l'énergie groupale nécessaire au bon fonctionnement d'un système-groupe. La typologie des climats de groupe permet, quant à elle, d'aborder l'évaluation de l'état de santé de ce système. Enfin, l'analyse des processus primaires de production et de solidarité, et du processus secondaire d'entretien rend compte du maintien de l'équilibre fragile de tous ces processus. Cette question sera abordée dans le prochain chapitre, qui traitera de la maturité du groupe.



La figure 2.1 complète celle du chapitre précédent. Elle regroupe les principaux éléments associés à la croissance du système-groupe. L'ensemble des membres, représenté à gauche du schéma, fournit l'énergie groupale, symbolisée par la trame qui occupe le centre. Les deux processus primaires sont illustrés dans les rectangles situés au haut et au bas du schéma. Une part de l'énergie sert à la production: il s'agit de la poursuite de cibles communes; une autre contribue à créer des liens de solidarité: elle maintient un climat favorable à la collaboration. Les éclairs illustrent les obstacles à la production ou à la solidarité. Les flèches recourbées démontrent que les obstacles sont reconnus et surmontés. Dans ce cas, une partie de l'énergie groupale est mobilisée pour rediriger l'énergie vers la production ou la solidarité: il s'agit du processus secondaire d'entretien, représenté dans le rectangle à droite.

**FIGURE 2.1** La croissance du groupe



## RETOUR SUR L'EXERCICE

### Un groupe d'étudiants

C'est en nous fondant sur le modèle du groupe optimal que nous répondrons à la question – le groupe a-t-il bien fonctionné? – posée au début du chapitre. Six étudiants sont réunis pour choisir un modèle qu'ils devront étudier et présenter en classe. Étienne, après avoir mené un sondage préliminaire, a retenu les deux modèles les plus choisis; il les soumet maintenant au groupe. Mireille est absente, mais a demandé que sa préférence pour le modèle 1 soit transmise au groupe. Deux autres membres partagent son avis; deux autres préfèrent le modèle 2. Étienne, qui n'avait pas fait part de son point de vue, conclut ainsi: «Bon, il me semble qu'il y a une majorité pour le modèle 1, à moins que vous ne vouliez en discuter davantage, je dirai au professeur que nous choisissons ce modèle.»



En premier lieu, établissons que le système-groupe existe: d'abord, dès que tous les membres présents acceptent l'objectif proposé par Étienne, soit choisir le modèle à étudier, on relève une cible commune; ensuite, on note un minimum d'interactions entre les membres; et finalement, le groupe a le pouvoir de fonctionner comme il l'entend.

En termes de croissance, même s'il semble y avoir beaucoup d'énergie résiduelle, on parvient à mobiliser assez d'énergie groupale pour que le groupe atteigne son objectif. On a mobilisé suffisamment d'énergie de production pour que la décision soit prise. On ne remarque aucun obstacle notable, malgré les divergences d'opinions; chacun semble accepter la règle de la majorité. En revanche, l'interaction entre les membres est à ce point limitée que l'on peut se demander si des consultations individuelles n'auraient pas suffi. Le seul avantage de la réunion est de s'assurer que la décision prise respecte la majorité; alors qu'autrement, les dissidents auraient pu mettre en doute l'impartialité du processus de décision.

Dans la perspective du groupe optimal, pour mobiliser plus d'énergie de production, on aurait pu: inviter Claude à expliquer les raisons de son choix; inciter Jérôme à dire sur quoi se base sa préférence; insister pour qu'Étienne, tout aussi concerné par l'objet du choix, explique les raisons de son indifférence. Si on avait donné aux membres l'occasion d'interagir davantage, on aurait pu mobiliser plus d'énergie de solidarité et ainsi mieux évaluer chacune des propositions; peut-être même serait-on parvenu à un consensus, la minorité se rangeant derrière la position majoritaire ou à l'inverse, exerçant suffisamment d'influence pour renverser le choix final. L'absence de Mireille, si elle diminue la quantité d'énergie groupale, ne constitue pas un obstacle en soi. Cependant, on aurait pu lui demander de motiver par écrit son choix afin qu'elle contribue davantage à la prise de décision puisque, dans ce groupe, elle semble avoir voix au chapitre.

En ce qui a trait à l'énergie d'entretien, notons qu'aucun obstacle majeur n'a exigé d'apport particulier d'énergie d'entretien. Toutefois, si on en avait mobilisé davantage, à titre préventif, le fonctionnement du groupe s'en serait trouvé amélioré; en se concertant, par exemple, sur un mode de fonctionnement et sur un processus de décision. L'exercice démontre au contraire que le vote majoritaire est imposé et le commentaire «à moins que vous ne vouliez en discuter davantage» est presque une invitation polie à clore le débat.

Cette réponse tient uniquement compte des éléments disponibles dans l'exercice conformément à la directive donnée au début du chapitre. Cependant, on peut émettre quelques hypothèses sur les raisons de ce fonctionnement minimal. Il arrive souvent, par exemple, que des membres, qui ont déjà fait partie de groupes incapables de bien gérer leurs divergences, accélèrent les procédures dans l'espoir d'éviter les conflits. À l'inverse, il est possible que la solidarité entre les étudiants soit telle ou que l'enjeu ait si peu d'importance, que l'on trouve plus satisfaisant d'expédier rapidement la question. Dans la perspective du groupe optimal, seuls les membres de ce groupe pourraient, en définitive, évaluer si son fonctionnement les satisfait. En cela, ce cas illustre bien la différence entre le groupe idéal et le groupe optimal; ce dernier cherche le meilleur fonctionnement possible en tenant compte de toutes les particularités d'une situation.





### La croissance du groupe

**Les étapes.** Contrairement aux modèles qui proposent de guider le groupe à travers une succession d'étapes typiques, celui du groupe optimal attribue le bon fonctionnement d'un groupe à l'équilibre entre trois processus complémentaires. De nombreuses recherches, dont Wheelan (2005b) a fait une synthèse, ont décrit l'évolution typique d'un groupe en définissant les étapes de son évolution. Par ailleurs, d'autres recherches, dans le cadre de l'approche fonctionnelle (Hollingshead, Wittenbaum, Paulus, Hirokawa, Ancona, Peterson, Jehn et Yoon, 2005), ont établi que «le développement d'un groupe n'est pas uniforme et que la succession des étapes est souvent dramatique, rapide et imprévisible». (p. 40) Hackman (1990) invite même les praticiens à ne pas trop encadrer le développement d'un groupe de travail, mais plutôt à coordonner leurs efforts pour «créer des conditions qui favorisent la performance de l'équipe [...] prenant soin de laisser amplement d'espace aux groupes pour qu'ils développent leur propre style de comportement et leurs propres stratégies de fonctionnement». (p. 8)

**Les processus de groupe.** Selon Schwartz (2005), «la principale tâche d'un animateur est d'aider le groupe à augmenter son efficacité en améliorant ses processus et sa structure». (p. 3) La structure désigne les éléments stables; par exemple, ceux qui permettent la naissance du groupe (chapitre 1) et d'autres (l'objet du chapitre 4) tels: la composition du groupe, la définition des rôles et l'établissement des frontières. Pour sa part, «le processus réfère à la façon de travailler ensemble dans un groupe. Cela inclut la façon pour les membres de se parler entre eux, d'identifier et de résoudre les problèmes, de prendre des décisions et de traiter leurs conflits.» (p. 3)

**L'énergie.** Dans le modèle du groupe optimal, la croissance dépend de la circulation d'énergie, une approche traditionnelle (Miller, 1978; Arrow, McGrath et Berdahl, 2000; Agazarian et Gantt, 2005). Les principes énoncés précédemment permettent d'identifier la source d'énergie provenant des membres – la «dynamique locale» dans le modèle de Arrow, McGrath et Berdahl (2000), déjà cité dans le chapitre 1 – avant de traiter la «dynamique globale», la répartition de cette énergie dans le système-groupe.

**Les sources d'énergie.** Le modèle du groupe optimal distingue deux sources d'énergie: l'interaction des membres avec une cible commune et l'interaction des membres entre eux. Bien que cette distinction n'y soit pas aussi formelle, on la retrouve dans plusieurs travaux portant sur la participation. Ceux de Mucchielli (1990) et de Bales (1950), par exemple, proposent des listes de comportements susceptibles de générer de l'énergie groupale et inversement, d'autres qui engendrent de l'énergie résiduelle dans un système-groupe.

**L'énergie résiduelle.** Le problème qu'occasionne le manque d'énergie groupale a été identifié dès les premières recherches sur les petits groupes. Dans leur ouvrage portant sur les groupes de discussion, Barlund et Haiman (1960)



l'ont abordé sous le titre suivant: «L'apathie et le problème de l'engagement.» Ils identifient des sources d'inertie (énergie résiduelle) à l'extérieur du groupe, à l'intérieur du groupe et à l'intérieur de l'individu. Ils proposent ensuite des moyens pour traiter la non-participation. Et en guise de conclusion, ils avancent que «l'apathie est la maladie la plus persistante et la plus sérieuse dont souffrent les groupes de discussion». (p. 226)

**L'énergie de production.** Après avoir distingué l'«énergie utilisable» de l'«énergie latente», Anzieu et Martin (2003) traitent d'«une énergie utilisée par le groupe pour atteindre ses objectifs». (p. 172) D'autres recherches portent sur l'origine des activités de production; néanmoins, elles traitent davantage de la conversion de l'énergie individuelle en énergie de groupe que des processus de production comme tels. On trouve chez Cartwright et Zander (1968), Bradford (1978) et Zander (1980) de très bonnes recensions des premiers travaux portant sur cette question. On dispose aujourd'hui d'une longue tradition de recherche sous les thèmes de la productivité, de l'efficacité, de la performance du groupe (voir Aronson et Lindzey, 1969; Nielson, Sundstrom et Halfhill, 2005; Weingart, 2006). Si toutes ces recherches analysent des aspects importants du système-groupe, elles renseignent peu quant à l'usage que fait le système-groupe de son énergie de production.

**L'énergie de solidarité.** Ce processus a fait l'objet de nombreuses recherches en raison de l'importance accordée à l'interdépendance dès l'origine de la dynamique des groupes. La multiplicité et la variété de ces recherches complexifient la tâche de quiconque souhaite caractériser le processus particulier qui résulte des relations entre les membres. La plupart des recherches traitent si largement de ce processus qu'elles englobent presque toutes les autres dimensions du groupe, telles: la communication, le moral, la cohésion, les affinités, la vie affective des groupes. En fait, nombreuses sont les théories du système-groupe qui portent presque uniquement sur les interactions entre les membres (voir Cragan et Wright, 1996; Frey et Sunwolf, 2005a). Plusieurs d'entre elles ont mené vers d'importantes découvertes ayant trait aux facteurs qui favorisent le bon fonctionnement des groupes; sous cet angle, les résultats obtenus seront utilisés dans les chapitres 6 et 8.

Une difficulté particulière surgit lorsque, sous l'influence du courant psychanalytique, l'énergie apportée au système-groupe en raison de l'interaction entre les personnes est attribuée à une dimension inconsciente (Bion, 2002; Pages, 1968; Maisonneuve, 2002; Geller, 2005). La perspective du groupe optimal est différente. Sans nier l'influence d'une dynamique inconsciente, qui dans certains types de groupes de psychothérapie pourrait d'ailleurs demander une attention toute particulière, on présume qu'il est possible de contribuer efficacement à la croissance d'un groupe en se bornant à considérer le simple conscient des membres. Si l'on admet que le comportement n'est que la pointe de l'iceberg, il est néanmoins possible de circuler en toute confiance sur la banquise pour contribuer au bon fonctionnement des trois processus décrits dans ce chapitre.





**Les obstacles.** Tous les modèles de développement des petits groupes conçoivent à leur manière les obstacles anticipés dans l'évolution d'un groupe. Les théoriciens de la communication les associent au bruit dans le processus de communication: «Le bruit, ou l'interférence dans la capacité d'arriver à une compréhension mutuelle entre les participants, peut se produire à tout moment dans le processus de communication.» (Galanes et Adams, 2006, p. 30)

Katzenbach et Smith (2001), dont les recherches ont porté sur les équipes, accordent aux obstacles une place de choix, jusqu'à élever au premier plan la discipline que l'on s'impose pour les éviter: «La plus importante caractéristique des équipes est la discipline; non pas les liens affectifs, l'unité ou l'appropriation du pouvoir.» (p. VII)

Dans un exercice conçu pour sensibiliser les membres aux phénomènes de participation, Mucchielli (1990, p. 1-6) a identifié trente causes de non-participation, dont les suivantes, qui décrivent le manque d'interaction d'un membre avec la cible commune:

- décision a priori intérieure de ne rien dire au cours de la réunion pour ne pas «se mouiller», ou pour voir venir;
- indifférence personnelle à l'égard de la réunion, du thème, des autres;
- non-implication dans la réunion;
- position personnelle d'observation plutôt que de participation;
- mécontentement intérieur d'être là sans l'avoir expressément voulu, et à la suite d'une obligation inévitable;
- opposition latente intérieure à la réunion elle-même, c'est-à-dire au groupe ou au travail de groupe en général, jugé inefficace;
- problème délicat en cours de discussion, sur lequel on ne veut pas s'engager;
- thème de la réunion inconnu ou sur lequel nous n'avons ni compétence ni informations;
- difficultés à «suivre» le débat à cause du contenu.

Dans cette liste de Mucchielli, d'autres exemples réfèrent à une augmentation d'énergie résiduelle en raison, cette fois, d'une interaction inappropriée entre les membres:

- antipathie générale à l'égard des membres de ce groupe, ou de certaines personnes du groupe, ou du président;
- nouveauté de la situation pour moi;
- les autres se connaissent et ont déjà eu des réunions, je suis «nouveau» (ou «nouvelle»);
- présence, dans le groupe, d'un supérieur hiérarchique direct ou d'un personnage à fort statut social dont on craint le jugement;
- traumatisme antérieur subi au cours d'une réunion;



- mauvais souvenir d'une intervention plus ou moins catastrophique qui nous a fait entrer dans notre coquille;
- trop grand nombre de participants.

**L'énergie d'entretien.** Plusieurs modèles recourent à la notion d'*énergie d'entretien*, mais les significations varient selon les auteurs. Anzieu et Martin (2003), par exemple, considèrent la dynamique de la communication et des relations interpersonnelles comme de l'entretien. Dans le modèle du groupe optimal, ces aspects relèvent davantage des processus primaires de production et de solidarité; l'entretien concerne uniquement les actions du groupe qui visent à prévenir, à repérer et à lever les obstacles susceptibles d'entraver la progression normale des processus primaires.

Il est fréquent qu'un groupe n'arrive pas à se maintenir en vie, uniquement parce qu'il n'a pas appris à convertir une partie de son énergie disponible en énergie d'entretien. À moins d'avoir été formés pour travailler en équipe, la plupart des membres d'un système-groupe tendent à priver le système de cet apport d'énergie dès que des difficultés surgissent. Depuis les années 1960, on a créé des sessions de toutes sortes pour apprendre aux groupes à convertir une partie de leur énergie disponible en énergie d'entretien (Gibb, 1970; Mucchielli, 1990 et 1996; Golembiewski, 1992; Fortin, 1992a et 1992b). Des techniques d'animation, en particulier, et le recours à l'autoévaluation sont des éléments qui visent le maintien de la santé du groupe (Pfeiffer et Jones, 1982; Hackman, 2002; Schwartz, 2002). Ce sont là autant d'activités qui alimentent un processus secondaire d'entretien. Les thèmes abordés dans le chapitre 8 traitent abondamment de ces techniques.

**Le climat optimal.** LaFasto et Larson (2001), après avoir recueilli l'opinion de 6 000 membres et animateurs de groupes, concluent ceci :

À quelques exceptions près, les membres des équipes efficaces décrivent l'atmosphère de l'équipe en termes positifs. L'équipe est détendue, confortable, informelle, enjouée (*fun*), chaleureuse. Les équipes qui sont efficaces dans la solution des problèmes ont une façon de faire telle que leurs membres se sentent acceptés, valorisés et compétents. Les membres des équipes faibles, par contre, tendent à décrire le climat comme tendu, trop critique, politique, cynique, inhibiteur, froid, ou trop rigide et formel. (p. 68)

**La répartition de l'énergie.** Le système-groupe s'alimente de l'énergie que lui fournissent ses membres. Une partie de l'énergie demeure résiduelle alors que l'énergie disponible se décompose en énergie de production, de solidarité et d'entretien. Le tout peut se résumer en une formule :  $Ét = Ép + És + Ée + Ér$ .

- $Ét$  – énergie totale fournie par les personnes présentes;
- $Ép$  – énergie de production : partie de l'énergie groupale qui est fournie par des membres lorsqu'ils contribuent à la recherche, à la définition ou à la poursuite d'une cible commune;
- $És$  – énergie de solidarité : partie de l'énergie groupale qui est fournie par des membres lorsqu'ils interviennent pour créer des liens de solidarité favorables au bon fonctionnement du système-groupe;



- Ée – énergie d'entretien: partie de l'énergie groupale qui est fournie par des membres ou un animateur lorsqu'ils interviennent pour prévenir ou surmonter les obstacles qui entravent le bon fonctionnement du système-groupe;
- Ér – énergie résiduelle: non disponible pour le groupe, réservée aux pensées, aux sentiments, aux intentions et aux comportements des membres, et sans lien direct avec la vie du groupe.

