**Psychosociologie**

**des groupes restreints**

# Le groupe, définitions et caractéristiques

## Le groupe pour la psychologie sociale

C'est le lieu par excellence de la **dynamique des interactions** et un espace privilégié pour leur observation. En effet, l'étude des groupes permet d'identifier la nature des échanges et le type d'implication de chacun des membres du groupe.

Il est constitué par un ensemble d'individus qui sont en interaction (conflit vs coopération) dans la **poursuite d'objectifs communs.**

Pour que le groupe puisse clairement se différencier de tout autre type de rassemblement, sa formation, comme sa dynamique sont liées à 3 voire 4 éléments caractéristique :

* ***existence concrète d'interactions socio-affectives et/ou socio-opératoires (liées à des accords/désaccords sur la tâche à atteindre et la manière de l'atteindre)***
* ***sentiment d'interdépendance***
* ***poursuite d'un objectif commun***
* ***besoin d'appartenance***

**Le groupe et la métaphore du pont -Schéma**

Les individus se regroupent pour atteindre un objectif commun ; une fois que l'objectif est atteint, chacun se sépare pour poursuivre son propre objectif.

### Typologie des groupes

#### *Groupe primaire vs groupe secondaire*

Une première distinction est opérée par le sociologue américain COOLEY, dès 1909 qui introduit les notions de groupe primaire et de groupe secondaire (grandes organisations)

* **Le groupe primaire ou groupe restreint**

C'est un petit groupe, généralement faiblement ou *implicitement structuré* et où les *relations socio-affectives* peuvent être dominantes (spontanéité des liens qu'il tisse entres les individus)

* **Le groupe secondaire ou organisation**

C'est un groupe disposant d'un nombre de membres plus ou moins important, *fortement structuré* et où les *relations socio-opératoires* sont dominantes

Il y a au sein d'un groupe secondaire, en fonction de sa taille, un certain nombre de groupes restreints.

D'autres typologies de groupe peuvent être déclinées :

#### *Groupe formel vs groupe informel*

**Le groupe formel** se distingue du groupe informel par un **fort degré de structuration** (normes, statuts et rôles explicitement codifiés et définis) souvent représenté par un **organigramme.**

**>** structure théorique qui définit les relations socio-opératoires des membres du groupe

**Le groupe informel** se caractérise lui par une **structure implicite.**

**>** structure pratique : action concrète où domine les mécanismes socio-affectifs

Un ou plusieurs groupes informels peuvent se constituer à l'intérieur d'un groupe et venir « parasiter » le fonctionnement d'un groupe formel.

#### *Groupe d'appartenance vs groupe de référence*

**Groupe d'appartenance :** groupe auquel *on appartient* objectivement « socialement »

**Groupe de référence** : groupe où l'individu *se reconnaît* dans son fonctionnement, sa culture et ses valeurs (à travers lequel il s'identifie)

Il peut y avoir, pour tout individu, une convergence ou au contraire une contradiction entre groupe d'appartenance et groupe de référence. On peut parler alors « d'acculturation », c à d l'adoption d'un modèle culturel différent du modèle initial de son groupe d'appartenance.

## Les composantes du groupe

Elles permettent d'identifier l**a structure et les modes de fonctionnement :**

* taille
* normes
* rôle
* statuts
* objectifs
* degré de cohésion

**Les normes :** règles plus ou moins implicites qui suggèrent aux membres du groupe les comportements appropriés ou inappropriés dans une situation donnée.

Le comportement des membres du groupe répond donc à des conduites « normatives ». L'attitude qui consiste à refuser plus ou moins les normes du groupe caractérise une attitude « déviante » ou déviance.

**Le rôle :** chaque membre du groupe à un rôle à jouer, une fonction à assumer ; la notion de rôle implique donc une certaine spécialisation des tâches à l'intérieur du groupe. Il y a donc chez les autres membres du groupe des « attentes » vis à vis de celui ou de celle qui s'est vu attribuer un certain rôle. Il correspond à un **division horizontale**

**Les statuts :** les rôles attribués aux différents membres du groupe n'ont pas nécessairement la même importance et les normes ne s'appliquent pas à tous avec le même degré d'intensité. Le concept de statut permet de tenir compte de ces variations.

Il correspond à une **division verticale** (rôle de chacun dans l'organisation hiérarchique)

**Le concept de cohésion :** correspond à la force des liens qui unissent les membres d'un groupe > facteurs de cohésion définissant la cohésion du groupe :

* homogénéité des membres
* objectif commun consensuel (plus ou moins partagé)
* menaces extérieures
* conscience de l'enjeu

**Les conséquences de la cohésion du groupe :**

En général, un fort degré de cohésion du groupe s'accompagne de différentes manifestations comportementales, telles que :

* faible taux de roulement
* forte implication des membres du groupe
* conformisme à l'égard des normes
* meilleur rendement du groupe (synergie)

# Le groupe primaire, quelques perspectives théoriques

## La dynamique Lewinienne du groupe

Pour K.Lewin, le groupe est **différent de la somme de ses éléments.**

« L'essence du groupe n'est pas la similarité ni la dissimilarité de ses membres, mais leur interdépendance. Chaque groupe peut être caractérisé comme **une totalité dynamique.**

Un groupe ne peut donc se résumer à la somme (de l'énergie) des individus qui le composent.

La dynamique du groupe produit une énergie spécifique et régulière : c'est l'effet de synergie (2+2+2=7) qui témoigne de l'action du groupe.

Les travaux de K.Lewin ont permis d'identifier **3 caractéristiques du fonctionnement du groupe :**

* les rapports dynamiques
* l'équilibre quasi stationnaire
* le climat

La dynamique de groupe recouvre l'ensemble des phénomènes, mécanismes et processus qui émergent et se développent dans les groupes durant leur activité.

#### *La notion de dynamique de groupe renvoie aux pratiques suivantes :*

* l'étude des mécanismes et processus propres aux groupes restreints
* l'intervention au sein des groupes dans le but de faciliter l'élucidation de ses modes de fonctionnement
* La formation spécifique en groupe – dans un cadre bien défini – à des fins organisationnelles (groupe de travail) ou thérapeutiques (sociodrame : résoudre troubles du comportement)

#### *Il existe différentes phases du fonctionnement d'un groupe*

* **constitution**
* **opposition / dissociation (seuil critique) > d'accord sur objectifs à atteindre mais pas sur les moyens**
* **normalisation**
* **réalisation**

## Leader et leader ship dans les groupes

Le leader est celui qui a **le plus d'influence dans le groupe.**

C'est celui qui désigne une direction, celui qui régule et structure les relations, celui qui organise et répartit les tâches.

Il exprime une aptitude à animer un groupe, une capacité de leadership.

Il peut avoir une autorité formelle.

Dans les groupes restreints, il se crée de manière implicite > autorité informelle.

#### *Pour K.Lewin, 3 formes de leadership peuvent s'exprimer :*

* **le leadership autocratique :** autorité formelle
* **le leadership démocratique :** s'appuie sur une participation de l'ensemble des membres du groupe pour décider quelle orientation prendre.
* **le leadership « laisser-faire »**

Les organisations aujourd'hui sont prises de manière quasi permanente dans **une dynamique de changement** : le changement s'inscrit dans les stratégies d'entreprise (permettent de s'intégrer dans l'environnement)

* **changement autocratique** (technocratique) : organisation du travail
* **changement concertée** : on va recueillir l'avis des salariés pour essayer de lever des craintes, des oppositions, des résistances (concertation)
* **changement négocié** : plus démocratique
* **changement participatif** : on associe directement les salariés à la définition des modalités de changement.

#### *Leadership et fonction d'encadrement*

La notion d'encadrement tel qu'elle est apparu chez Taylor **suppose 3 fonctions :**

* définir la prescription du travail
* contrôler l'application stricte des directives
* stimuler le rendement des salariés

Les travaux de K.Lewin ont amené une autre approche de la **fonction d'encadrement** cantonnée longtemps dans un rôle de contrôle du travail et de « courroie de transmission ». La fonction d'encadrement désignant toute **fonction ayant des responsabilités en terme de « management » de personnel**

Encadrement (renvoie à une fonction de responsabilité) ≠ cadre (renvoie à un statut)

L'encadrement suppose **3 niveaux de compétences :**

* **technique** (condition nécessaire)
* **gestion**
* **animation d 'équipes** (le responsable hiérarchique anime les personnes sous sa responsabilité : animation)

La fonction d'encadrement est devenue une fonction de management où la dimension animation des R.H est désormais primordiale.

#### *Les différentes facettes du leadership*

Les sources du leadership peuvent se décliner **selon 4 axes :**

* choix des modes de prise de décision (justifier rationalité des décisions)
* maîtrise des leviers de mobilisation (capacité de mobiliser)
* aptitude à échanger de l'information (donner info nécessaire à la compréhension du travail réalisé)
* gestion des situations délicates (crises)

Schéma

## Les rôles de l'encadrement

* les rôles interpersonnels
* modèle (patron : admiration/haine)
* leader
* interface (sert de lien entre les différents membres du groupe)
* les rôles informationnels
* observateur actif : anticiper risques de conflit
* diffuseur (de l'information venant de la direction)
* porte-parole
* les rôles décisionnels
* initiateur
* répartiteur des ressources
* régulateur
* négociateur

## Les applications concrètes de la dynamique du groupe

Les travaux théoriques de K.LEWIN ont débouché sur des méthodologies expérimentales :

* + Les groupes de travail et la méthodologie de résolution de problèmes en groupes
  + le « training group » ou « groupe de formation »

### Le groupe de travail (la genèse)

* **Années 50 :** dynamique de Groupe – K.LEWIN
* Méthodologie de travail en groupe : pour que tout groupe constitué fonctionne de la meilleure manière qu'il soit
* **Année 70 :** expérimentation du travail en groupe
* **Années 80 :** développement des cercles de qualité
* généralisation du travail en groupe

Groupe de travail ≠ groupe d'expression (exprime mécontentement, difficultés) ≠ groupe de projet (constitué autour d'un chef de projet pour réaliser qqch de nouveau (produit, prototype etc)

#### *Le groupe de travail (cercle de qualité)*

* C'est un petit nombre de salariés (6 à 8) appartenant à la **même unité de travail** ou ayant une **problématique commune**
* c'est identifier, analyser et résoudre un problème qui se pose dans l'organisation du travail en utilisant la **méthodologie de résolution de problèmes** en groupe.

### La méthodologie de résolution de problèmes en groupe

* identification et hiérarchisation des problèmes
* analyse du problème, analyse causes/effets (on traite un problème à la fois / identifier les causes : chercher les solutions pour les neutraliser)
* identification et hiérarchisation des solutions
* mise en œuvre et évolution de la solution
* validation

**Le groupe de travail :**

* **responsabilise** les salariés en les impliquant dans un processus de résolution de problèmes
* **accroit leur compétence**, leur expertise par l'analyse des situations
* leur permet **d'expérimenter** les solutions qu'ils ont défini

## L'approche psychanalytique du groupe : une autre définition (M.Pagès)

Les groupes sont des **ensembles de personnes où s'éprouve de façon particulière la relation vécue entre les hommes**. En même temps elle se modifie.

Les groupes sont en quelque sorte des **coopératives d'explicitation et de transformation de la relation**...

Les groupes sont ainsi des **lieux où s'élabore, se « travaille » et se modèle une relation universelle** vécue à un niveau inconscient.

#### *3 mécanismes président au fonctionnement du groupe :*

* **l'idéalisation** qui donne au projet du groupe sa consistance initiale
* **l'illusion** qui correspond à la mise en place d'un dispositif symbolique permettant la canalisation des aspirations et neutralisant le doute sur les valeurs du groupe
* **la croyance** qui comble progressivement toute incertitude sur les valeurs du groupe, là ou le système symbolique se transforme en croyance.

#### *La perspective psychanalytique du groupe*

La nature sociale de l'individu est déterminée par la relation à autrui et celle-ci implique toujours une dimension affective.

C'est le « chef », le leader du groupe qui va cristalliser cette dimension affective en servant « d'objet idéalisé » que les membres du groupe peuvent aimer et admirer (ou haïr) (relation amour/haine)

Il y a donc identification lorsque l'idéal du moi (le chef) est intériorisé comme modèle.

#### *Le clivage dynamique Lewinienne et réalité psychanalytique dans la conception du groupe*

D'un côté, le groupe s'est envisagé comme la forme et la structure d'un système stabilisé de relations interpersonnelles où opèrent des « positions » de statuts et de rôles.

De l'autre côté, le groupe est envisagé comme l'objet d'investissements affectifs où opèrent des représentations inconscientes réglées par la nature des identifications et par des mécanismes de défense.

# Le groupe primaire, étude de quelques phénomènes

## Les 4 points cardinaux de la sociométrie (Jacob MORENO (1889-1974))

La sociométrie est une méthode d'investigation visant à **définir et à représenter la structure informelle des groupes** à partir de l'identification des relations socio-affectives de ses membres.

* Mesure les relations sociales à l'intérieur d'un groupe

La démarche sociométrique s'articule autour de 4 types d'instrument :

* du test sociométrique
* de la sociomatrice
* du sociogramme
* de la lecture et de l'analyse du sociogramme

#### *Le test sociométrique*

C'est un instrument permettant de **mesurer le niveau de l'organisation sociale d'un groupe**, à la lumière des sympathies et des antipathies qui s'y manifestent.

* Questionnaire qui porte sur les relations préférentielles

Le procédé est simple et facile à mettre en place, puisqu'il consiste à demander à chaque membre d'un groupe restreint d'indiquer les personnes du groupe ac lesquelles ils souhaiterait faire équipe et inversement celles ac lesquelles il ne voudrait pas s'associer.

#### *La sociomatrice*

Elle retranscrit dans un tableau les informations fournies par les réponses au test sociométrique (en ligne : choix exprimés- en colonne : choix reçus)

voir tableau

#### *Le sociogramme*

C'est un schéma établie à partir des résultats obtenus ac la sociomatrice qui met en valeur les gens qui reçoivent le plus de choix (=leaders) et ceux en isolement

A partir des observations faites : étape analytique où l'on réalise des hypothèses (pourquoi A et B sont des leaders ? Etc.)

voir schéma

## La méthode interactionniste de BALES

Il ne va pas seulement s'intéresser aux relations socio-affectives.

Pour Bales, la structure d'un groupe est une **résultant de multiples processus d'échanges** (interactions) entre ses membres.

Les travaux de Bales constituent **l'approche la plus systématique** de ces phénomènes.

BALES utilise une **table de critère** présentant 12 catégories qui sont mises en correspondance 2 à 2 selon 6 types de problèmes (communication, évaluation, contrôle, décision, tension, intégration) et qui se regroupent en 3 zones.

* **aire socio-affective positive** (items 1 à 3)
* **solidarité :** encourager, aider, valoriser les autres au sein d'un groupe
* **détente :** chercher à diminuer la tension, blague, nit, se déclare insatisfait
* **accord :** donne son accord, accepte facilement, comprend
* **aire socio-opératoire** (items 4 à 9)
* **donne des suggestions** : des indications respectant la liberté d'autrui
* **donne une opinion :** analyse, exprime son sentiment, son souhait
* **donne une orientation :** informe, répète, clarifie, confirme
* **demande une orientation :** information, répétition, confirmation
* **demande une opinion :** évaluation, analyse, expression d'un sentiment
* **demande des suggestions** : directives, moyens d'action possibles
* **aire socio-affective négative** (items 10 à 12)
* **désaccord :** désapprouve, rejette, refuse l'aide
* **tension :** manifestations une tension, demande de l'aide, se retire de la discussion
* **antagonisme :** fait preuve d'opposition, dénigre les autres, s'affirme soit même

#### *Méthodologie d'observation de BALES*

Le groupe est observé par **différents observateurs**. Chaque observateur dispose d'une feuille de critères sur laquelle il note ses observations. (sous forme de tableau)

voir schéma

#### *La méthode interactionniste de BALES*

Dans la pratique, les catégories de BALES permettent d'effectuer des **observations systématiques du comportement des individus dans un groupe**. Cette méthode permet :

* de **comptabiliser** le nombre d'interventions par catégories
* de **caractériser** chaque intervention à l'aide de 12 catégories
* de **préciser** de qui elle provient (émetteur) et à qui elle s'adresse (récepteur)

On pourra ainsi montrer, par l'intermédiaire du volume et du type d'interventions répertoriées, la **manière dont le groupe s'organise et comment les individus évoluent dans un groupe** à un moment donné. On dégagera en particulier :

* les structures d'influence et de centralisation
* les rôles et les statuts (conformisme vs défiance)
* les règles de fonctionnement du groupe

# Conclusion sur le groupe primaire

**Plusieurs facteurs contribuent à transformer une quantité d'individus hétérogènes en groupe :**

* **interaction entre les membres du groupe (influence mutuelle)**
* **partage d'un but commun**
* **interdépendance des membres du groupe**
* **se percevoir comme appartenant au groupe**