

décision sur les individus (vie professionnelle et personnelle). Le poids organisationnel est constitué par l'ensemble des conséquences de la décision sur la structure (gestion et organisation).

Certaines décisions ont un poids social faible (par exemple, le choix de la marque de la machine à café de la cafétéria), d'autres ont un poids social élevé (par exemple, l'informatisation d'un service). Certaines décisions ont un poids organisationnel faible (par exemple, la répartition des représentants dans différents zones) ; d'autres ont un poids organisationnel élevé (par exemple, la modification d'un portefeuille en bourse). Le croisement de ces deux facteurs correspond au tableau suivant :

	Poids social	
	Faible	Élevé
Faible	Cas 1 : Choix de la machine à café	Cas 3 : Réparation des tonneaux des représentants
Élevé	Cas 2 : Modification d'un portefeuille en bourse	Cas 4 : Informatisation d'un service

- Dans le cas 1, la décision n'a ni poids social, ni poids organisationnel : nul besoin de recourir à un groupe pour que la décision soit prise.
- Dans le cas 2, la décision a un poids social faible et un poids organisationnel élevé ; elle doit être prise par les seuls experts, individuellement ou en très petit groupe.
- Dans le cas 3, la décision a un poids social élevé et un poids organisationnel faible ; elle doit être prise par le groupe formé de tout ou partie des individus concernés. L'équipe de travail gère ainsi sa propre structure, sans risque pour l'organisation.
- Dans le cas 4, la décision a un poids social élevé et un poids organisationnel élevé ; elle doit être prise par le groupe formé de tout ou partie des individus concernés. L'équipe de travail gère ainsi sa propre structure, sans risque pour l'organisation.

Alexis Trotski / A Blavatski  
"Les psychologues des groupes"  
Nelson University  
La conduite des groupes  
7

nel élevé ; elle doit être prise par le groupe formé de tout ou partie des individus concernés, tout en étant cohérente avec le point de vue des experts.  
Ce dernier cas est évidemment le plus délicat, celui qui nécessite le plus de doigté de la part de l'animateur. Celui-ci doit, tout à la fois, permettre aux membres du groupe d'être acteurs de la décision dans un cadre contraignant par les points de vue des experts. Plusieurs sessions de groupe sont alors nécessaires pour aboutir à des décisions à la fois conformes et élaborées par le groupe. L'animateur confronte à une telle tâche se trouve dans une difficulté particulière : il doit favoriser la libre expression des participants, tout en canalisant cette dernière dans le cadre imposé. Une certaine "habileté" (Joule et Beauvois, 1987) est alors nécessaire pour conduire un tel groupe.

## 2. LES CARACTÉRISTIQUES DU LEADER

Conduire un groupe implique que l'on adopte une position particulière dans le groupe, position dite de leader. Le leadership est une fonction inhérente au dispositif groupal qui émerge nécessairement parce qu'elle répond à un besoin de cohérence et d'identité des membres du groupe. L'ensemble morcelé constitué par l'apport de chaque part individuelle construit son unité en attribuant à un ou plusieurs membres du groupe le rôle de leader qui assure une partie ou l'ensemble des fonctions de leadership.

Il convient donc de distinguer le leadership qui est une propriété ou fonction du groupe, du leader, qui est une personne occupant cette fonction.  
Il convient de distinguer, également, le leader qui assure davantage un leadership spontané de l'animateur qui est une sorte de leader "professionnel".

Cette position particulière de représentant du groupe et de logifiant de son travail donne au leader une visibilité et un pouvoir plus importants que celui des membres au sens où le pouvoir peut être défini comme la capacité d'influencer et de contrôler les événements.

### 2.1 Leader ou manager

Cette position de pouvoir du leader entraîne une confusion fréquente entre le manager et le leader. Le pouvoir du manager (chef d'équipe, d'entreprise, etc.) est conféré par des paramètres externes au groupe qu'il dirige, alors que le pouvoir du leader lui est conféré par les membres du groupe. C'est ainsi que le manager dirigeant un groupe n'est pas nécessairement le leader de ce groupe ; il peut le devenir, mais il peut aussi se maintenir ou être placé par le groupe dans une position externe au groupe. Dans cette position, le manager dirige chaque individu du groupe mais ne conduit pas le groupe. En effet il n'est pas dans une position lui permettant d'utiliser le groupe comme outil de décision. En fait, plus le rôle est institutionnalisé et formalisé, moins il est susceptible de remplir les fonctions de leadership.

Le leader d'un groupe doit détenir un pouvoir qui lui est attribué par le groupe et non par une instance extérieure au groupe ou par un quelconque organigramme, par exemple un délégué du personnel dans une entreprise. Ainsi certains leaders sont choisis parmi les membres du groupe ; ce sont des leaders spontanés, d'autres prennent professionnellement cette fonction, ils sont à la fois imposés au groupe et légitimés *a posteriori* par le groupe. Les leaders spontanés ont fait l'objet de nombreuses études visant à déterminer quels sont les critères de choix du leader par un groupe. Ayant remarqué que certains individus cumulaient les fonctions de leader dans de nombreux groupes, on a tenté d'étudier les caractéristiques de leur personnalité.

### 2.2 La personnalité du leader

On s'est beaucoup interrogé sur les caractéristiques spécifiques du leader d'un groupe, traits de personnalité, de comportement et de fonctions assumées.

Gibbs (1969) rapporte de nombreuses études, menées dans les années cinquante à soixante-dix, qui tentent de spécifier ses traits de personnalité. On mesure les leaders, on les pèse, on évalue leur état de santé, leur intelli-

gence, etc. Toutes ces mesures font aujourd'hui sourire : fondées sur des catégories triviales, elles ne font qu'avaliser la plupart des stéréotypes sociaux.

A la suite d'une étude extensive par questionnaires, d'autres auteurs isolent quatre facteurs prépondérants, associés à la fonction du leader (Gibbs, *op. cit.*) :

- la considération des membres (49,6 % de la variance totale). Cette reconnaissance est fondée sur la capacité du leader à développer des relations interpersonnelles chaleureuses avec les membres, à les écouter et leur permettre de participer aux décisions ;
  - la prise d'initiatives structurantes (33,6 % de la variance totale). Il s'agit d'initiatives relatives à la gestion des relations entre les membres du groupe et à la définition des procédures de travail ;
  - l'activation de la production (9,8 % de la variance totale). Le leader motive le groupe et stimule le travail ;
  - la sensibilité interpersonnelle (7 % de la variance totale). Le leader est plutôt tolérant et sensible aux conflits qu'il tend à neutraliser.
- D'autres études ont porté sur le style du leader et ses différents effets sur le groupe. Les styles sont déterminés à partir de différents types de pouvoirs politiques.

### 2.3 Les styles du leader

Trois types de commandements sont ainsi testés par Lippitt et White (1972). Les auteurs installent trois groupes d'enfants auxquels ils attribuent trois styles de leadership<sup>1</sup> :

- un premier groupe reçoit un leader autoritaire : l'adulte décide des buts, des moyens et de la répartition des tâches entre les membres du groupe sans tenir compte de ce qu'ils pourraient penser ;

1. En réalité, les chercheurs avaient installé deux styles de commandement. C'est l'incompétence d'un leader qui adopta un style "laisser faire" qui conduisit les chercheurs à comparer après coup les trois styles de commandement.

### 2.1 Leader ou manager

Cette position de pouvoir du leader entraîne une confusion fréquente entre le manager et le leader. Le pouvoir du manager (chef d'équipe, d'entreprise, etc.) est conféré par des paramètres externes au groupe qu'il dirige, alors que le pouvoir du leader lui est conféré par les membres du groupe. C'est ainsi que le manager dirigeant un groupe n'est pas nécessairement le leader de ce groupe ; il peut le devenir, mais il peut aussi se maintenir ou être placé par le groupe dans une position externe au groupe. Dans cette position, le manager dirige chaque individu du groupe mais ne conduit pas le groupe. En effet il n'est pas dans une position lui permettant d'utiliser le groupe comme outil de décision. En fait, plus le rôle est institutionnalisé et formalisé, moins il est susceptible de remplir les fonctions de leadership.

Le leader d'un groupe doit détenir un pouvoir qui lui est attribué par le groupe et non par une instance extérieure au groupe ou par un quelconque organigramme, par exemple un délégué du personnel dans une entreprise. Ainsi certains leaders sont choisis parmi les membres du groupe ; ce sont des leaders spontanés, d'autres prennent professionnellement cette fonction, ils sont à la fois imposés au groupe et légitimés *a posteriori* par le groupe. Les leaders spontanés ont fait l'objet de nombreuses études visant à déterminer quels sont les critères de choix du leader par un groupe. Ayant remarqué que certains individus cumulaient les fonctions de leader dans de nombreux groupes, on a tenté d'étudier les caractéristiques de leur personnalité.

### 2.2 La personnalité du leader

On s'est beaucoup interrogé sur les caractéristiques spécifiques du leader d'un groupe, traits de personnalité, de comportement et de fonctions assurées.

Gibbs (1969) rapporte de nombreuses études, menées dans les années cinquante à soixante-dix, qui tentent de spécifier ses traits de personnalité. On mesure les leaders, on les pèse, on évalue leur état de santé, leur intelli-

gence, etc. Toutes ces mesures font aujourd'hui sourire : fondées sur des catégories triviales, elles ne font qu'avaler la plupart des stéréotypes sociaux.

À la suite d'une étude extensive par questionnaires, d'autres auteurs isolent quatre facteurs prépondérants, associés à la fonction du leader (Gibbs, *op. cit.*) :

- la considération des membres (49,6 % de la variance totale). Cette reconnaissance est fondée sur la capacité du leader à développer des relations interpersonnelles chaleureuses avec les membres, à les écouter et leur permettre de participer aux décisions ;
  - la prise d'initiatives structurantes (33,6 % de la variance totale). Il s'agit d'initiatives relatives à la gestion des relations entre les membres du groupe et à la définition des procédures de travail ;
  - l'activation de la production (9,8 % de la variance totale). Le leader motive le groupe et stimule le travail ;
  - la sensibilité interpersonnelle (7 % de la variance totale). Le leader est plutôt tolérant et sensible aux conflits qu'il tend à neutraliser.
- D'autres études ont porté sur le style du leader et ses différents effets sur le groupe. Les styles sont déterminés à partir de différents types de pouvoirs politiques.

### 2.3 Les styles du leader

Trois types de commandements sont ainsi testés par Lippitt et White (1972). Les auteurs installent trois groupes d'enfants auxquels ils attribuent trois styles de leadership<sup>1</sup> :

- un premier groupe reçoit un leader autoritaire : l'adulte décide des buts, des moyens et de la répartition des tâches entre les membres du groupe sans tenir compte de ce qu'ils pourraient penser ;

1. En réalité, les chercheurs avaient installé deux styles de commandement. C'est l'incompétence d'un leader qui adopta un style "laisser faire" qui conduisit les chercheurs à comparer après coup les trois styles de commandement.

- un second groupe reçoit un leader démocratique : l'adulte propose des objectifs et des moyens pour les atteindre et négocie une répartition des rôles avec les membres du groupe ;
- un dernier groupe reçoit un leader "laisser faire" qui se conçoit uniquement comme "système ressource" du groupe sans intervenir en quoi que ce soit sur son évolution.

On observe les effets de ces trois styles de commandement sur trois plans : climat socio-émotionnel du groupe, performances et cohésion.

Les résultats montrent que le leadership autoritaire induit un climat dans lequel, sur fond d'apathie, apparaissent des décharges d'agressivité dirigées vers certains membres du groupe ou vers l'extérieur, des performances uniformes et satisfaisantes en présence du leader mais qui s'effondrent dès qu'il s'absente et un groupe peu cohésif.

Le leadership démocratique entraîne un bon climat socio-émotionnel et une satisfaction des membres, des performances élevées, stables, y compris en l'absence du leader, une diversité des activités et évidemment un groupe très cohésif.

Le leadership "laisser faire" induit un climat analogue à celui du premier groupe, une insatisfaction des membres, et une performance et une cohésion plus faibles encore que celles du premier groupe.

Cette recherche fort connue a fait l'objet de nombreuses critiques portant tout à la fois sur la méthode peu rigoureuse et sur l'interprétation idéologique qui en fut faite.

#### 2.4 Les mythes du leader

Acteur d'un phénomène ineffable, parfois surprenant, le leader a été l'objet de nombreuses recherches qui ont quelquefois conduit à créer des mythes simplificateurs malheureusement récurrents dans la littérature sur le sujet.

- le mythe du pouvoir : les managers seraient similaires aux leaders ;
- le mythe de la personnalité : les leaders exerceraient une influence personnelle sur la discussion du groupe ;

- le mythe des styles : les leaders se comporteraient selon trois types de styles : autoritaire, démocratique ou laisser-faire ;
- le mythe des deux leaders : beaucoup de groupes auraient deux leaders : le leader socio-affectif qui fixerait les relations entre les membres et le leader de la tâche qui gérerait le travail du groupe ;
- le mythe des fonctions : les leaders accompliraient certaines fonctions spécifiques.

Ces cinq idées reçues ont été infirmées par de nombreuses recherches. Ainsi des études ont montré que les managers adopteraient un style particulier alors que les leaders modifieraient leur style selon les situations. D'autres études comparant les leaders de groupes expérimentaux avec des leaders en situation réelle ont conclu que l'hypothèse des deux leaders était probablement issue d'un artefact dû à la situation expérimentale (Fischer, *op. cit.*).

En fait, les questions sur les caractéristiques propres du leader sont mal posées. Ni sa personnalité, ni sa compétence, ni son charisme ne peuvent expliquer la position qu'il prend dans un groupe, celle d'aider à la progression du groupe vers ses buts, tout en étant reconnu comme tel par le groupe. Le leader n'est en fait qu'un des pôles d'une fonction du système groupal que l'on a nommée "leadership".

#### 2.5 Le leadership

Le leadership est défini comme une relation établie entre le leader et les participants du groupe. En réalité, comme le suggère Hollander (1980), le *locus of leadership* se trouve à l'intersection de trois facteurs composés d'éléments contingents : la situation (type de tâche, structure sociale, règles, histoire, etc.) ; le leader (sa légitimité, sa compétence, sa motivation, les caractéristiques de sa personnalité, etc.) ; les participants (leurs attentes, les caractéristiques de leur personnalité, leurs compétences, leurs motivations, etc.).

Le nombre de variables étant considérable, la réflexion actuelle sur le leadership part de ce constat de la complexité à le définir. Drechsel (1984) a observé l'émergence spontanée du leadership dans

dix-huit groupes de prise de décision réunis toutes les semaines sur une période de huit semaines. Les leaders étaient mis en évidence par les rapports rendus par chaque membre des groupes. Toutes les interactions étaient enregistrées puis codées. L'objectif était de déterminer les fonctions communicatives spécifiques du leadership. Les résultats ont montré qu'il n'y avait aucune similitude entre les leaders des différents groupes mais que, pour un groupe donné, les interactions de chaque leader étaient significativement différentes des interactions des participants souvent similaires. Les leaders ont été ainsi caractérisés par leurs différences de fonctions plutôt que par des fonctions spécifiques.

De nombreuses études ont ainsi montré que la caractéristique spécifique du leader est l'adaptation. Seuls les leaders qui changent de comportement en fonction des situations sont susceptibles d'aider à la résolution des problèmes d'un groupe. Les leaders seraient ce qu'ils sont du fait de leur capacité à réagir de manière complexe et accompliraient des fonctions qui montreraient cette complexité. Les leaders se comporteraient distinctement selon les gens, selon les tâches et selon les différentes étapes de l'activité d'un groupe.

### 3. LES TECHNIQUES DU LEADER "PROFESSIONNEL" : L'ANIMATEUR

D'une manière générale, le rôle de l'animateur d'un groupe consiste à garantir le cadre de la réunion en maintenant l'orientation du groupe vers ses objectifs et en favorisant la production libre des échanges concourant à la réalisation des tâches fixées. L'activité de conduite de groupe est donc, au sens ergonomique du terme, une activité de contrôle de processus ; il s'agit en fait d'analyser un système, d'en diagnostiquer les dysfonctionnements et d'intervenir sur ce système si nécessaire et à bon escient.

Deux fonctions fondamentales émergent de l'activité d'un groupe et de son leader : la fonction de production et la fonction de régulation.

— La fonction de production consiste à aider le groupe à accomplir sa tâche et à progresser vers ses buts (par exemple : définir les buts, proposer des procédures, informer, etc.)

— La fonction de régulation consiste à aider le groupe à comprendre son fonctionnement et les affects qui y sont associés (par exemple : faire communiquer, reformuler les sentiments, interpréter une situation, etc.).

Ces deux fonctions peuvent être assumées par le groupe et par l'animateur. Le travail de l'animateur consiste donc :

- à diagnostiquer le bon déroulement de ces deux fonctions ;
- à intervenir si nécessaire ;
- à rendre ses interventions acceptables par le groupe.

#### 3.1 Gérer un système

La technique de l'animateur professionnel consiste à gérer l'action des forces d'expression et de cohésion qui animent respectivement les fonctions de production et de régulation.

La force d'expression trouve ses ressources dans les apports des individus alors que la force de cohésion canalise les énergies vers un but commun. Cette tendance au "Nous" constitue un des moteurs que l'animateur du groupe peut utiliser pour canaliser les capacités productives d'un groupe et diminuer l'incompatibilité des positions de ses membres. Mais la force de cohésion qui fonde un groupe inhibe sa créativité et sa capacité d'innover. Cette créativité est dépendante de la capacité d'intervention des membres du groupe. Chaque participant d'un groupe doit pouvoir exprimer au mieux ses positions et optimiser l'efficacité de ses interventions pour que la satisfaction de chacun de ses membres accompagne la production du groupe.

Le rôle de l'animateur consiste donc à favoriser la chimie de ces deux ingrédients (expression et cohésion) de telle sorte que le groupe prenne une part active dans la réalisation des objectifs, tout en évitant les conflits destructifs et les ruptures. En effet, un excès de cohésion entraîne l'uniformisation des positions et diminue la capacité d'innovation d'un groupe, alors qu'un excès d'apports personnels diminue la capacité d'organisation de la production et favorise les conflits et ruptures.

L'animateur augmente la force d'expression et de proposition d'un groupe par :

- une absence de prise de position personnelle sur le problème ;
- une technique d'intervention dite indirecte, évitant les jugements et les questions autoritaires ;
- des reformulations suscitant l'approfondissement critique lors des prises de parole des membres.

L'animateur augmente la force de cohésion d'un groupe par :

- une définition claire du cadre, ou contrat de communication ;
- des interventions conformes à cette définition, soulignant les actions et les logiques communes au groupe ;
- des interventions montrant la progression du groupe vers les objectifs ;
- une gestion égalitaire des tours de parole.

Toutefois, la présence de l'animateur n'implique pas un interventionnisme permanent ; le groupe lui-même a les compétences nécessaires pour s'autoréguler, ce qu'il fera d'autant plus que l'animateur ne le rendra pas dépendant de ses interventions intempestives.

**3.2 Intervenir ou ne pas intervenir**

L'intervention d'un animateur ne se justifie que si elle correspond à un besoin ou une demande implicite du groupe. En général, l'intervention s'impose lorsque le groupe rencontre des difficultés sérieuses de tous ordres. Auquel cas l'animateur interviendra sur la production ou la régulation.

Par contre, lorsque le groupe progresse vers ses buts en utilisant au mieux chaque ressource individuelle, la non-intervention s'impose. Mais la non-intervention n'est pas l'absence. L'animateur en attente de parole doit écouter, diagnostiquer et réguler le minimum requis, c'est-à-dire les prises de parole des participants. Est-il pour autant directif ou non directif ?

**3.3 Être directif ou non directif**

La directivité ou la non-directivité ont longtemps été confondues avec l'influence ou la non-influence. L'interventionnisme ou le non-interventionnisme, ou encore le pouvoir ou le non-pouvoir (Blanchet et Gotman, 1992).

En fait la directivité consiste à expliciter directement l'acte que l'on veut faire accomplir à l'auditeur, alors que la non-directivité laisse l'auditeur libre d'interpréter le propos du locuteur.

Ainsi l'intervention (1) d'un animateur sera directive :

- (1) "Jean, ferme la fenêtre."
- (2) "Jean, tu ne sens pas des courants d'air ?"

L'effet sur Jean est différent selon la formulation. (1) intime un ordre auquel Jean ne peut pas ne pas répondre soit par une acceptation, soit par un refus. (2) laisse entendre un désir de fermer la fenêtre auquel Jean peut parfaitement ne pas répondre.

La non-directivité demande la participation de l'auditeur à un acte sans en imposer la réalisation. Elle est typiquement la technique de gestion participative des groupes. Elle permet tout à la fois de diriger un groupe et de faire en sorte que le groupe collabore à cette direction tout en gardant des initiatives dans la gestion des affaires du groupe.

Cette position d'écoute et de participation indirecte confère à l'animateur d'un groupe un statut d'interprétant et d'intervenant particulier : une position métadiscursive.

**3.4 Adopter une position "méta"**

La position "méta" consiste à éviter de prendre parti sur les contenus énoncés et à intervenir essentiellement sur les procédures et les affects. Cette position est dérivée de l'application de quatre principes : la distanciation, l'adaptation, l'activation et l'organisation.

- *La distanciation.* La participation de l'animateur aux discussions s'effectue dans une position de neutralité qui donne un poids particulier à ses interventions, alors non suspects de servir ses intérêts personnels. L'animateur est donc différent, tout en étant membre du groupe ; il affiche sa différence par des interventions neutralisantes et alternatives. Les interventions neutralisantes visent à désamorcer les conflits destructifs alors que les interventions alternatives visent à désamorcer l'effet "Janis" et le consensus à tout

prix. En ce sens la position distanciée de l'animateur lui permet de contrôler et influencer le déroulement des activités du groupe.

- *L'adaptation.* L'animateur occupe une fonction qui est dépendante du groupe dans lequel il s'insère. La part d'initiative revenant aux participants du groupe implique que l'animateur modifie ses stratégies en fonction des attentes et propositions des membres. L'application de ces premiers principes est sous-tendue par le souci de l'animateur de ne pas donner d'informations personnelles ni prendre parti sur le thème de la réunion. Dans le cas du non-respect de cette règle, la flexibilité de l'animateur apparaîtrait aux membres du groupe comme une inconstance ; l'expression de son point de vue comme une tentative d'influence directe incompatible avec sa fonction de représentant.

- *L'activation.* La discussion d'un groupe accroît ses performances : l'animateur stimule la recherche des informations, des explications et l'approfondissement des positions. Ainsi il active la discussion et les échanges, et sollicite le conflit productif. L'excès d'activation produit la polarisation et à terme le conflit destructif ; l'absence d'activation produit le compromis et à terme l'effet "Janis". Pour inhiber l'expression des membres, l'animateur fait appel aux procédures et règles communes. Pour faciliter l'expression des membres, l'animateur établit une justice égalitaire des prises de parole et souligne les convergences et les divergences. "Une décision innovante est le produit de la résolution d'un conflit" (Maier et Hoffman, 1965, p. 374).

- *L'organisation.* L'animateur est le garant du cadre contractuel du groupe qu'il anime. Il lui revient de définir tout ou partie des buts et des procédures du groupe, de maintenir le travail du groupe dans ce cadre et de favoriser la progression du groupe vers ses objectifs.

Au total, l'animateur interprète ou reformule les affects ou les propositions des membres dans des termes pertinents par rapport aux objectifs du groupe. Ses interventions contribuent à créer un climat de coopération entre les membres dès lors qu'elles sont formulées en termes généraux (nous, le

groupe, etc.). Il opère des liaisons analogiques, causales et temporelles entre les différentes contributions des participants. Il situe l'avancement du travail dans le temps et incite le groupe à anticiper sur les conséquences de ses choix.

Un groupe vit et meurt, son déroulement suit des processus relativement constants, et la conduite des groupes nécessite un repérage des différentes étapes de la vie d'un groupe, des rôles des participants associés à ces étapes et des mécanismes psychologiques et émotionnels en jeu.

#### 4. LA VIE ET LA MORT D'UN GROUPE

Un groupe est une totalité. La plupart des phénomènes que nous avons décrits émergent au cours de son évolution. La description de cette évolution du groupe constitue donc une synthèse des différents problèmes abordés dans cet ouvrage, vue sous l'angle des relations qui se nouent entre les participants. Le groupe peut être envisagé comme un système évolutif comprenant six phases (MacKenzie, 1990) :

- l'engagement,
- la différenciation,
- l'individuation,
- le transfert,
- la réciprocité,
- la résolution.

Mais chacune de ces phases est plus ou moins compatible avec différents rôles pris par les participants.

- Rôle de sociabilité : ce rôle est tenu par des participants qui valorisent et encouragent la participation et minimisent les différences et les réactions négatives.

- Rôle de structuration : ce rôle est tenu par des participants qui s'impliquent dans l'organisation de l'activité du groupe et la définition des buts.

- Rôle de prudence : ce rôle est tenu par des participants qui montrent une autonomie importante, hésitent à parler d'eux-mêmes et sont circonspects quant à l'activité groupale.

- Rôle de divergence : ce rôle est tenu par des participants qui tendent à défier et à contredire les autres participants, souvent avec agressivité. Notons que l'animateur est censé pouvoir jouer ces quatre rôles alternativement, selon les situations.

D'autre part, chacune de ces phases est caractérisée par une activité qui tend à définir des frontières :

- frontières externes au groupe,
- frontières interpersonnelles,
- frontières internes à l'individu.

De plus, chacune de ces phases favorise l'apparition de mécanismes psychologiques :

- acceptation des autres,
  - découverte de soi,
  - apprentissage par les autres,
  - élaboration psychique.
- Enfin, chacune de ces phases modélise des dimensions émotionnelles spécifiques :
- sociabilité par opposition à repli sur soi,
  - confiance par opposition à méfiance,
  - colère par opposition à peur,
  - domination par opposition à soumission,
  - contrôle de soi par opposition à non contrôle de soi.

#### 4.1 La phase d'engagement

La phase d'engagement est caractérisée par le processus d'affiliation des membres au groupe.

Le rôle de sociabilité favorise l'amorçage de ce processus, de même que le rôle de structuration de la tâche. Par contre, les membres qui prennent les rôles de prudence ou de divergence sont tolérés et parfois écartés par les autres membres du groupe.

Les frontières externes du groupe sont alors activées.

Les mécanismes psychologiques en jeu sont l'acceptation des autres, la découverte de soi et l'apprentissage par les autres.

Les dimensions émotionnelles prévalentes sont relatives à la crainte de ne pas être accepté par les autres, ou d'être mal jugé. La participation à la cohésion du groupe calme ces craintes et rehausse l'estime de soi.

#### 4.2 La phase de différenciation

Cette phase est caractérisée par des prises de position conflictuelle des membres du groupe favorisant des phénomènes de radicalisation des opinions.

Dans cette phase se trouve testée la capacité du groupe à tolérer le conflit. Chacun est amené à révéler davantage ses positions et croyances en défendant son point de vue.

Le mécanisme mis en œuvre consiste à favoriser la négociation et la résolution des conflits.

Le rôle de sociabilité est inactif lors de cette phase. Les membres qui persistent dans ce rôle ont le sentiment d'être trahis par les autres, en assistant impuissants à la dissolution de leur "bon groupe".

Le rôle de structuration contribue à donner un sens à l'activité désordonnée du groupe.

Les rôles de prudence et de divergence confortent la radicalisation des échanges.

Les frontières interpersonnelles sont alors principalement activées.

Les mécanismes psychologiques en jeu sont la découverte de soi et l'élaboration psychique.

Les dimensions émotionnelles prévalentes sont la colère par opposition à la peur et la domination par opposition à la soumission.

#### 4.3 La phase d'individuation

Il s'agit d'une phase de confrontation du sujet aux problèmes personnels des autres. L'atmosphère du groupe amène les membres à des processus d'introspection.

Le rôle de sociabilité est peu compatible avec l'activité introspective des membres à laquelle il réagit de façon normative.

Le rôle de structuration contribue à l'organisation des échanges.



Le rôle de prudence est incompatible avec cette phase d'expression de soi.

Le rôle de divergence bénéficie de la possibilité d'expression personnelle affectée à chacun.

Les frontières internes à l'individu sont alors principalement activées.

Les mécanismes psychologiques en jeu sont l'élaboration psychique, la découverte de soi et l'apprentissage par les autres.

La dimension émotionnelle prévalente est le contrôle de soi par opposition au non-contrôle de soi.

#### 4.4 La phase de transfert

Il s'agit d'une étape de l'évolution du groupe dans laquelle apparaissent des attractions affectives interpersonnelles ; la personnalisation des relations et l'abord de thèmes intimes constituent les phénomènes émergents de cette phase qui favorise les présupposés de base de couplement (cf. chap. 2).

Le rôle de sociabilité encourage les positions amicales et affectives ; il soutient le développement des échanges.

Le rôle structurant rencontre des difficultés et est susceptible de prendre conscience de sa cécité affective.

Le rôle prudent voit dans cette phase la réalisation de ses craintes de fusion et de perte d'identité.

Le rôle divergent s'adapte à cette phase mais avec un certain risque de "passage à l'acte".

Les frontières interpersonnelles sont alors principalement activées.

Le mécanisme psychologique mis en jeu est l'élaboration psychique.

Les dimensions émotionnelles prévalentes sont la sociabilité par opposition au repli sur soi et la confiance par opposition à la méfiance.

#### 4.5 La phase de réciprocité

Dans cette étape, le problème posé par les membres du groupe est celui de la responsabilité et de l'autonomie personnelle de chacun dans la relation avec les autres.

Les rôles de sociabilité et de divergence ont des difficultés avec le matériel thématique traité par le groupe.

Le rôle de prudence agit pleinement en plaidant pour un renforcement de l'autonomie individuelle.

Le rôle de structuration soutient la démarche entreprise par le groupe, et favorise des retours en arrière facilitant la compréhension des relations.

Les frontières interpersonnelles sont alors principalement activées par le groupe.

Le mécanisme psychologique en jeu est l'élaboration psychique.

La dimension émotionnelle prévalente est la domination par opposition à la soumission.

#### 4.6 La phase de résolution

Il s'agit tout à la fois de désengager le groupe et de faire en sorte que chacun interiorise l'expérience vécue pour bénéficier d'une influence positive durable. Les réactions des participants sont souvent anxieuses et dépressives.

Le rôle de sociabilité résout difficilement son expérience groupale, trop attaché aux autres et rassuré par la fusion.

Le rôle de structuration participe à l'organisation de la séparation.

Le rôle de prudence éprouve un sentiment de libération par rapport à ses obligations envers le groupe.

Les frontières externes sont alors principalement activées.

Les mécanismes psychologiques en jeu sont l'acceptation des autres.

La dimension émotionnelle prévalente est la joie par opposition à la tristesse.

Le déroulement d'un groupe ainsi décrit est un modèle typique et de nombreux facteurs, comme nous l'avons montré tout au long de ce livre, déterminent la vie et la mort des groupes. Toutefois de tels mécanismes psychologiques sont toujours à l'œuvre dans les groupes qu'il faut savoir écouter et comprendre.

Jean Naimouve

in de dynamiques des groupes

(BVF)

(Chap 5)

### LEADERSHIP ET INFLUENCE SOCIALE

Nous avons déjà à maintes reprises rencontré la notion de chef, de « leader », et la fonction de direction, de « leadership ». Au-delà d'évidences souvent confuses, il s'agit de concepts et de processus difficiles à définir et à explorer. L'usage de mots anglo-saxons traduisant ici moins une mode que le recours à des vocables plus souples, de tonalité moins traditionnellement autoritaire que les termes français de chef et de commandement.

D'autre part, certaines remarques capitales s'imposent d'emblée :

— L'autorité, le pouvoir, concernant à la fois une action, une opération du leader, et une relation de celui-ci avec le groupe qu'il conduit ;

— L'exercice pratique de l'autorité dépend simultanément des normes collectives ambiantes, des situations concrètes en cause et de la personnalité propre du chef. Un examen exhaustif de ces problèmes impliquerait donc une triple perspective : celle du leadership comme fonction dans un groupe, on considérant notamment ses conditions d'émergence à travers un jeu d'influences ; celle du leadership comme relation, pouvant présenter plusieurs types, dont les effets sur le climat et la production du groupe réclament l'attention ; enfin, celle

du leadership comme *aptitude* individuelle, ce qu'on appelle souvent « l'ascendant personnel », qui touche à des problèmes caractériels et doit aussi être réfféré à des circonstances et des genres de tâches divers. Comme nous ne pouvons aborder ici toutes ces questions, nous nous limiterons à celles qui concernent le plus directement la dynamique des groupes. Quant aux définitions mêmes, nous verrons les plus significatives se dégager en cours de route ; car le nombre considérable de travaux qui sont entièrement ou partiellement consacrés au leadership ne comporte pas moins d'une centaine de formules... (1).

### I. — Le leadership comme fonction

Dans un groupe institutionnel quelconque (famille, entreprise, syndicat, etc.) l'autorité dépend d'une structure préalable et sa zone d'exercice dépend de la position, du *status* occupé par l'individu dans cette structure (par exemple de sa place dans un organigramme hiérarchique). Dans tous les cas — et c'est là une première définition — il s'agit pour le leader d'être habilité à exercer un pouvoir déterminable sur la conduite d'un groupe de personnes déterminées.

Mais il ne suffit pas de définir l'autorité par le pouvoir statutaire de l'émetteur, car c'est un fait que certaines directives ne sont pas — ou pas complètement — exécutées. Au caractère quasi juridique de l'ordre doit s'ajouter un caractère opérationnel d'efficacité, d'influence effective. C'est

(1) Pour un classement de ces définitions, et plus généralement pour l'étude expérimentale de l'autorité, consultez l'article de H. LAZARRE dans le *Traité de Psychologie expérimentale* (GND.).

pourquoi plusieurs auteurs tendent à définir l'autorité par son *acceptabilité* de la part du récepteur. Par exemple, selon C. Barnard, psychosociologue américain spécialisé dans l'étude des organisations, l'autorité est « le caractère d'une communication telle qu'elle est acceptée par celui qui la reçoit comme devant diriger sa conduite ». Cette seconde définition axée sur les processus d'influence a l'avantage de pouvoir s'appliquer également au leadership dans les groupes informels et dans les groupes en voie de formation, où le leader apparaît comme le membre qui exerce la plus forte influence. Dans cette perspective le leadership ne sera plus considéré sous une perspective statique et étroitement individualisée, mais comme un *système de conduite requis par et pour le fonctionnement du groupe*, comme une condition et une qualité dynamique de sa structuration.

Encore convient-il d'examiner la trame de ce processus fonctionnel ; autrement dit, de préciser davantage les démarches impliquées dans l'exercice du leadership.

Plusieurs études américaines se sont efforcées de détailler les fonctions remplies par le leader, soit dans une optique plus ou moins normative, soit à partir d'analyses cliniques du comportement de chefs efficaces, soit encore à partir de témoignages émanant des membres de groupes formels ou informels. Les uns se réfèrent à des situations professionnelles ou à des tâches spécifiques ; d'autres, à des groupes de discussion.

L'analyse que nous allons proposer reflète les traits majeurs qui sont communément dégagés par ces études et se réfère à une longue expérience personnelle des groupes de formation. Aussi bien condense-t-elle les résultats du courant l'orientation sur les facteurs de cohésion et ceux du courant interactionniste sur les processus de communication.

Comme pour les facteurs de cohésion, on peut distinguer un double aspect, opératoire et affectif, dans la fonction de leadership.

## LA DYNAMIQUE DES GROUPES

1. Aspect socio-opératoire. — Il concerne la poursuite des buts et la réalisation des tâches propres aux groupes ; leur nature est évidemment variable (production matérielle, gestion administrative, recherche, etc.), mais dans tous les cas, il est possible de préciser les opérations qui permettent d'atteindre ces fins. Il s'agit :

A) D'opérations concernant l'information et la méthode de travail

— poser clairement l'objectif ; tâche à accomplir ou problème à résoudre ;

— présenter les étapes de la tâche ou les dimensions du problème en dégageant un plan de travail ;

— fournir les indications nécessaires au départ, puis celles qui peuvent s'avérer utiles ultérieurement ;

— apporter des suggestions en cas de difficultés

B) D'opérations concernant la coordination des apports et des efforts :

— décaler le rôle de chacun en relation avec celui des autres ;

— assurer et contrôler cette articulation des rôles au cours de toute ;

— faire explicitement le point aux différentes étapes du travail.

C) D'opérations concernant les prises de décision.

Ces décisions peuvent porter sur les fins, les moyens ou les deux. Dans l'optique de l'autoritarisme traditionnel, on estime qu'il appartient au leader de décider seul et que c'est là l'essence même de son rôle. Nous verrons qu'il n'en est rien et qu'il s'agit seulement ici d'un type possible de leadership parmi d'autres. En toute occurrence, les prises de décisions se situent à la charnière de l'aspect opératoire des processus de groupe — puisqu'elle permet de progresser — et de l'aspect affectif — puisqu'elle implique un accord, tacite ou exprès de l'ensemble des participants.

## LEADERSHIP ET INFLUENCE SOCIALE

2. Aspect socio-affectif. — Le maintien d'une activité efficace ne dépend pas seulement de facteurs techniques et méthodologiques, mais aussi du climat psychologique qui règne au sein du groupe, de son « moral » ; et celui-ci dépend lui-même du degré de motivation et d'intérêt pour la tâche, ainsi que des relations qui se tissent entre les différents membres — chef hiérarchique compris — lorsqu'il s'agit d'une organisation.

A cet égard, le leadership implique donc d'autres démarches liées à cette fonction de « maintien » bien dégagée, on l'a vu, par Benne et Sheats, et touchant non à des actes, mais à des attitudes, des valeurs, des sentiments conscients ou inconscients. Ici encore, selon le type de leadership adopté, les interventions que nous allons indiquer sont plus ou moins accusées, parfois même absentes.

Nous n'aborderons pour le moment que les liens le plus souvent inconscients qui unissent leader et membres et qui impliquent des processus d'identification et éventuellement d'amour ou de haine ; nous en traiterons au chapitre suivant. Aussi bien ne s'agit-il jamais, de part et d'autre, de démarches délibérées.

A) Interventions visant à la stimulation et au soutien. — Elles sont dominantes dans les groupes formels où la hiérarchie est plus ou moins autoritaire et partout où le leader joue le rôle de figure centrale et cherche à renforcer l'identification du groupe à sa propre personne ; on peut y ranger :

— l'incitation des membres à participer au maximum à la tâche en faisant jouer un système explicite ou latent de gratifications et de sanctions (avantages immédiats, promesses, flatteries, menaces ou blâmes) ;

— la détermination — qui complète la démarche précédente — dans les cas où se développent des anxiétés ou des tensions individuelles ou collectives.

## LA DYNAMIQUE DES GROUPES

B) *Interventions visant à la facilitation sociale.* — Il s'agit de rétablir ou de renforcer les processus de communication entre les participants, notamment par la recherche d'un langage commun, par l'expression des soucis, des désirs, des points de vue concernant l'activité du groupe.

C) *Éventuellement, interventions visant à l'élucidation des processus de groupe et de l'ensemble des facteurs précédents au fur et à mesure de leur émergence.*

En fait, ce rôle n'est qu'exceptionnellement ou épisodiquement assumé dans les groupes naturels, et pas forcément par le leader, mais parfois, par un sujet enclin à l'observation ou encore par un « bouffon ». Par contre, l'élucidation est la principale fonction du moniteur dans certains groupes de formation (1).

Même si cette fonction n'est pas explicitement remplie, il reste qu'un leadership ne peut s'établir sans un minimum de *lucidité*, permettant notamment :

— d'apprécier l'évolution des niveaux de satisfaction ou d'insatisfaction individuelles et collectives ;

— en cas de conflit ou d'anxiété d'en repérer les sources et d'en faciliter les issues.

Il importe de souligner que ces deux aspects (opérateur et affectif, avec leurs modalités internes) interfèrent sans cesse au cours de l'activité collective et qu'ils impliquent solidairement tous les membres du groupe, et non seulement le leader formel ou informel. Une difficulté opératoire, par exemple, l'insuffisance ou la disparité des informations au cours du traitement d'un problème, entrainera rapidement un malaise et le retrait de certains participants. Inversement l'apparition de conflits interpersonnels ne manquera pas de susciter certaines

(1) Cf. chap. VIII : « La groupe de dirigeants. »

## LEADERSHIP ET INFLUENCE SOCIALE

distorsions perceptives ou des procès d'intention qui troubleront le travail du groupe.

S'il revient au leader d'être en général le plus conscient de ces problèmes et le principal animateur de ces fonctions, le contenu même des analyses précédentes montre qu'il ne peut les assumer seul, et sur un mode ritualiste, mais qu'il est essentiellement un *catalyseur* des besoins et des ressources du groupe.

### II. — Les types de leadership et leurs effets

De nombreux auteurs ont proposé une typologie des chefs, inspirée par la philosophie sociale, la sociologie ou la psychanalyse. Citons notamment celle de Weber (1) qui distingue trois grands types : le chef *charismatique*, considéré comme infallible et quasi sacré, qui s'entoure lui-même d'un mystère distanciateur ; le chef *traditionnel*, à la fois autoritaire et protecteur ; enfin, le chef *démocratique* dont l'autorité s'établit sur des bases consultatives et rationnelles.

Dans une autre perspective, Redl (1), qui considère le leader comme la *personne centrale* sur laquelle se focalisent l'émotion et l'attention de tous, distingue dix types de tels personnages qu'il regroupe en trois catégories selon qu'ils sont des objets d'identification collective et d'amour, des objets d'attaques agressives ou des supports du Moi de chacun.

Dans un esprit synthétique et en tenant compte essentiellement des conduites du leader vis-à-vis

(1) Cf. LÉVY. Textes choisis (ibid.).

des membres d'un groupe, nous proposerons la classification suivante :

a) Le type *autoritaire*, visant à influencer autrui directement et par pression externe ; ce genre contient d'ailleurs deux espèces : — le chef autocratique, s'imposant par intimidation ou sanction sans se préoccuper des réactions d'autrui ; — le chef paternaliste, aux visées plus complexes, car il veut à la fois être obéi, respecté et même aimé.

b) Le type *coopératif*, consistant à associer autrui sinon aux prises de décision, du moins à leur préparation et à leurs applications. Ici, la distance entre le leader et les autres est donc beaucoup moins forte. De même que le degré de coercition varie dans le mode autoritaire, le degré de « permissivité » peut varier dans le mode coopératif.

c) Le type *manœuvrier*, consistant à influencer autrui indirectement et si possible à son insu. Cette attitude succède assez souvent aux échecs préalables du style autoritaire.

En marge de ces trois types majeurs, il convient de citer :

— Le type *élucidateur*, visant à mettre le groupe en situation de décider collectivement après une prise de conscience de ses problèmes et processus. Cette attitude n'est pas à proprement parler un leadership, elle exerce une sorte d'influence catalytique en facilitant la mise en œuvre des ressources internes du groupe. Elle se rattache étroitement à l'attitude dite « non directive » préconisée en psychothérapie par C. Rogers.

— Le type *laisser-faire*, qui constitue une sorte de démission d'autorité par un chef pourvu d'un statut nominal et qui se désintéresse de l'activité du groupe ou se laisse déborder par lui.

Toutefois, il ne faut pas exagérer le souci des

### LEADERSHIP ET INFLUENCE SOCIALE

typologies, considérées de façon statique ou même dynamique. L'impact d'un chef est lié à la comparabilité entre la poursuite de ses besoins personnels, de ceux des autres et des exigences, d'ailleurs mobiles, de l'action collective et de tout le contexte social. En ce sens, l'*adaptabilité* prend une grande importance et l'une des définitions les plus pertinentes reste celle que formulèrent les membres d'un de nos groupes : « Le chef, c'est l'homme de la situation. »

### III. — Les recherches expérimentales

Les recherches sur le leadership sont très nombreuses depuis un quart de siècle et se poursuivent simultanément en laboratoire et sur le terrain. L'intérêt s'est progressivement déplacé de l'étude des caractéristiques personnelles des leaders vers celle d'une mesure opérationnelle de son influence au sein du groupe ; on s'efforce en outre d'établir les variations de cette influence en fonction, d'une part, de la tâche ou du problème à résoudre, d'autre part, des styles de leadership et du « climat » collectif qui en résulte.

Dans l'impossibilité où nous sommes d'évoquer ici les procédures expérimentales — souvent aussi ingénieuses que rigoureuses — déployées par ces recherches, nous nous bornerons à indiquer certaines directions et contributions majeures.

1) Quant à la mesure de l'influence, on peut distinguer deux groupes de travaux : les uns se réfèrent à une évaluation *perceptive* de l'influence soit par des observateurs extérieurs (système catégoriel de Baltes, notamment), soit par les membres du groupe eux-mêmes (à l'aide d'un questionnaire sociométrique pour la désignation d'un chef ou d'un partenaire préféré). D'autres travaux visent à établir l'influence *officielle* des divers membres d'un groupe en mesurant les variations

## LA DYNAMIQUE DES GROUPES

de la performance en fonction du retrait alterné de chacun des membres. Une étude française très représentative de cette méthode est celle de R. Lambert, qui est en outre l'auteur d'un article synthétique sur l'expérimentation en matière d'autorité et d'influence sociale (1).

2) Quant aux effets comparés des différents modes de leadership sur le rendement et le « climat » collectif ; il faut citer les expériences pionnières de Lewin, Lipitt et White (2) qui ont été ultérieurement reprises et raffinées dans des contextes sociaux divers.

3) Quant à l'influence des réseaux imposés de communication et du programme de travail sur l'émergence du leader et la pertinence de son style ; ce domaine a fait l'objet de nombreux travaux américains qui ont été repris et développés en France par C. Flament (3).

En dépit de leur rigueur, il n'est pas douteux que l'ensemble de ces travaux ne laisse échapper certaines variables et notamment l'influence des modèles culturels. Il est, par ailleurs, difficile de penser que seuls des facteurs opérationnels interviennent sans qu'une interaction singulière entre chef et groupe ne joue aussi son rôle — compte tenu de la nature propre des situations vécues et des personnes. Les résultats expérimentaux obtenus présentent donc certaines limitations, tant en ce qui concerne leur portée sociologique qu'au niveau de l'analyse clinique des processus.

(1) In *Traité de psychologie expérimentale* (susc. IX, chap. XXI, bib.).

(2) In *Psychologie dynamique* (trad. FAUCHERET, bib.).

(3) *Réseaux de communications et structures de groupe* (Dunod).

