

# La maturité du groupe

## Plan du chapitre

Exercice : Le retard de Dominique

3.1 Les critères pour évaluer la maturité d'un système-groupe

3.2 Les indices de maturité

Retour sur l'exercice

Pour alimenter la discussion

Le chapitre précédent a établi que la croissance du système-groupe dépend d'une mobilisation d'énergie qui alimente trois processus : production, solidarité, et entretien. La maturité concerne l'équilibre entre les trois. Mais avant d'approfondir le sujet, attardons-nous à l'exercice que propose l'encadré ; le lecteur est invité à cerner les critères qu'il attribue à la maturité d'un groupe.



## EXERCICE

### Le retard de Dominique

En vous basant uniquement sur les données dont vous disposez, répondez à cette question : Au cours de la réunion, ce groupe a-t-il fait preuve de maturité lorsqu'il a tenté de résoudre le problème lié au retard de Dominique ?

Dominique, Claude et Carole, trois professionnels, travaillent dans un centre de services sociaux. En plus de rencontrer individuellement leurs clients, tous trois forment un comité de coordination. Chaque lundi, ce comité se réunit pour étudier les dossiers des nouveaux clients qui ont fait appel, au cours de la semaine précédente, aux ressources du centre. Les membres du comité doivent convenir de la manière de leur répondre. Pour s'acquitter de cette tâche, ils disposent de rapports rédigés par d'autres professionnels qui, au cours de la semaine précédente, ont mené des entrevues d'accueil auprès de ces clients potentiels.

Les trois membres du comité rencontrent des clients de 9 h à 11 h le lundi matin ; puis, ils se réunissent de 11 h à 12 h ; comme ils ont d'autres obligations après la réunion, s'ils doivent la prolonger au-delà de 12 h, ils en sont tous pénalisés. Dominique arrive souvent en retard, parfois de 10 à 15 minutes. Par conséquent, le groupe doit se hâter pour procéder à l'analyse de tous les dossiers. En raison d'une politique du Centre – tout client se verra répondre dans la semaine qui suit l'entrevue d'accueil –, aucun dossier ne peut être reporté à une réunion subséquente.

Dominique, Claude et Carole abordent le problème pour la troisième fois. La première fois, Dominique a reconnu les inconvénients de ses retards et a présenté ses excuses, énonçant son intention d'être dorénavant ponctuel. La semaine suivante, Dominique était à l'heure ; l'autre semaine, il accusait un retard de 5 minutes ; la fois suivante, il s'agissait d'un retard de 15 minutes. Carole l'a accueilli avec impatience : « Dominique, je vois que tu as de nouveau l'intention de nous faire attendre. » Dominique s'est défendu, alléguant qu'il n'est pas toujours possible de finir à l'heure avec certains clients ; cet échange s'est de nouveau soldé sur une promesse : « Je vous jure de faire l'impossible pour être à l'heure désormais. » La fois suivante, Dominique arrive à l'heure, mais les retards recommencent par la suite. Un mois plus tard, Dominique arrive avec 15 minutes de retard. Cette fois, Carole éclate et l'engueule. Dominique promet >



➤ à nouveau de faire un effort, mais Carole répond: «Je ne te crois plus! Malgré tes promesses, ça recommence toujours.»

Claude intervient alors en disant: «Comme nous avons moins de dossiers à traiter aujourd'hui, je propose que nous consacrons 10 minutes à essayer de trouver une solution durable à ce problème.» Les autres se disent d'accord, et Claude enchaîne: «J'ai pensé à une solution qui présume que Dominique va continuer à être en retard, au moins à l'occasion.» Puis, elle adresse cette demande à Dominique: «Pour pallier tes retards, peux-tu t'assurer de lire les dossiers avant la réunion, quitte à arriver plus tôt le matin ou à le faire pendant ta pause? Carole et moi pourrions nous mettre au travail dès 11 h sachant que tu auras déjà lu les dossiers à ton arrivée.» Dominique accepte cette solution, mais Carole continue à déplorer l'irresponsabilité dont fait preuve Dominique, refusant, selon son expression, de «se faire complice de ses retards». Après avoir cherché en vain d'autres solutions, Carole se rallie à la solution proposée par Claude en disant: «Je n'ai pas le choix.»

Il est relativement facile de conclure qu'un système-groupe fait preuve de maturité lorsqu'il atteint un résultat satisfaisant en ayant utilisé pleinement les ressources de ses membres. Mais ce qui intéresse davantage le praticien, c'est d'évaluer si, au cours d'une réunion, le groupe atteint un fonctionnement optimal. La notion de *maturité* sera abordée sous cet angle dans le présent chapitre.

La maturité est toujours relative. Un groupe peut très tôt donner des signes de maturité, mais vivre par la suite des périodes troubles. Par ailleurs, les indices de maturité apparaissent habituellement de façon progressive. En ce sens, le chapitre portant sur la maturité traite également de la croissance du groupe, mettant davantage l'accent sur l'intégration des différents processus. On associe d'abord la maturité à la coopération. On expose par la suite les indices de maturité observables au cours d'une réunion.

### 3.1 Les critères pour évaluer la maturité d'un système-groupe

Un modèle de la coopération (St-Arnaud, 2003) – initialement conçu pour définir une structure de relation qui maximise l'utilisation des ressources des personnes concernées – a été adapté dans le but de définir les critères de maturité d'un système-groupe. La coopération exige que l'on donne priorité à une cible commune, que la compétence de chaque membre soit reconnue et que le pouvoir de décision soit partagé entre les membres.

La coopération exige que l'on donne priorité à une cible commune, que la compétence de chaque membre soit reconnue et que le pouvoir de décision soit partagé entre les membres.



### 3.1.1 La priorité à la cible commune

La coopération repose sur un partenariat ; elle se définit par le rapport qu'établissent des personnes qui se concertent dans la poursuite de cibles communes. La coopération n'existe jamais lorsque s'amorce une rencontre. Habituellement, l'initiative est le fait d'une personne, et ce n'est qu'au moment où les membres réunis se seront approprié la ou les cibles proposées – souvent après les avoir modifiées – que la notion de *coopération* prendra son sens. Lorsque le groupe s'approprie une cible, elle lui appartient, au point de faire oublier la paternité de celui qui l'a proposée. Par la suite, la coopération sera maintenue tant et aussi longtemps que tous les membres seront prêts à passer ensemble d'un point à l'autre de l'ordre du jour.

Dans les groupes de travail, on a coutume de toujours intituler la liste des cibles proposées au début d'une réunion comme un projet d'ordre du jour. De cette façon, l'ensemble des membres endossent la responsabilité des points qui seront traités au cours de la réunion lorsqu'ils auront adopté un ordre du jour définitif.

Souvent, lorsque débute une rencontre, les membres d'un groupe expriment des divergences dans leur perception des cibles proposées et plus souvent encore, ils éprouvent des difficultés à poursuivre une cible commune. De plus, les intérêts personnels risquent de l'emporter sur les intérêts du groupe. Mais à mesure que les membres surmontent leurs divergences et concilient leurs intérêts personnels, on observe qu'ils interagissent en fonction d'une même cible. S'ils s'en écartent par la suite, c'est qu'ils le font consciemment, manifestant ainsi leur manque d'intérêt, leur désir de faire une pause ou de passer à un autre sujet. On peut constater la maturité d'un groupe lorsque l'ensemble de ses membres demeure centré sur une seule et même cible à la fois.

### 3.1.2 Le respect des compétences de chacun

Le choix des personnes que l'on réunit dépend normalement de ce que chacune peut apporter au groupe et de leur capacité à travailler ensemble. Une fois que les précautions élémentaires antérieures à la naissance du système-groupe sont prises pour en assurer une composition adéquate (*voir chapitre 4*), le deuxième critère de maturité du système-groupe concerne la reconnaissance par les membres des ressources de chacun. Plus les membres se perçoivent comme étant mutuellement compétents, plus ils seront à l'écoute les uns des autres et s'exprimeront librement, sachant qu'aucune intervention ne sera a priori écartée.

Dans l'usage courant, on recourt souvent au mot *compétence* pour désigner des personnes spécialisées dans le fait de transmettre de l'information ou de résoudre efficacement des problèmes dans un domaine particulier. Dans le présent modèle, le terme est pris dans son sens large ; la compétence couvre tout « ce qui confère à une personne le droit et la possibilité de juger et de décider en certaines matières ». (*Le Petit Robert*) Si on a pris la peine de réunir des personnes concernées

par un sujet qui requiert qu'elles se réunissent justement, on doit présumer de la compétence de chacune. Certes, le degré de compétence peut varier selon les individus et en fonction des cibles, mais d'une façon générale, tous ont voix au chapitre. Un groupe qui fait preuve de maturité porte attention à la contribution de chacun de ses membres.

La compétence d'un membre touche à un ou à plusieurs des trois processus qui permettent au groupe de bien fonctionner: production, solidarité ou entretien. Elle varie souvent en fonction des cibles; parfois, un membre se sentira démuné au regard de certains sujets abordés par le groupe, mais sa présence s'avérera tout de même nécessaire, ne serait-ce que par la naïveté des questions adressées aux membres mieux informés. Même lorsqu'un membre n'apporte aucune contribution importante dans la poursuite d'une cible particulière, il demeure compétent pour concourir à la solidarité ou à l'entretien du groupe pendant que d'autres membres se consacrent davantage au processus de production.

Ce deuxième critère peut également se manifester par le respect de la diversité et des divergences entre les membres. Un groupe qui restreint la participation de ses membres afin d'éviter les divergences d'opinions, voire les conflits, fait preuve de moins de maturité que celui qui considère tous les aspects des questions abordées et résout, le cas échéant, les conflits qui en résultent. Loin d'être synonyme d'absence de conflits, la maturité concerne bien davantage la capacité à les résoudre.

### 3.1.3 Le partage du pouvoir dans les décisions

Le troisième élément de la coopération requiert que le pouvoir de décision soit partagé entre les membres. Si la capacité de prendre des décisions sous-tend un certain degré de maturité, celle-ci se manifeste davantage lorsque chaque membre y participe sans contrainte.

Dans les éditions précédentes, on présentait le consensus comme étant le critère par excellence pour juger de la maturité d'un groupe. « Le système-groupe atteint sa maturité lorsqu'il est capable de consensus sur des aspects importants de sa croissance. » (St-Arnaud, 2002, p. 61) Même si sa valeur n'est pas à négliger, il apparaît aujourd'hui excessif d'en faire le seul critère. Le consensus, exigeant, ne peut toujours être atteint, même par le groupe qui fonctionne très bien. C'est donc moins le fait d'atteindre un consensus qui servira de critère que la capacité de choisir un mode de décision convenant à l'ensemble des membres et de partager le pouvoir au cours du processus décisionnel.

Le modèle de la coopération tient compte des groupes qui ont peu de décisions importantes à prendre; c'est le cas, par exemple, de groupes dont les rencontres, surtout amicales, s'orientent vers la discussion ou le soutien. Les deux premiers critères s'appliquent à tous les groupes, incluant ceux qui prennent peu de décisions ou des décisions de moindre importance. Le troisième critère – le partage du pouvoir dans les décisions – s'applique aux groupes dont la démarche est décisionnelle.



Ce qui importe n'est pas tant que le groupe parvienne à un consensus, mais bien que chacun ait l'occasion d'exercer son pouvoir personnel dans toutes les décisions, y compris dans celles qui concernent l'organisation du groupe, la formulation des cibles communes ou la façon de procéder. Dans le cas présenté au début du chapitre précédent, le groupe d'étudiants se laisse imposer une décision rapide par le responsable sans avoir eu l'occasion de se prononcer sur le processus décisionnel. Le groupe aurait fait preuve d'une plus grande maturité si ses membres s'étaient concertés sur la façon de prendre une décision. La coopération est l'affaire de tous et, dans un groupe qui atteint la maturité, la responsabilité est partagée.

### 3.1.4 La maturité individuelle et la maturité du groupe

Dans la perspective du groupe optimal, le terme *maturité* ne qualifie pas l'attitude d'une personne, mais bien le fonctionnement du groupe en tant que groupe. La maturité d'un système-groupe ne dépend pas nécessairement de la maturité des personnes qui le composent, même s'il va de soi que le niveau de maturité de ses membres en facilite le fonctionnement ; en matière de maturité, les critères qui relèvent de la psychologie personnelle ne peuvent s'appliquer au système-groupe. Si le bon fonctionnement du groupe relevait de la maturité de ses membres – il faudrait exiger, par exemple, que certains modifient des traits de personnalité jugés immatures –, on serait dans l'impasse. On demanderait non seulement l'impossible, mais on créerait des pressions qui ne feraient qu'ériger des obstacles à la production et à la solidarité. On peut certes prendre en considération les caractéristiques personnelles lorsqu'on décide de créer un système-groupe, mais une fois le groupe né et en croissance, sa maturité pourra se mesurer à sa capacité de composer avec les personnalités de chaque membre. Si certains cas particuliers peuvent survenir – se résoudre à exclure un membre incapable d'accepter les normes minimales que le groupe s'est données –, ce sera l'exception qui confirme la règle.

Le fait de composer avec la personnalité de chacun n'exclut aucunement le respect des normes minimales qui exigent ou bannissent certains des comportements pour assurer le bon fonctionnement du groupe. On prévoira seulement que, dans le feu de l'action, les règles que l'on se donne seront parfois enfreintes par les membres, même si elles ont été acceptées de bonne foi ; il s'agira alors de supprimer les obstacles qui en résulteront.

Dans un groupe qui fonctionne bien, la tolérance envers les limites personnelles des membres peut être élevée, car on fait confiance au processus d'entretien. Plutôt que d'exiger de chacun, par exemple, qu'il évite de monopoliser la discussion, s'abstienne de tout jugement de valeur, soit respectueux envers les autres, et ne fasse rien pour nuire au bon fonctionnement du groupe, on fera appel aux ressources du groupe, souvent à un animateur, pour veiller à ce que les limites personnelles ne compromettent pas la santé du groupe. Alors que le groupe idéal pourrait faire fi du processus secondaire d'entretien et ne miser que sur la



maturité des membres pour bien fonctionner; dans le groupe optimal, on accepte les gens tels qu'ils sont.

Les obstacles, attribuables en particulier aux limites personnelles des membres, ne témoignent en aucune façon du manque de maturité du système-groupe. Le processus d'entretien peut apporter au groupe ce que le système immunitaire apporte à l'individu pour le maintenir en santé. La personne qui s'expose aux microbes en misant sur son système immunitaire pour les combattre fait preuve d'une plus grande maturité que celle qui s'isole complètement pour éviter toute contamination. Par un procédé analogue, le groupe qui s'expose aux moments difficiles en favorisant la participation spontanée et qui mise sur son processus secondaire d'entretien pour supprimer les obstacles fait preuve de plus de maturité que celui qui entrave toute spontanéité à force de s'imposer des règles et des contraintes. En gardant le cap sur la cible commune, le groupe saura composer avec les différences de ses membres et régler la majorité des conflits.

Les obstacles, attribuables en particulier aux limites personnelles des membres, ne témoignent en aucune façon du manque de maturité du système-groupe. Le processus d'entretien peut apporter au groupe ce que le système immunitaire apporte à l'individu pour le maintenir en santé.

### 3.1.5 Les règles de la coopération

Les études sur la coopération ont permis d'énoncer cinq règles de conduite qui la favorisent. L'adoption par le système-groupe de ces règles, indépendamment des limites personnelles dans leur application, peut l'aider à atteindre sa maturité. Si un membre agit ensuite à l'encontre d'une de ces règles, il acceptera qu'au nom de celle-ci, on le ramène à l'ordre. Voici la description de ces règles :

- ▶ **Règle du partenariat.** Se comporter comme membre d'un système qui exige que l'on entretienne des liens de solidarité dans la poursuite de cibles communes; liens qui sont relativement indépendants des affinités personnelles ou de la sympathie réciproque. Cette règle invite chacun à développer des intérêts comme membres qui, dans la mesure du possible, ont préséance sur les intérêts personnels.
- ▶ **Règle de la concertation.** S'assurer qu'à tout moment, on reste centré sur une cible commune. Par exemple, ne pas aborder prématurément une cible ultérieure tant que celle-ci n'est pas considérée comme une cible commune; et ne revenir sur une cible antérieure que si le groupe y consent.
- ▶ **Règle de l'alternance.** Être à l'écoute dès qu'on a proposé une idée et inversement, en position d'émetteur, pour réagir verbalement ou non verbalement aux idées des autres.
- ▶ **Règle de la non-ingérence.** Ne jamais attribuer à un autre membre des idées, des sentiments ou des intentions sans d'abord vérifier leur bien-fondé. Si on est l'objet d'une fausse attribution, prendre l'initiative de la corriger pour éviter d'être complice de l'ingérence.



- **Règle de la responsabilisation.** Composer avec les membres tels qu'ils sont au lieu d'exiger qu'ils modifient leur personnalité pour que le groupe fonctionne bien. Chacun a le droit d'être ce qu'il est. Le groupe, ayant aussi ce droit, peut se donner des règles de comportement qui, une fois adoptées, serviront à corriger les écarts de ses membres.

## 3.2 Les indices de maturité

Si le recours à un modèle de coopération qui réunit tous les éléments considérés comme essentiels à la naissance et à la croissance du groupe fournit des critères pour évaluer la maturité d'un système-groupe, reste à trouver un moyen concret d'évaluer le degré de maturité d'un groupe en pleine action. Des recherches menées à l'Université de Sherbrooke ont permis d'élaborer un questionnaire qui évalue la maturité d'un groupe à partir des renseignements consignés après une réunion. Il peut faire office d'évaluation formelle, comme on le verra dans le chapitre 8. En termes simples, certains des éléments de cet instrument fournissent des indices qu'un membre ou un animateur peut utiliser au cours d'une réunion pour aider le groupe à atteindre sa maturité. Le nombre d'indices accumulés établit le degré de maturité du système-groupe.

Dans le tableau 3.1 qui suit, la colonne de gauche propose six questions qu'un membre, un animateur ou un responsable peut se poser, en silence ou à haute voix, pendant une réunion. La réponse fournie à chacune constitue un indice de maturité et propose, au besoin, une piste pour améliorer le fonctionnement du groupe. La colonne du centre rappelle les critères utilisés pour juger de la maturité d'un système-groupe: priorité à la cible commune, respect des compétences de chacun et partage du pouvoir dans les décisions. Dans la colonne de droite, un commentaire explique le lien entre les questions et les critères.

**TABLEAU 3.1** Le degré de maturité

Questions	Critères	Commentaires
A-t-on réussi à mettre en commun les intérêts de chacun ?	Priorité à la cible commune  Respect des compétences de chacun	Si l'on répond non, le processus de production, et possiblement les autres, est déficient. Il s'agit d'un indice négatif au regard du premier critère: priorité à la cible commune. À l'inverse, une réponse positive témoigne d'un bon fonctionnement de tous les processus. Il s'agit d'un indice positif au regard des deux premiers critères: priorité à la cible commune et respect des compétences de chacun.
S'est-on entendu sur ce qu'on voulait faire ?	Partage du pouvoir dans les décisions	On peut inférer qu'une réponse positive manifeste l'intégration des trois processus; indice directement lié au partage du pouvoir dans les décisions. Si ce n'est pas le cas, des obstacles font appel à l'énergie d'entretien. ►



Questions	Critères	Commentaires
Parle-t-on de la même chose ?	Priorité à la cible commune	Si l'on répond non, c'est que des obstacles à la production surviennent comme autant d'appels à l'énergie d'entretien; appels auxquels on n'a pas répondu adéquatement. Une réponse positive témoigne soit d'une utilisation appropriée de l'énergie de production, soit d'une production d'énergie d'entretien suffisante pour lever les obstacles.
A-t-on perdu de vue ce qu'on voulait faire ?	Priorité à la cible commune	Si la réponse est affirmative, la faiblesse du processus de production n'est pas compensée par le processus d'entretien. Il s'agit d'un indice directement lié au premier critère: priorité à la cible commune. Si l'on répond par la négative, alors, le processus de production fonctionne bien.
Des membres sont-ils laissés de côté ?	Respect des compétences de chacun	Si tel est le cas, le groupe se prive d'une source d'énergie groupale. En revanche, une réponse négative indique une utilisation adéquate de l'énergie de solidarité; il s'agit d'un indice du respect des compétences de chacun et possiblement du partage du pouvoir dans les décisions.
	Partage du pouvoir dans les décisions	
Qui prend les décisions dans ce groupe ?	Partage du pouvoir dans les décisions	Si l'ensemble du groupe y participe, on obtient alors un indice positif par rapport au troisième critère. Si on a plutôt l'impression qu'une seule personne ou un sous-groupe s'en charge, c'est l'indice d'une lacune au regard du partage du pouvoir et du respect des compétences de chacun.
	Respect des compétences de chacun	

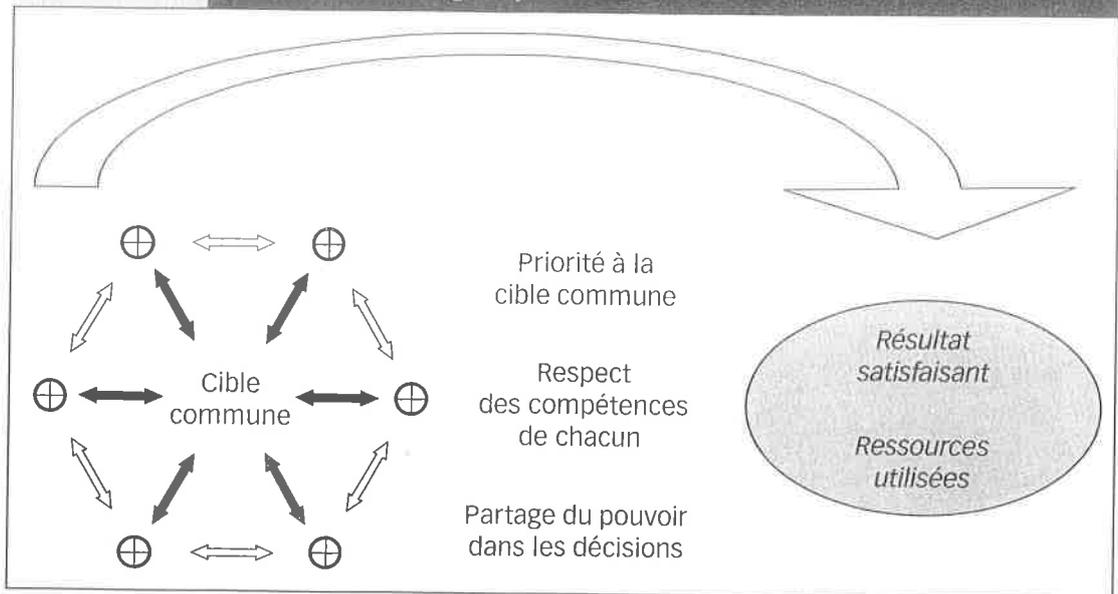
## Conclusion

La maturité évoque un processus de développement. Au sein d'un groupe, il faut du temps pour s'approprier des cibles communes, se concentrer sur une seule cible et composer avec la diversité des membres. Il est assez aisé, au terme d'une rencontre, de conclure que le système-groupe a atteint sa maturité lorsque les membres se disent satisfaits du résultat obtenu et de l'utilisation que l'on a faite des ressources de ses membres. Pendant que l'on discute, on peut obtenir des indices de maturité à partir du modèle de coopération qui fournit ces trois critères: priorité à la cible commune, respect des compétences de chacun, partage du pouvoir dans les décisions.

La figure 3.1 (p. 46) complète celles des chapitres précédents. En plus de réunir les éléments que l'on associe à la croissance du système-groupe, y sont consignés, au centre, les trois critères qui permettent de juger de sa maturité. À gauche du schéma, on retrouve la caractéristique d'un groupe né qui maintient un taux élevé d'énergie groupale, alors qu'à droite, sont illustrés les critères que l'on utilise, au terme d'une réunion, pour inférer que le groupe a fait preuve de maturité.

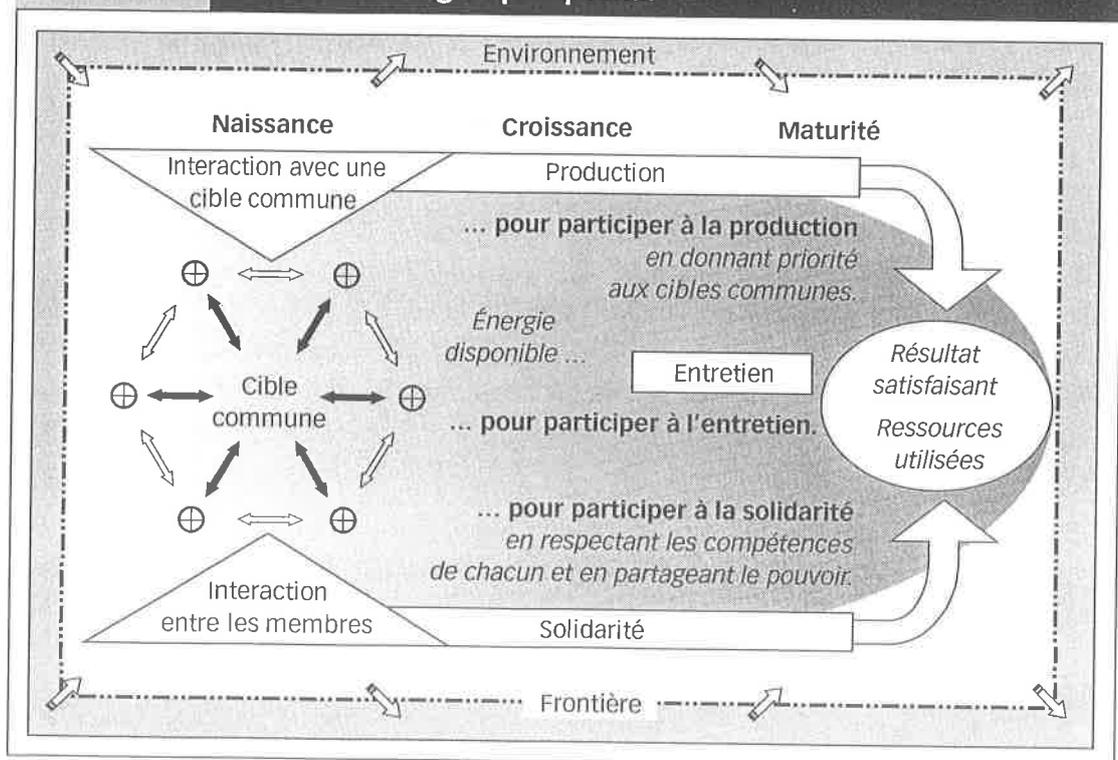


**FIGURE 3.1 La maturité du groupe**



Au terme des trois premiers chapitres, consacrés à la compréhension du système-groupe, voici schématisé, dans la figure 3.2, le modèle du groupe optimal. Alors que le plus grand cadre représente l'environnement, dans le plus grand des rectangles blancs figurent les éléments qui symbolisent la naissance, la croissance et la maturité du système-groupe. Le pointillé qui les sépare illustre la frontière à travers laquelle le système-groupe et son environnement communiquent.

**FIGURE 3.2 Le modèle du groupe optimal**



**Le retard de Dominique**

On peut utiliser les critères et les indices proposés dans le présent chapitre pour répondre à la question posée préalablement, portant sur les trois professionnels qui travaillent dans un centre de services sociaux : Ce groupe a-t-il fait preuve de maturité lorsqu'il a tenté de résoudre le problème lié au retard de Dominique ?

Lors des rencontres de ce comité, les fréquents retards de Dominique pénalisaient ses collègues. Après que Dominique a manqué à ses promesses de remédier à la situation, Carole éclate et l'engueule. Dominique promet à nouveau de faire un effort, mais Carole répond : « Je ne te crois plus ! Malgré tes promesses, ça recommence toujours. » Claude intervient alors en disant : « Comme nous avons moins de dossiers à traiter aujourd'hui, je propose que nous consacrons dix minutes à essayer de trouver une solution durable à ce problème. » Les autres se disent d'accord, et Claude enchaîne : « J'ai pensé à une solution qui présume que Dominique va continuer à être en retard, au moins à l'occasion. » Puis, elle adresse cette demande à Dominique : « Pour pallier tes retards, peux-tu t'assurer de lire les dossiers avant la réunion, quitte à arriver plus tôt le matin ou à le faire pendant ta pause ? Carole et moi pourrions nous mettre au travail dès 11 h, sachant que tu auras déjà lu les dossiers à ton arrivée. » Dominique accepte cette solution, mais Carole continue à déplorer l'irresponsabilité dont fait preuve Dominique, refusant, selon son expression, de « se faire complice de ses retards ». Après avoir cherché en vain d'autres solutions, Carole se rallie à la solution proposée par Claude, en disant « Je n'ai pas le choix. »

Selon les critères définis dans ce chapitre, on peut répondre que oui, le groupe a fait preuve de maturité lorsqu'il a tenté de résoudre son problème de fonctionnement. D'abord, la solution au problème a mobilisé les ressources de chacun. Ensuite, la cible – résoudre le problème – a non seulement été acceptée par tous, mais est demeurée prioritaire ; on a également reconnu la compétence de chacun des membres pour contribuer à la solution, et le pouvoir a été partagé au moment de prendre une décision. Le résultat n'est pas parfaitement satisfaisant puisque Carole se rallie en disant ne pas avoir le choix, mais rien n'indique qu'on aurait pu dépasser cette limite, surtout en considérant que l'on avait à peine alloué 10 minutes à cet échange.

Selon les données dont on dispose, il va de soi que Carole met en doute la maturité de Dominique et lui reproche son irresponsabilité. Mais on peut en revanche se demander si Carole ne fait pas preuve de rigidité, une attitude qui ne témoigne pas davantage d'un haut niveau de maturité personnelle. Toutefois, ces aspects ne concernent pas la maturité du groupe. Au cours de la rencontre, en acceptant les limites personnelles de Dominique, et même celles de Carole, et en cherchant une solution qui tient compte des personnes telles qu'elles sont, le groupe fait preuve de maturité. Après avoir tenté en vain de modifier le comportement de Dominique, le groupe accepte sa limite ; après avoir admis



que la limite de Carole rend le consensus impossible, il opte pour le moindre mal. Après que son objection est prise en considération – on a en effet cherché d'autres solutions –, Carole se rallie à la majorité malgré ses réticences.

De toute évidence, la cible commune était prioritaire, chacun des membres demeurant centré sur la solution du problème. Des obstacles sont survenus : le fait que Carole attribue à Dominique l'intention de faire attendre le groupe constitue une ingérence qui entraîne une réaction défensive, mais on peut penser qu'il y a suffisamment de solidarité au sein du groupe pour qu'une altercation entre ces deux membres soit évitée. On se remet à la tâche, et Dominique propose de faire un nouvel effort. La réplique de Carole, cette fois, est constructive : « Je ne te crois plus ! Malgré tes promesses, ça recommence toujours. » Cette réaction, personnalisée et descriptive, évite qu'on s'illusionne en adoptant une solution qui s'est avérée inefficace par le passé. Le feedback porte sur des faits observables ; il n'y a aucune ingérence. Le processus de production se poursuit lorsque Claude soumet une idée nouvelle. Il y a progression, néanmoins, un nouvel obstacle surgit : Carole estime que Dominique fait preuve d'irresponsabilité ; ce qui constitue un jugement de valeur, un obstacle à la solidarité qui n'a pas été relevé. On peut y voir une réserve par rapport à la maturité du groupe. Mais encore une fois, les énergies de production et de solidarité sont suffisantes pour qu'on atteigne un résultat satisfaisant. Globalement, on peut conclure que le groupe a respecté les compétences de chacun de ses membres, et que ces derniers se sont partagé le pouvoir décisionnel.



## POUR ALIMENTER LA DISCUSSION

### La maturité du groupe

**Les critères pour juger de la maturité.** Depuis qu'on s'intéresse à l'étude des petits groupes, deux termes ont servi à évaluer la qualité de leur fonctionnement. À la suite d'une revue de la documentation des premières années, Shepherd (1964) voyait dans la cohésion et la productivité « considérées séparément ou ensemble, la raison de l'existence des groupes ». (p. 59) Depuis, les termes *cohésion* et *productivité* sont demeurés deux indicateurs majeurs du bon fonctionnement d'un système-groupe.

La notion de *cohésion* est constante dans la tradition de recherche sur les petits groupes. Les définitions se ressemblent. Dans un chapitre consacré à cette question, Festinger, Schacter et Back (1968), et par la suite Cartwright (1968), adoptent la définition suivante : « La cohésion est la résultante de toutes les forces qui agissent sur les membres, pour qu'ils demeurent dans le groupe. » (Cartwright, p. 185) Avant lui, Bonner (1959) la définissait semblablement « la totalité des forces qui incitent un membre à demeurer dans le groupe ». (p. 66) Selon Bormann et Bormann (1988), la cohésion :

[...] réfère à l'habileté du groupe à se tenir ensemble (*stick together*). La loyauté au groupe (*group loyalty*) est un autre terme pour désigner la même qualité. Dans



un groupe qui a une cohésion élevée, les membres travaillent pour le bien du groupe. Ils s'entraident et manifestent un esprit d'équipe. Ils adoptent la devise des *Trois mousquetaires* d'Alexandre Dumas: tous pour un et un pour tous. (p. 55)

Partant de ces définitions, on étudie les facteurs qui déterminent la cohésion, puis les effets de la cohésion dans le groupe. On retrouve en particulier, parmi les déterminants, des phénomènes qui évoquent les processus primaires du groupe optimal, nommément «les objectifs du groupe» et «l'attraction des membres». Les recherches démontrent que production et solidarité sont à la fois causes et effets de la cohésion. On reconnaît par ailleurs que même si les processus primaires canalisent l'énergie vers la production et la solidarité, la fragilité du système exige une attention continuelle pour lever les obstacles qui surgissent dans l'évolution normale de ces deux processus primaires. La cohésion du groupe est donc impossible si celui-ci ne réussit pas à vaincre ces obstacles, et donc sans qu'une partie importante de son énergie disponible soit mobilisée dans un processus secondaire d'entretien.

D'autres recherches (Dymock, 1941; Festinger, Schacter et Back, 1968; Boyard, 1951) réfèrent uniquement à l'attraction interpersonnelle entre les membres. Ainsi mesurée, la cohésion suppose une intégration du processus primaire de solidarité et du processus d'entretien, mais ne prend pas en compte le processus de production.

De même, le terme *productivité* est important en ce qui a trait à la recherche sur les petits groupes. En tant qu'indice de bon fonctionnement, il est d'un intérêt plus limité que celui que présente la cohésion, car la productivité a été associée presque exclusivement à la performance d'un groupe de tâche, restreignant ainsi la notion de *cible commune*, telle que définie dans le modèle du groupe optimal. Malgré cette limite, on peut extraire des recherches sur la productivité d'intéressants indices inhérents au bon fonctionnement d'un groupe.

On intègre, sous le thème de la productivité, les mêmes processus de base sous-jacents au concept de *cohésion*. Dans un chapitre de son traité de psychologie sociale, Collins (1970) se pose une question – «Pourquoi certains groupes sont-ils plus productifs que d'autres?» – à laquelle il répond en élaborant un modèle servant à l'étude de la productivité. Ce modèle est intéressant à deux points de vue. D'une part, la productivité s'inscrit clairement comme le résultat d'une synchronisation des deux processus primaires. D'autre part, le modèle étudie la productivité à partir des obstacles qui surgissent au niveau des deux processus primaires, de sorte que la croissance du groupe dépend aussi de sa capacité de lever les obstacles, donc du processus secondaire d'entretien: «Un obstacle de type tâche-environnement est un aspect de l'environnement qui bloque, inhibe ou limite la productivité du groupe. Un obstacle interpersonnel est un aspect du comportement des autres membres du groupe qui bloque, inhibe ou limite la productivité du groupe.» (Collins 1970, p. 227)

Enfin, l'importance que l'on accorde actuellement aux groupes de travail et aux équipes dans les milieux organisationnels a donné lieu à une recrudescence de la recherche sur la productivité. Nielson, Sundstrom et Halfhill (2005),



dans la synthèse qu'ils en ont faite, soulignent que les facteurs externes nuisent à la productivité et à la possibilité pour un groupe d'atteindre la maturité.

**Les résultats comme critères pour juger de la maturité.** Lorsqu'on parcourt la documentation scientifique et professionnelle, on trouve diverses conceptions de la maturité du groupe. Certains auteurs basent leur idée sur les résultats observables au terme d'une réunion. Par exemple, Schwartz (2002) propose trois critères d'efficacité inspirés d'un modèle créé par Hackman (1987): 1) l'*output* (produit, service, décision) répond aux normes des personnes qui, à l'extérieur du groupe, reçoivent, évaluent ou utilisent cet *output*; 2) le processus d'exécution de la tâche a augmenté la capacité des membres de travailler ensemble de façon interdépendante à l'avenir; 3) l'expérience de groupe a contribué à la croissance et au bien-être des membres de l'équipe.

**Le partage du pouvoir.** La question du pouvoir est très complexe et s'inscrit comme un des thèmes privilégiés par les recherches contemporaines sur les petits groupes (voir Leclerc, 1999). On a vu précédemment que Landry (2007) estime que la «zone du pouvoir» est aussi importante que les zones qui correspondent aux processus de production et de solidarité. Cette question sera débattue ultérieurement sous le thème du leadership (chapitre 6), mais en matière de maturité, le modèle de la coopération associe à cette zone l'un des critères qui permettent de juger de la maturité du système-groupe: le partage du pouvoir dans les décisions.