

Article

« Autorité et tâches dans les petits groupes »

Bernard Mailhiot

Recherches sociographiques, vol. 7, n°1-2, 1966, p. 183-209.

Pour citer cet article, utiliser l'information suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/055313ar>

DOI: 10.7202/055313ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : info@erudit.org

AUTORITÉ ET TÂCHES DANS LES PETITS GROUPES

L'expérimentation en psychologie sociale nous a appris à distinguer entre groupes étendus et groupes restreints, entre groupes centrés sur la tâche et groupes centrés sur le groupe. Il ne s'agira ici que de groupes de travail et de petits groupes de travail. Nous tenterons de dégager les conditionnements psychologiques de l'exercice de l'autorité dans ce contexte précis : des groupes restreints se consacrant à résoudre des problèmes ou à accomplir des tâches. Plusieurs optiques nous paraissent valables pour rendre ce phénomène intelligible, cependant nous nous limiterons délibérément à ses seuls aspects et à ses seules dimensions psychologiques. Nous tenterons spécifiquement de définir les types de comportements, d'attitudes, d'interactions et de motivations les plus favorables à l'exercice de l'autorité dans les petits groupes de travail.

Nombre d'écrits ont paru sur ce thème exposant les résultats des multiples recherches de ces dernières années. Ces écrits sont de très inégale valeur. Nous ne retiendrons ici que les données les plus concluantes, celles qui nous paraissent posséder une valeur scientifique. Nous tenterons de systématiser ces données, en y intégrant ce que nos propres recherches nous ont appris sur ce problème. Nous serons ainsi amenés à pratiquer une *autopsie* des façons arbitraires d'exercer l'autorité qui, trop souvent, prévalent dans nos petits groupes de travail et les vouent fatalement à la sclérose et à la stérilité, quand ce n'est pas à la nécrose. Mais avant tout, cette étude voudrait constituer une *anatomie* du leadership fonctionnel en groupe de travail, c'est-à-dire définir en termes opératoires le style de leadership que devraient adopter les petits groupes de nos divers milieux pour devenir plus créateurs et plus inventifs en s'acquittant de leur tâche. Le jour où, au Canada français, les petits groupes s'inspireront de ces données scientifiques, non seulement l'autorité apprendra à s'y exercer de façon plus démocratique mais aussi leur dynamique de groupe aura chance de devenir plus fonctionnelle et leurs membres plus créateurs.

I

PREMIÈRES DONNÉES EXPÉRIMENTALES

C'est en 1938 que paraissent dans la revue *Sociometry* les résultats des premières recherches de Kurt Lewin et de Robert Lippitt [49]* sur l'efficacité du leadership démocratique en petits groupes de travail. En 1939 et en 1940, trois autres articles étaient publiés relatant la suite de ces recherches, poursuivies d'abord par Lewin et Lippitt [50], puis par Lippitt et R. K. White [44], et enfin par Lippitt seul [53] sur les différents climats de groupe.

Cette série de recherches avait été entreprise selon une méthodologie expérimentale dérivée des sciences physiques. Lewin, Lippitt et White cherchent alors à reproduire en laboratoire des phénomènes de groupes constatés dans la vie réelle. Des méthodes sont expérimentées et perfectionnées qui permettent d'isoler différentes variables, de les manipuler, et d'effectuer des mesures systématiques.

En comparant la vie de groupe résultant d'un leadership « démocratique » à celle qui résulte d'un leadership « autoritaire » et du « laissez-faire », les auteurs s'efforcent d'établir les avantages du premier, notamment du point de vue de l'épanouissement de la liberté et des aptitudes, de l'expression de l'agressivité dans des directions constructives, des relations entre les membres du groupe, et du travail réalisé. Ces résultats éclairent ceux des études de Elton Mayo [56], datant de 1933, sur des équipes de travail dans des entreprises industrielles. Mayo avait pu démontrer alors l'influence primordiale sur le rendement et l'absentéisme des relations interpersonnelles au sein d'équipes de travail.

Ces recherches datent de près de 30 ans. Deux réserves doivent être faites à leur égard. Elles ont été entreprises avec des groupes isolés de façon artificielle, en système clos, pour des buts idéologiques plus ou moins explicites, entre autres, celui de démontrer les avantages de la « démocratie » et de la « participation » dans la prise de décision et le choix des objectifs. Enfin, un même problème domine ces recherches : vérifier les relations entre l'efficacité avec laquelle un groupe réalise ses objectifs, la nature des rapports qui existent entre ses membres et le degré de satisfaction que ceux-ci retirent de leur participation aux activités du groupe. Or, la situation expérimentale et le chercheur (qui impose toujours la tâche et les modalités d'exécution) constituent une variable extrêmement importante. Ces premiers chercheurs n'en ayant pas tenu compte, leurs conclusions finales semblent avoir été pour une bonne part contaminées par leurs hypothèses de départ et leurs souhaits plus ou moins avoués.

* Voir la bibliographie à la fin de cette étude.

II

VARIABLES ET CONSTANTES

Les recherches des dix dernières années se sont élaborées plus conformé-ment à la méthodologie que Kurt Lewin a mise à point la dernière année de sa vie dans un article célèbre [46], dans une perspective de « recherche-action ». Des groupes sont organisés, dans lesquels tous les participants sont à la fois sujets et objets d'expérience. Les phénomènes de groupe sont étudiés dans leur totalité, tels qu'ils sont perçus et vécus subjectivement, consciemment et inconsciemment, par les participants et les chercheurs, et l'on porte une attention particulière aux phénomènes associés à leurs propres relations. Ces travaux ont abouti à des hypothèses faisant une plus large part aux facteurs affectifs et inconscients. Ils ont dû pour cela abandonner les méthodes expérimentales dérivées des sciences physiques et s'orienter vers une méthodologie plus appropriée aux problèmes spécifiques des sciences humaines, en tenant davantage compte du coefficient personnel du chercheur. Cette méthodologie, conçue d'abord par Lewin et explicitée par la suite par ses disciples, se concrétise notamment par un recours plus grand aux sentiments éprouvés par les membres des groupes et par le chercheur lui-même, en tant que données de l'expérience. Cette méthodologie tend ainsi à revaloriser le sens original du terme « expérience » [45], qui est l'acte d'éprouver et de ressentir, et s'appuie en outre sur une conception plus relative de la notion de vérité scientifique.

Plus explicitement, voici les variables et les constantes dont les recherches ont systématiquement tenu compte pour définir en des termes scientifiques l'exercice de l'autorité dans les petits groupes de travail.

A. VARIABLES

1. *Insertions dans la société globale*

Quand il s'agit de rendre intelligibles la dynamique et la genèse des micro-groupes orientés vers une tâche, la première variable dont le chercheur doit tenir compte est celle de leurs positions respectives dans la société globale [76]. Si les recherches doivent avoir quelque signification pour les groupes réels et non uniquement pour des groupes fabriqués de toutes pièces en laboratoire, le chercheur doit admettre que tout groupe de travail, quels que soient ses objectifs et son origine, ne doit jamais être considéré comme un organisme clos sur lui-même. Il est toujours lié, de quelque façon, à l'ensemble de la société, par des éléments qui conditionnent étroitement son fonctionnement et lui donnent certains traits spécifiques. Aussi le chercheur doit-il savoir qui a pris l'*initiative* de la formation du groupe,

qui est à l'*origine* de l'autorité existant dans le groupe, quelle est la *fonction* remplie par le groupe dans la société où il est inséré [2, 3]. Ce sont là autant de variables à identifier, à définir et à contrôler au préalable.

2. *Nature de la tâche*

Une deuxième variable en cause dans l'exercice de l'autorité en petits groupes de travail, c'est la nature de la tâche à laquelle le groupe se consacre et les ressources dont il dispose pour l'accomplissement de cette tâche. À ce sujet, il importe de se demander pourquoi le groupe se réunit. Se propose-t-il des fins lucratives ou gratuites, la satisfaction de besoins interpersonnels ou la réalisation d'une œuvre collective? La tâche est-elle volontaire ou imposée du dehors? S'accomplit-elle dans un contexte de coopération ou de compétition entre les individus? La tâche est-elle suffisamment adaptée à ce groupe? Est-elle clairement définie et susceptible d'être acceptée par les individus? C'est en tenant compte de cette variable que des critères ont été élaborés par différents chercheurs [5, 8, 42] pour permettre d'évaluer le rythme selon lequel le groupe peut progresser dans l'accomplissement de la tâche.

3. *Personnalité des membres*

La troisième et dernière variable en cause dans l'exercice de l'autorité en petits groupes de travail et dont le chercheur doit apprendre à tenir compte, c'est la personnalité des membres du groupe. Les recherches de W. R. Bion [15], entre autres, nous ont rendus conscients d'un fait qui nous paraît maintenant banal : un groupe n'est pas constitué d'unités interchangeables mais d'individus ayant chacun une personnalité bien déterminée et qui sont modelés par des expériences antérieures de vie sociale qu'ils apportent dans le groupe et qui conditionnent leur comportement. Toujours d'après les travaux de Bion [16], le responsable du groupe doit se préoccuper d'évaluer les attitudes initiales des membres envers la tâche, envers le groupe lui-même et envers les autres membres. Leurs relations avec l'autorité lui deviendront ainsi plus facilement intelligibles [37].

B. CONSTANTES

Les recherches de ces dernières années, en plus de nous sensibiliser aux variables qui conditionnent l'exercice de l'autorité en petits groupes de travail, nous ont rendus conscients de deux constantes, de deux prérequis qu'on peut observer en tout groupe de travail, sans quoi l'exercice de l'autorité devient faussé, paralysé ou tout au moins compromis. Il cesse alors d'être fonctionnel par rapport à la tâche [42].

1. *Compétence*

Les travaux de J. R. P. French, fils [31], nous ont appris que le fonctionnement d'un groupe de travail présuppose que le choix des membres s'est opéré à partir de critères rigoureux de compétence à l'égard de la tâche à accomplir. L'intégration du groupe et son efficacité dépendent d'abord du fait que tous les membres sont compétents pour assumer la responsabilité d'exécuter la part de la tâche commune qui leur sera confiée. Lorsque tous les membres possèdent la compétence requise, l'estime réciproque peut plus facilement s'établir entre eux et conséquemment la solidarité nécessaire à leur intégration.

2. *Niveau de socialisation*

Nos propres recherches [54] nous ont permis d'établir qu'une seconde constante est pré-requise à l'exercice de l'autorité en petits groupes de travail. En plus d'être compétents, tous les membres choisis doivent être aptes à travailler en groupe. Nous avons appris au cours de ces mêmes recherches à distinguer deux sortes d'inaptitudes au travail de groupe : l'inaptitude à partir de la situation ; l'inaptitude à partir du caractère des acteurs. Les inaptes de la première catégorie ne parviennent pas à s'intégrer et à travailler en groupe, soit que la nature de la tâche n'ait aucun attrait pour eux, soit que les structures du groupe ne leur paraissent pas fonctionnelles, soit enfin que le style de leadership dans ce groupe et le climat de groupe qui y règne les inhibent et ne leur permettent pas d'être créateurs dans l'exercice de la tâche. Se rattachent à cette catégorie, les individus qui provisoirement adoptent, soit à l'égard de la tâche, soit à l'égard du responsable ou des autres membres du groupe, des attitudes négatives, tant et aussi longtemps qu'ils ne se sentent pas pleinement acceptés. C'est une façon à eux de s'affirmer et d'obtenir éventuellement des preuves qu'ils sont acceptés par ceux avec qui et pour qui il travaillent. Les seuls, semble-t-il, qui compromettent l'intégration du groupe et rendent impossible l'exercice de l'autorité en petits groupes de travail sont les individus que notre diagnostic nous a fait considérer comme des inaptes de la seconde catégorie. Ils présentent les traits de caractère suivants. Quels que soient la nature de la tâche, les structures du groupe ou le type de leadership qui prévaut dans les groupes où ils travaillent, ils deviennent très tôt, de façon compulsive, contredépendants à l'égard des figures d'autorité et systématiquement agressifs à l'égard de leurs coéquipiers. Lorsqu'on leur confie le leadership d'un groupe de travail, ils deviennent très autocratiques et abusifs dans l'exercice du pouvoir. Quant à l'empathie, soit l'auto-empathie ou l'allo-empathie, ils en sont complètement dépourvus ; ils entretiennent à leur propre sujet les plus flatteuses illusions quant au degré où ils sont acceptés ou rejetés par leurs coéquipiers.

Dans leurs perceptions d'autrui et d'eux-mêmes, ils font systématiquement appel à des mécanismes de projection, qui s'accompagnent chez les plus détériorés des traits paranoïdes inquiétants de manie de persécution et de délire de grandeur.

En résumé, pour être fonctionnel, l'exercice de l'autorité en petits groupes de travail présuppose que les membres du groupe possèdent la compétence requise pour s'acquitter de la tâche et aient atteint un minimum de maturité sociale qui les rend aptes à s'intégrer et capables de loyauté à l'égard de leurs coéquipiers. Il doit, en outre, constamment tenir compte des trois variables que nous avons décrites : la société globale où ce groupe s'insère, la nature de la tâche à exécuter, la personnalité des membres qui constituent ce groupe.

III

AUTORITÉ ET STRUCTURES DU GROUPE DE TRAVAIL

Les recherches de ces dernières années nous ont apporté des précisions sur la façon dont un groupe de travail doit être structuré pour que l'autorité s'exerce de façon fonctionnelle. Ces précisions portent sur les trois points suivants : la grandeur, la composition et l'organisation formelle du groupe de travail.

A. GRANDEUR D'UN GROUPE DE TRAVAIL

Plus un groupe de travail est grand, plus l'exercice de l'autorité risque d'être inadéquat. Plus le groupe de travail compte de membres, plus il devient difficile à ceux-ci de participer de façon fonctionnelle aux trois moments essentiels de tout travail de groupe : la discussion, la décision et l'exécution. Par ailleurs, les groupes de travail doivent posséder une grandeur minima. Les groupes de 2, de 3 et de 4 sont difficilement viables et rarement efficaces : dans les groupes de 2 et 4, les oppositions et les conflits tendent à être irréductibles ; dans les groupes de 3, un des membres se perçoit à tort ou à raison comme exclu ou marginal [71]. En général, les groupes impairs ont plus de chance de fonctionner que les groupes pairs. Une majorité peut plus facilement émerger dans ceux-là que dans ceux-ci. Le nombre optimum serait, selon certains chercheurs, 5 ou 7. Un auteur [21] va jusqu'à formuler la « loi » suivante : les membres d'un groupe de travail, idéalement, doivent être « plus que les grâces, moins que les muses ». Toutes les recherches jusqu'à présent stipulent que les chiffres qui indiquent la grandeur minima, maxima ou optima d'un petit groupe de travail, valent pour tout travail de groupe, que la tâche soit manuelle ou mentale. Selon une observation récente [2, 3], la perception simultanée des individus autour

d'une table de réunion paraît limitée à une dizaine de personnes. Au delà de ce nombre, il se produit des phénomènes de sélection dans la perception et d'élaboration de sous-groupes, qui risquent de cristalliser les oppositions entre les membres.

B. COMPOSITION D'UN GROUPE DE TRAVAIL

Quant à la composition du groupe de travail, plusieurs données sont acquises. Il est toujours présupposé que les membres choisis sont compétents et aptes à travailler en groupe. Les principales variables pouvant entrer en cause dans la composition d'un groupe sont le sexe, l'âge, l'origine ethnique, les modalités de l'acquisition de leur compétence et les années d'expérience. Plus un groupe est homogène [57], plus les identifications avec l'autorité et la tâche du groupe sont facilitées, plus l'intégration est rapide. Dans les groupes hétérogènes, si l'intégration est plus lente, elle a tendance à s'élaborer plus en profondeur. Si dans ces cas l'identification avec l'autorité et avec la tâche du groupe est plus pénible, si elle s'accompagne de moments de tension et de conflits, par ailleurs l'hétérogénéité du groupe permet plus de complémentarité entre les membres, plus de résistance aux pressions vers l'uniformité et plus de vigilance aux tentatives de manipulation venant de l'autorité et conséquemment, dans la plupart des cas, plus de créativité dans la tâche.

C. STRUCTURES DE POUVOIR ET STRUCTURES DE TRAVAIL

Quant à l'organisation formelle du petit groupe de travail, voici ce qui paraît être définitivement acquis [35]. Il importe de distinguer, au plan formel, entre structures de pouvoir (qui a officiellement pouvoir sur qui?) et structures de travail (qui travaille officiellement pour qui, sur qui et sous qui?) Les structures de pouvoir s'expriment par la façon dont les lignes d'autorité sont définies et articulées, plus ou moins explicitement, dans le groupe de travail. Quant aux structures de travail, elles se révèlent par la façon dont les tâches sont distribuées entre les membres et aussi par la façon dont leurs rôles respectifs sont différenciés.

Au niveau des structures de pouvoir, il est acquis qu'il faut distinguer entre quatre types de meneurs [32], contrairement aux trois styles de leadership étudiés par Lewin, White et Lippitt [49, 50, 52, 53]. Il a d'abord été démontré qu'il y a lieu de distinguer entre deux types de meneurs autocratiques : le meneur manifestement dominateur ou le type phallique, et le meneur obsessif qui exerce sa domination de façon plus subtile (sous les dehors, très valorisés dans notre milieu, d'un dévouement et d'une sollicitude inlassables) mais non moins réelle. Ces deux types de meneurs ont ceci en commun : l'un et l'autre aspirent au pouvoir absolu, au contrôle exclusif de

ceux qui travaillent avec eux ou pour eux. C'est là un trait caractériel chez eux : ni l'un ni l'autre n'est capable de partager ses responsabilités ou de déléguer ses pouvoirs. Le type passif ou du laissez-faire, au contraire des précédents, est incapable de prendre ses responsabilités. Il laisse tout faire. Son hypothèse de travail, ou plutôt, la rationalisation de son aboulie sociale, consiste à postuler que dix fêtes valent mieux et plus qu'une. Il n'y a alors qu'à laisser faire pour que les processus d'interaction sociale se traduisent infailliblement par des résultats créateurs.

Quant au meneur démocratique, voici en quels termes les théoriciens du leadership en petits groupes de travail le caractérisent présentement [19, 76]. C'est le meneur qui est capable à la fois d'assumer ses responsabilités et de les partager. Il perçoit ses fonctions de meneur essentiellement comme une tâche de coordination. Aux moments essentiels de tout travail de groupe, — la discussion, la décision et l'exécution, — il n'a qu'une préoccupation : celle de s'assurer, et au besoin d'assurer, que tous les membres du groupe sont d'accord en profondeur sur ce qu'on va discuter, décider et exécuter ensemble. Aussi est-il constamment attentif à ce que chaque membre du groupe ait une chance égale de faire valoir son point de vue, de formuler ses objections ou ses opinions, de façon à ce que la discussion, la décision et l'exécution du travail progressent dans une cohésion et une intégration des ressources de chacun. Il ne lui appartient pas de proposer, encore moins d'imposer, les sujets de discussion, les alternatives de décision ou la distribution des tâches mais, dans un constant respect des éléments minoritaires du groupe, d'assumer la coordination et de réaliser l'unité du groupe en fonction des exigences de la tâche à effectuer en commun.

Au niveau des structures de travail, des recherches récentes [2, 38] nous ont appris à reconnaître une interdépendance du leadership et du *membership*. La distribution des tâches entre les membres ne pourra être fonctionnelle que s'il existe une nette différenciation des rôles entre eux et le responsable du groupe de travail. En d'autres mots, pour que le leadership devienne et demeure démocratique, les membres doivent accepter de participer activement à la discussion, et à la décision, et à l'exécution de la tâche, c'est-à-dire qu'ils doivent assumer entre eux les divers rôles qui rendront leurs communications et leurs interactions fonctionnelles.

Dans les premières phases de la vie d'un groupe de travail, les membres ont tendance (il semble bien que ce phénomène soit normal, inévitable et la plupart du temps souhaitable) à assumer, par moments, des rôles individuels tournés exclusivement vers la satisfaction de besoins personnels. Ils sentent alors un besoin irrésistible de s'affirmer comme individus. Certains adoptent même des rôles quelque peu intempestifs. Ainsi le rôle de l'exhibitionniste, soucieux d'attirer à tout prix l'attention sur lui, ou, pour les mêmes raisons, le rôle de l'opposant irréductible, de l'enfant gâté, ou du retardataire chronique. Ils auront tendance à se complaire dans ces

rôles individuels tant et aussi longtemps qu'ils ne se sentiront pas acceptés comme individus. Mais il a été démontré [4, 5, 6], qu'à mesure que l'intégration et la cohésion du groupe s'accroissent, ces rôles individuels deviennent de plus en plus des facteurs dissolvants ou paralysants pour le groupe. Ils compromettent la solidarité du groupe et son action, laquelle doit devenir de plus en plus polarisée par la tâche.

Dès que le climat de groupe [55] favorise une acceptation mutuelle et réciproque des membres, et cela grâce aux attitudes d'acceptation inconditionnelle de chacun des membres par le leader, ceux-ci deviennent capables d'assumer de nouveaux rôles favorisant l'intégration du groupe, c'est-à-dire des rôles de solidarité. Le plus important de ces rôles est sans doute celui de médiateur qui consiste, dans les moments de conflits et de tensions entre les membres, à faire preuve de loyauté envers chacun, à suggérer des compromis, à amorcer des réconciliations, à proposer des arbitrages.

L'intégration étant achevée entre membres et responsable, la solidarité étant établie et affermie, la distribution des tâches peut s'effectuer de façon fonctionnelle par une différenciation ou une prise en main par chacun des membres de certains rôles-clés qui favorisent la progression du groupe vers l'accomplissement de la tâche. Les principaux « rôles de tâche » que les membres doivent se partager entre eux sont : celui du chercheur, qui recueille les faits ou les données connues sur la tâche à exécuter ; celui de l'orienteur, qui définit ou rappelle les objectifs à atteindre ; celui de l'informateur, qui met ses ressources, sa compétence ou son expérience au service du groupe. Ces « rôles de tâche » doivent être assumés selon les ressources et les disponibilités de chacun. Le meneur ou le responsable du groupe se préoccupe de sensibiliser les membres à la nécessité de se mettre d'accord, chaque fois que cette distribution des tâches et cette différenciation des rôles sont remises en question, afin de les garder fonctionnelles et de favoriser la créativité du groupe de travail.

IV

AUTORITÉ ET GENÈSE DU GROUPE DE TRAVAIL

L'un des défis que doit affronter et relever le responsable d'un groupe de travail est de favoriser et d'assurer la croissance de son groupe, au delà et souvent en dépit de son organisation formelle, c'est-à-dire des structures de travail et de pouvoir que le groupe s'est données ou qui lui ont été imposées au moment de sa constitution. Croître, pour un groupe de travail, c'est devenir plus efficace, plus créateur dans la tâche. Or, ceux qui ont étudié la genèse des petits groupes de travail ont accumulé, ces dernières années, des données expérimentales convergentes démontrant qu'il n'y a

pas de créativité durable ni authentique dans la tâche tant que les membres d'un groupe de travail n'ont pas réussi à s'intégrer en tant que groupe. C'est à cette conclusion qu'aboutissent surtout les travaux de C. Argyris [2], de Bion [15, 16] et de Heider [38]. Voyons comment ces chercheurs conçoivent l'intégration d'un groupe de travail : ses phases, ses lois, ses critères.

A. PHASES D'INTÉGRATION

C'est en *trois phases*, habituellement, que s'opère graduellement l'intégration d'un groupe de travail. Chacune de ces phases pose des problèmes spécifiques à une autorité qui veut s'exercer de façon fonctionnelle. Par ailleurs le passage d'une phase à l'autre pour un groupe de travail dépend de façon décisive du climat de groupe que le leader réussit à créer [7].

1. *Phase individualiste*

La première phase de l'évolution d'un groupe de travail est identifiée par la plupart des chercheurs récents comme la phase individualiste. Indépendamment de la nature de la tâche et des structures formelles du groupe, des individus qui se groupent en vue d'exécuter ensemble un travail ont tendance, au point de départ et pour un certain temps, à vouloir s'affirmer comme individus. Cette phase durera tant que chacun des membres n'aura pas réussi à se faire accepter comme individu. Cette phase qui semble mobiliser les membres du groupe vers des préoccupations qui les éloignent de la tâche et de son exécution, s'avère, par la suite, essentielle à leur intégration. Le responsable du groupe doit savoir reconnaître que cette phase répond à des besoins fondamentaux chez les membres. Ils ne s'engageront dans la tâche qu'à partir du moment où ils se sentiront pleinement acceptés. Aussi le leader ne doit-il pas essayer de freiner ou d'accélérer cette phase, mais il doit tenter de sensibiliser les membres de son groupe au parti qu'ils peuvent tirer de ces premières confrontations en s'objectivant les uns par rapport aux autres. À se mieux connaître et à s'accepter réciproquement, ils ont chance de découvrir les ressources de chacun en fonction de la tâche qu'il faudra éventuellement accomplir en commun. Les rôles apparemment négatifs que, durant cette phase, certains membres peuvent assumer, comme de monologuer ou se de complaire à détailler sa biographie, et qui semblent distraire le groupe de la tâche, sont fonctionnels dans la mesure où ils répondent à des besoins de sécurité chez les membres. C'est là une occasion privilégiée pour le leader de reconnaître, par ses propres attitudes et comportements, que la première tâche dont les membres d'un groupe de travail doivent s'acquitter est d'apprendre à s'accepter mutuellement [42].

2. Phase d'identification

La deuxième phase est connue comme une phase d'identification. Plus un groupe est hétérogène, plus cette phase aura tendance à se prolonger. Une fois acceptés comme individus, certains membres, avant de consentir à faire groupe, s'attarderont à s'intégrer d'abord en des sous-groupes. C'est le cas des membres qui se perçoivent comme minoritaires dans le groupe de travail, qui appréhendent de ne pas être considérés comme membres à part entière dans les moments de décision. Aussi sentent-ils le besoin de se sous-grouper avec ceux des membres qui éprouvent cette même crainte et partagent leurs appréhensions. Le leader peut alors jouer un rôle décisif, par la qualité et l'authenticité de sa présence à ces membres, en leur prouvant, par son souci de les faire participer à titre égal à toutes les délibérations du groupe, qu'il juge chaque membre indispensable à l'exécution de la tâche [5].

3. Phase d'intégration

Quand chaque membre se sent pleinement accepté, quand les membres minoritaires ont obtenu des garanties sur les droits égalitaires de tous au moment des décisions, un groupe de travail parvient alors à s'intégrer. Il accède à la troisième phase, appelée phase d'intégration. Le leader doit alors assumer simultanément deux types de rôles de solidarité. Il doit accepter de vérifier si l'intégration du groupe de travail ne s'est pas réalisée en excluant tel ou tel membre ou en faisant pression sur qui que ce soit. Il importe que son groupe de travail prenne le temps nécessaire d'opérer son intégration en profondeur. Par ailleurs, il lui faut veiller à ce que le climat de groupe, marqué alors d'acceptation et de solidarité, ne se détériore pas en climat d'infatuation. Certains groupes de travail, qui ont eu peine à s'intégrer, éprouvent tellement d'exaltation lorsqu'ils y réussissent enfin qu'ils ont tendance à se replier sur eux-mêmes, à se complaire dans ces sentiments d'entente parfaite, et en viennent peu à peu à négliger ou à oublier la tâche à exécuter [7, 15].

B. LOIS D'INTÉGRATION

Pour assumer ces rôles spécifiques et créer les climats de groupe propices à l'intégration, le leader d'un groupe de travail doit respecter ce qu'on a convenu d'appeler les lois fondamentales de l'intégration d'un groupe de travail [3]. Il y en a deux.

1. La première loi consiste à reconnaître et à faire accepter par les membres du groupe la nécessité de vivre les moments d'anxiété inhérents à tout processus de croissance psychique. Nous savons maintenant [2] que que les groupes, comme les individus, doivent en arriver à des seuils élevés

de tolérance à la frustration, sinon, dans les moments inévitables d'anxiété qu'ils connaissent au cours de leur évolution, ils auront tendance, au lieu de croître et de se dépasser, à régresser en ayant recours à un ensemble de mécanismes de défense de groupe et de compensation en groupe [62].

2. La seconde loi de l'intégration d'un groupe de travail est la loi de la complémentarité. L'intégration, pour s'opérer de façon durable et en profondeur, doit s'achever non pas par le nivellement des différences entre les membres mais par leur complémentarité. Mais pour qu'une complémentarité s'actualise entre les membres d'un groupe de travail, il importe que le leader ait réussi à créer un climat de groupe tel que chaque membre accepte de se percevoir comme différent mais incomplet, et de percevoir chacun des autres membres comme son complément éventuel. Chaque membre apprend ainsi non pas à renier ce qu'il est ni à y renoncer, mais à être de plus en plus lui-même et à mettre au service du groupe les ressources uniques dont il dispose. Les différences d'opinion, les divergences de points de vue, loin d'être redoutées comme sources de conflits et de tensions dans le groupe, sont accueillies comme autant de possibilités de complémentarité et d'interdépendance entre les membres dans l'élaboration de solutions toujours plus adéquates aux problèmes qu'ils ont à résoudre ensemble dans l'exécution de la tâche [80].

C. CRITÈRES D'INTÉGRATION

À quels critères reconnaît-on que l'exercice de l'autorité dans un groupe de travail a favorisé son intégration ? Les plus significatifs et les plus révélateurs sont les trois suivants.

1. *Validité des communications*

Le premier critère d'intégration est la validité des communications qui se sont établies entre tous les membres du groupe, y compris le responsable du travail. Nous possédons plusieurs données convergentes à ce sujet. Pour être valides, les communications à l'intérieur d'un groupe de travail présupposent que ses membres ont réussi, en s'intégrant, à adopter un langage commun, à recourir à des symboles et à des codes qui leur sont propres. De plus, les membres auront dû apprendre à se prêter une attention mutuelle et à se porter un intérêt réel. Le leader du groupe aura surtout réussi à établir des rapports égalitaires entre lui et les membres. Plus ces rapports deviendront authentiquement égalitaires, plus la communication a chance d'être ouverte entre tous. Par ailleurs, plus l'intégration du groupe de travail s'est réalisée sur une base de complémentarité et non de subordination, plus les réseaux de communication deviendront fonctionnels [28]. Par contre, si les rapports deviennent hiérarchisés

en s'articulant, les lignes de communication à l'intérieur du groupe s'établiront tôt ou tard à sens unique. Des blocages et des filtrages se multiplieront, les relations interpersonnelles entre collègues ou avec le responsable risqueront de devenir très tôt négatives, faussées par des malentendus, des équivoques ou des ressentiments qui apparaîtront irréductibles [28]. Des rapports humains rigidement hiérarchisés dans les petits groupes de travail donnent fatalement lieu à des affrontements pénibles, polarisés par des conflits de prestige qui, faute de pouvoir être dépersonnalisés en raison du climat de groupe, finissent par fausser la communication à l'intérieur du groupe de façon insoluble. L'intégration ne pourra alors être qu'artificielle et apparente si elle n'est pas tout à fait compromise.

2. *Cohésion optima*

Les deux autres critères découlent immédiatement du premier. Une fois la communication devenue authentique à l'intérieur d'un groupe de travail, une fois les membres devenus capables de dialoguer et de mieux se sensibiliser à tout ce qui les rend différents mentalement, leurs relations peuvent alors atteindre un haut degré de cohésion. Aussi éprouvent-ils une culpabilité vraie chaque fois qu'ils sont forcés de s'absenter des sessions de travail de groupe. Ils ressentent le besoin d'expliquer au préalable les raisons de leurs absences, si ces raisons sont impérieuses, et de s'excuser auprès du groupe chaque fois que leur absence ne leur paraît pas absolument motivée. Dans les moments de tâtonnements ou d'échecs, leur empathie se transforme en solidarité et en loyauté. Cette cohésion optima, indice d'une intégration achevée, les rendra aptes à coordonner, à synchroniser et à syntoniser leurs efforts par rapport à la tâche. Ce sentiment d'appartenance au groupe, s'il a été acquis en climat égalitaire, ne sera pas ressenti comme une fixation. L'interdépendance des membres reposera sur leur autonomie et sur leur indépendance respectives et se conciliera avec elles [17, 26, 81].

3. *Perméabilité des frontières*

Le troisième et dernier critère d'intégration d'un groupe de travail est la perméabilité de ses frontières. Un groupe de travail y atteint quand son intégration est fondée sur une solidarité telle qu'elle n'est pas menacée par le départ ou l'absence d'un de ses membres, ni compromise par l'arrivée de nouveaux membres. Les infatuations que ressentent les membres en s'intégrant sont alors dépassées. Des structures d'accueil à l'égard de tout apport extérieur vraiment positif se sont développées sans que le groupe appréhende de perdre son identité [36, 42].

V

AUTORITÉ ET DYNAMIQUE DU GROUPE DE TRAVAIL

Toutes les recherches de ces dernières années sont concluantes au moins sur un point, aussi y a-t-il lieu de le réaffirmer ici : un groupe de travail ne peut espérer être efficace de façon durable tant que ses membres ne sont pas intégrés, c'est-à-dire tant qu'ils n'ont pas établi de façon décisive des relations interpersonnelles à base d'acceptation, d'interdépendance et de complémentarité [2, 23].

Mais une fois cette genèse du groupe parvenue à son terme, une fois ses membres intégrés, quels rôles essentiels le leader doit-il assumer pour obtenir une participation maxima et optima de chacun des membres à la réalisation de la tâche? Nous verrons en détail qu'il doit, à partir de ce moment, devenir un catalyseur pour le groupe et permettre ainsi à l'intégration du groupe de s'intensifier ; simultanément, il doit être un coordonnateur des opérations du groupe pour lui permettre de progresser vers l'exécution de la tâche [31]. Voici comment.

A. PROCESSUS DE SOLUTION DE PROBLÈMES EN GROUPE

C'est grâce à des travaux sur le phénomène de « penser en groupe » [42, 81] qu'il a été possible de déterminer selon quels processus logiques la solution d'un problème en groupe doit se chercher et se trouver. En voici d'abord les étapes essentielles, puis les principales perturbations susceptibles de fausser ces processus. Nous verrons comment et pourquoi l'autorité, en s'exerçant, peut favoriser ou compromettre la progression en groupe de travail [8].

1. Il importe que les membres d'un groupe de travail, dès qu'ils se sentent suffisamment intégrés, procèdent sans tarder à la définition des problèmes qui les confrontent pour exécuter ensemble la tâche qui leur est confiée. C'est dire qu'ils doivent se préoccuper d'explorer les implications et les objectifs de la tâche à laquelle ils veulent se consacrer, en délimiter les frontières, en planifier l'exécution en se fixant des échéances pour sa réalisation. Ces problèmes seront validement définis si le leader réussit, au cours des échanges entre les membres, à les sensibiliser à certains facteurs de réalité, entre autres : leurs disponibilités respectives et les ressources présentes du groupe. Puis, doit suivre une deuxième étape, appelée phase de promotion des idées. Une fois la tâche définie, le groupe de travail doit se mettre en quête des éléments de solution aux problèmes que soulève son exécution. Cette étape, pour marquer un progrès vers la solution du problème, exige que les membres du groupe soient stimulés par le leader à déployer toutes leurs ressources créatrices en s'appliquant à inhiber leurs

fonctions critiques pour qu'elles ne stérilisent pas les processus inventifs du groupe. Ce qui importe alors pour un groupe de travail, c'est de produire des idées, de formuler des propositions, de mettre en commun toutes les informations dont les membres disposent, pour qu'au terme de cette phase le groupe soit en possession d'un inventaire de toutes les solutions possibles à l'exécution de la tâche.

Dans la troisième phase, le sens critique doit reprendre ses droits. Les membres doivent procéder ensemble à un tri entre les solutions réalistes et les solutions utopiques qui ont été mises de l'avant au cours de la phase précédente. C'est la phase de la vérification. Ne retenant que les solutions qui s'avèrent conformes aux objectifs fixés et compatibles avec les facteurs de réalité, les membres du groupe sont maintenant en mesure de procéder à une décision de groupe, c'est-à-dire de se mettre d'accord par consensus sur les solutions à adopter pour s'acquitter ensemble de la tâche de la façon la plus adéquate. La décision prise, ils n'auront plus qu'à passer à l'exécution de la tâche [7].

2. Ces cinq étapes essentielles à la solution d'un problème en groupe, tout groupe de travail doit accepter de les franchir et d'en respecter l'ordre. Il appartient au leader de créer un climat de travail tel que, tout en tenant compte du rythme et des modalités de fonctionnement de chacun, la progression du groupe dans la réalisation de la tâche se déroule conformément aux lois de la dialectique du « penser en groupe ». Quelques chercheurs en psychologie sociale, faisant allusion à ce schéma idéal, ont pu décrire différents types de processus inachevés. Il est à retenir pour notre étude que ces chercheurs sont d'accord sur un point : c'est, en dernière analyse, faute d'un leadership fonctionnel que ces processus sont perturbés et donnent lieu dans le travail du groupe à des fixations, des déviations ou des régressions [42, 43].

D'après ces recherches, certains groupes de travail « tournent en rond ». Après avoir parcouru les trois premières phases, à savoir, la définition du problème, la promotion des idées et l'opération de vérification, le groupe n'arrive pas à prendre une décision finale et recommence sans cesse de nouveaux cycles de discussion. Ces groupes semblent frappés d'aboulie collective. D'autres groupes ont tendance à se complaire indéfiniment dans certaines phases. C'est le cas surtout de la phase initiale, la phase de la définition du problème. Cela survient dans le cas où le groupe de travail est dominé par des individus possédant une intelligence de type verbal. Ceux-ci sont trop enclins à vouloir résoudre le problème par des subtilités ou des acrobaties verbales, plutôt qu'à en définir nettement les termes et les conséquences et à savoir en différer la solution tant que les exigences de la tâche et les facteurs de réalité en cause n'ont pas été suffisamment explorés. Ce processus inachevé a été diagnostiqué comme un « blocage à une phase ». Il arrive enfin que certains groupes de travail soient tentés de passer outre

à certaines phases, surtout la phase de promotion des idées ou celle de la vérification. Cet escamotage de l'une ou l'autre de ces phases se traduit par une incapacité à en arriver à des solutions qui soient spécifiques et adéquates. Les solutions adoptées alors sont stéréotypées et conventionnelles.

C'est faute de posséder un leader fonctionnel, c'est-à-dire un leader qui réussisse à être simultanément pour son groupe de travail un catalyseur de l'intégration et un coordonnateur de la tâche, que les processus de solutions de problèmes en groupe sont perturbés ou faussés. Si le leader est trop passif ou trop autoritaire, les membres du groupe sont encouragés à adopter des types de comportements non fonctionnels par rapport à la tâche à exécuter [23, 57]. Les plus fréquents sont les deux types de comportements suivants. Certains groupes sont incapables de faire les choix qui s'imposent parce qu'ils sont dominés par des membres obsédés par le souci de soupeser les conséquences, de prévoir les répercussions, d'analyser sans fin le partage des responsabilités, de demander sans cesse des renseignements supplémentaires et d'établir des comparaisons interminables. Ils se plaignent de disposer de trop peu de temps. Ils remettent sans cesse à plus tard ou à d'autres le soin de poser les gestes décisifs. D'autres groupes de travail sont au contraire dominés par des membres qu'habite l'impatience de conclure et d'en finir. Ils supportent difficilement les étapes préliminaires, un peu à la façon dont certaines intelligences de type intuitif s'accommodent mal des démarches articulées de la déduction logique. Ils ressentent comme urgent et impérieux le besoin de tirer au plus tôt des conclusions et de passer sans plus tarder à l'exécution de la tâche. Dans les deux cas, le leadership est assumé en fait, non par le leader, mais par des membres influents dont l'influence s'exerce de façon négative, dissolvante et stérilisante. La progression du groupe vers l'exécution de la tâche s'en trouve compromise [69, 73].

B. EXIGENCES DE LA TÂCHE ET BESOINS INTERPERSONNELS

Le leader d'un groupe de travail est fonctionnel s'il réussit d'abord à satisfaire les besoins interpersonnels des membres : besoins d'inclusion, de solidarité, d'affection et de contrôle [74]. Ce faisant, en adoptant des attitudes d'empathie et de présence attentive à chacun des membres, il crée des climats de groupe qui permettent à l'intégration des membres de s'accroître, de devenir plus authentique tout en devenant de plus en plus flexible. C'est une des tâches constantes du leader. Il ne doit jamais la négliger ni la considérer comme achevée. Mais simultanément, et c'est là que beaucoup de leaders de groupes de travail achoppent, il doit se préoccuper de sensibiliser les membres de son groupe aux exigences de la tâche et assurer, par moments, un primat à ces dernières sur la satisfaction des besoins interpersonnels. Toujours, par ses attitudes et ses comportements, il doit inciter

les membres à se consacrer à la tâche, à se laisser polariser de plus en plus par ses exigences, à consentir à se dépasser en elle. Un leader y réussit quand il a su susciter chez les membres de son groupe une aspiration à exceller dans la tâche, à créer ensemble une œuvre unique qui portera leur marque inaliénable [61, 70].

1. *Pressions entraînant l'uniformité et la conformité*

Pour assurer cet équilibre entre besoins interpersonnels et exigences de la tâche et savoir par moments accorder un primat à ces dernières, le leader doit, pour sa part, savoir immuniser les membres contre le penchant, souvent inconscient, qui incite à céder aux pressions parfois subtiles entraînant l'uniformité et la conformité. Il doit faire obstacle à ces pressions de groupe et rendre les membres conscients de celles-ci en les invitant avec instance à y résister. En quoi consistent ces pressions de groupe ?

Deux faits, confirmés par nombre d'observations sur une grande variété de groupes de travail, ont été dégagés comme significatifs à cet égard [6, 36, 38]. Voici le premier fait. Chaque fois que des êtres humains se rassemblent pour travailler en groupe, un accord ou une entente tacite s'établit rapidement pour opérer un décalage entre ceux des participants qui sont perçus comme astucieux, doués, et compétents, et ceux qui sont perçus comme sous-doués, naïfs et incompetents. Il s'agit là le plus souvent de perceptions subjectives, hâtives, sinon gratuites. Mais aussitôt, la participation des premiers a tendance à être survalorisée tandis que celle des seconds est dévalorisée sinon ignorée.

Le second fait est la conséquence inéluctable du premier. Cette hiérarchie de statuts, même à l'intérieur des groupes dont les structures de travail et de pouvoir sont les plus démocratiques, a tendance à se cristalliser et à se scléroser. L'accord des opinions et des attitudes au sujet de chaque participant tend très tôt à demeurer inchangé. La position sociale de chacun tend à se stabiliser, en dépit du fait que certains participants, ceux qui se sentent perçus négativement, fassent des efforts considérables pour changer leur statut et modifier les perceptions sociales de leurs coéquipiers [9, 30].

2. *Participation mobile, marginale et modale*

Ceux qui ont acquis un haut statut ont la possibilité, dès le début de la formation du groupe, de participer de façon mobile et de devenir les préférés du groupe. Ce sont eux qui exercent des pressions sur les membres qui sont perçus comme moins doués et moins compétents pour qu'ils pensent comme eux, disent comme eux, agissent comme eux. Ils en viennent à acquérir une grande mobilité de manœuvre dans le groupe et à en contrôler les discussions et les décisions.

Les membres qui ont un statut peu élevé réagissent d'abord par une participation déviante. Par la suite, si ces membres ont quelque vitalité et en même temps manquent de lucidité sur eux-mêmes et sur autrui, leur participation aura tendance à devenir de plus en plus marginale. Malgré les pressions visant à l'uniformité et à la conformité qui s'exerceront sur eux, ils s'affirmeront de façon toujours plus intempestive, au point de devenir fatalement les rejetés du groupe. Par ailleurs, les mêmes pressions de groupe dans le cas des déviants qui, loin d'être infatués d'eux-mêmes, sont enclins à l'autodépréciation, viendront vite à bout de leurs résistances émotives. Ces pressions de groupe les forceront à adopter un type de participation modale, c'est-à-dire à adhérer et à acquiescer inconditionnellement à tout ce qui est proposé ou suggéré par les préférés du groupe. Conséquemment, leur statut social en groupe se dévaluera graduellement et ces membres deviendront tôt ou tard les isolés du groupe de travail [8, 58].

3. *Interactions circulaires et contagion sociale*

Si le leader ne réussit pas à réaliser dans son groupe des seuils de vigilance élevés, l'interaction sociale entre les membres, même dans les groupes de travail dont l'organisation formelle est la plus démocratique, aura tendance à se dégrader en un processus circulaire de plus en plus hermétique et de plus en plus soumis aux pressions entraînant l'uniformité et la conformité.

Conséquemment, un groupe de travail connaîtra par la suite une stratification sociale de plus en plus articulée, de plus en plus sclérosée. Les besoins interpersonnels risquent ainsi d'être de plus en plus frustrés. Les ressources mentales de chacun des membres n'ont plus la possibilité de s'intégrer dans une complémentarité. Si les éléments créateurs du groupe ne réagissent pas contre ce nivellement des différences mentales, souvent les plus riches en ressources inventives, ils se stériliseront dans un climat de groupe où la communication ne peut plus se transmettre que de façon sélective [62, 81].

C. CRITÈRES D'EFFICACITÉ DANS LA TÂCHE

À quels critères reconnaître que le leadership dans un groupe de travail est fonctionnel, c'est-à-dire qu'il favorise au maximum l'efficacité dans l'exécution de la tâche? Aux quatre critères suivants, d'après les recherches les plus récentes [6, 23].

1. *Utilisation fonctionnelle des ressources*

Le leader d'un groupe de travail est devenu fonctionnel quand, en assumant des rôles de coordonnateur, il rend les membres du groupe désireux

et capables d'exploiter dans l'exécution de la tâche toutes les ressources accessibles. L'indice le plus significatif que ce stade est atteint, c'est que les membres d'un groupe de travail ne se considèrent pas comme dévalorisés parce qu'ils font appel à des secours extérieurs. Tout apport constructif sera alors recueilli, quel que soit celui qui en fait don. Par contre, les suggestions d'un expert pourront être rejetées sans que le groupe en éprouve de la culpabilité, si elles lui paraissent nullement ou peu utiles pour la tâche à accomplir. De plus, les divergences de vues et d'opinions, dépersonnalisées du fait que les rivalités entre les membres se sont résorbées, ne risquent plus de dégénérer en conflits et en tensions internes. Dans un tel climat de groupe, chaque suggestion ou chaque solution peut être évaluée à son mérite : elle est acceptée ou rejetée en raison de sa seule valeur objective [3, 8, 61].

2. Prises de décisions par consensus

Un deuxième critère d'efficacité est la capacité des membres de prendre des décisions par consensus. Les décisions ne sont plus alors l'expression de la volonté d'une majorité imposée à la minorité qui se rallie de mauvais gré, ou de l'abus de pouvoir d'un leader autocratique. Le leader fonctionnel en groupe de travail est celui qui incite les membres à ne prendre leurs décisions que lorsque toutes les opinions et les objections ont été verbalisées. Les décisions prises sont alors l'expression d'un accord en profondeur, de la part de tous sans exception, sur les choix que le groupe peut et doit faire dans les circonstances où il se trouve. Tous sont conscients que cet accord doit être explicite et authentique. Aussi l'accord ne prendra valeur de décision de groupe qu'à partir du moment où l'on aura systématiquement vérifié que tous s'y rallient en pleine conscience de tout ce que signifie leur adhésion [9, 14].

3. Malléabilité des procédures

Le troisième critère de maturité d'un groupe de travail se révèle dans la flexibilité avec laquelle le groupe établit les procédures qui régissent les échanges entre les membres. Le leader a un rôle décisif à jouer à cet égard. Voici comment. Tout groupe de travail, en phase de formation, tente de structurer les interactions des membres à l'aide des procédures qui lui paraissent les plus propres à mesurer une progression dans ses tentatives d'exécuter les tâches qui lui sont confiées. Grâce aux attitudes non directives du leader, le groupe découvre que les règles de procédure qui, au début, s'avéraient fonctionnelles, doivent être abandonnées ou remplacées chaque fois que, les exigences de la tâche variant, elles s'avèrent un facteur de stagnation. Peu à peu sous l'influence déterminante du leader, un groupe de travail apprend à n'avoir recours à des règles de procédure que dans les

seuls moments où la communication entre les membres est devenue incohérente ou est en voie de se fausser. La procédure peut alors contribuer à dissiper les équivoques et les malentendus. Mais, dès que spontanément la communication se rétablit de façon fonctionnelle entre les membres, les procédures utilisées pour venir à bout des causes de filtrage ou de blocage sont aussitôt abandonnées [19, 25].

4. *Créativité dans la tâche*

Un groupe de travail ne devient créateur que lorsque, grâce au climat de groupe créé et maintenu par les attitudes du leader, l'intégration des membres est achevée, qu'un équilibre stable s'est établi entre les exigences de la tâche et les besoins de solidarité, — un équilibre qui, en dernière analyse favorise une primauté des tâches sur les personnes. De plus, la créativité en groupe, la créativité de groupe, présuppose qu'une complémentarité entre les ressources mentales respectives des membres est à la fois amorcée et vraiment désirée. Les rivalités une fois résorbées, le climat de groupe et le moral du groupe sont polarisés par des émotions de groupe d'une telle valence positive que chacun des membres engage dans l'exécution de la tâche le meilleur de lui-même et y consacre le meilleur de ses énergies [2, 31, 70].

Un autre indice non moins significatif de la créativité d'un groupe de travail est son aspiration à l'excellence. Elle n'émerge que lorsque les modes d'approche, les échanges, les confrontations et les éléments de solution apportés à la tâche relèvent de modes d'interactions de plus en plus positifs [42]. Les motivations de groupe doivent, à ce stade, avoir atteint un haut niveau d'aspiration [80]. Tous les membres doivent être devenus désireux d'exceller en groupe et de s'acquitter de la tâche de la façon la plus parfaite. À ce point, on peut constater que les membres sont de plus en plus préoccupés du prestige du groupe et de sa réputation. Un tel groupe de travail ne se soucie plus de faire aussi bien que les autres ou mieux que les autres : ses membres aspirent à être les seuls à réaliser des tâches de cette haute qualité. C'est dans cette mesure même qu'ils sont devenus créateurs [31, 34, 70, 73].

CONCLUSION

APTITUDES ET ATTITUDES FONDAMENTALES

Les travaux de C. Argyris [2, 3], de B. M. Bass [8], de L. Festinger [28, 30], de T. Gordon [34], de M. Rokeach [69] et nos propres travaux [54, 55] nous permettent d'esquisser de façon provisoire l'anatomie du leadership fonctionnel dans les petits groupes de travail. Ces divers auteurs le définissent à partir d'aptitudes et d'attitudes fondamentales chez le leader dans l'exer-

cice de l'autorité. Il s'en dégage un profil psychologique du leader idéal dont les principaux traits seraient les suivants.

1. *Absence de dogmatisme*

Ce que le leader en petit groupe de travail doit posséder d'abord, ce sont des qualités de flexibilité mentale et émotive à l'égard tant de la tâche à exécuter et des structures de son groupe que des privilèges et des prérogatives de sa fonction. Rokeach [65, 66, 67, 69, 70] a pu démontrer que, psychologiquement, il y a équivalence entre étroitesse d'esprit, rigidité émotive, autoritarisme, dogmatisme, conformisme mental et stéréotypie de rendement. Par contre, le même chercheur, par ses travaux, a su prouver que l'absence de dogmatisme, la flexibilité, l'ouverture à autrui et au réel sont présumées à la créativité.

L'absence de dogmatisme rend le leader capable, selon Gordon [34], d'adopter dans l'exercice de son autorité des attitudes non directives telles qu'on peut anticiper, à plus ou moins brève échéance, que le leadership deviendra assumé et partagé par tous, autant par les membres que par le responsable du groupe. Le leadership « partagé » présuppose que les membres, grâce au climat non directif, c'est-à-dire grâce à un climat de libre expression, sont devenus sensibilisés à tout ce qui fait obstacle à leur communication et que, peu à peu en prenant comme modèle de participation le leader du groupe, ils sont devenus de plus en plus mobiles et flexibles. L'élargissement des communications, l'intégration et la solidarité du groupe, la coordination dans la progression de la tâche qui, au début, étaient la préoccupation presque exclusive du leader, ont ainsi chance de devenir avec le temps la préoccupation de tous.

2. *Transparence*

Quelles sont les attitudes non directives que le leader d'un petit groupe de travail doit adopter dans l'exercice de son autorité ?

La toute première est la « transparence ». Elle présuppose que le leader, dans ses perceptions de soi et d'autrui, s'est libéré de tout préjugé. Les plus fréquents et les plus tenaces sont les préjugés d'âge, de sexe, de classe, de race ou de religion. Le préjugé est toujours repliement sur soi et fermeture profonde à autrui. Le préjugé est toujours l'expression de la tendance à garder pour soi ses pensées et ses sentiments, à ne les confier qu'à des confidentiels privilégiés sinon à des complices. À la méfiance à l'égard de ceux qui sont « autres » s'ajoutent l'inaccessibilité, l'indisponibilité à autrui. En présence d'autrui ou en contact avec autrui, les préjugés rendent opaque, secret, impénétrable [55].

La transparence, au contraire, peut se définir comme une ouverture réelle à autrui. Au delà des similitudes ou des différences, de la facilité

ou de la difficulté des échanges, la transparence à autrui rend graduellement possible une communication en profondeur. La transparence chez le leader présuppose qu'il a appris à se débarrasser de ses masques, à renoncer à tout détour, aux faux-fuyants et aux artifices, à jouer cartes sur table. Les membres du groupe reconnaissent alors que ce que le leader exprime est en parfaite conformité avec ce qu'il pense et ce qu'il ressent. En conséquence, ils peuvent être mis en confiance, être invités à faire preuve d'autant d'abandon et à se montrer à leur tour authentiques. La communication humaine, en ce cas, a chance de devenir adéquate parce qu'elle évolue et progresse entre des individus qui se veulent translucides les uns aux autres [28, 30, 55].

3. *Conformité et empathie*

Si le leader se montre transparent dans l'exercice de l'autorité, les membres du groupe s'entraînent à adopter une attitude semblable. Le leader, en se montrant transparent à son groupe, leur donne accès à son moi authentique au delà de son moi du moment. Au delà des rôles que le leader doit assumer devant eux, les membres du groupe peuvent atteindre sa personnalité profonde, ses aspirations, ses potentialités, ses actualisations présentes. Il en résultera plusieurs conséquences dans le processus de communication. Chaque fois que le leader entre en communication avec son groupe, les membres apprennent à percevoir, sans réaction défensive à son égard, en quoi et pourquoi ce qu'il dit est une expression de son moi. Il crée ainsi un climat de tolérance qui incite chacun des membres à se montrer à son tour transparent aux autres [55].

Une autre attitude non directive que le leader doit adopter dans l'exercice de l'autorité et qui est une conséquence immédiate de la précédente, est l'empathie [11]. Lorsque, par suite de ses propres attitudes, il a peu à peu permis à son groupe de faire l'apprentissage de la transparence dans leurs échanges, ils deviennent capables d'empathie les uns vis-à-vis des autres. L'empathie est la capacité de se mettre tout à fait à la place d'autrui, d'être capable, au delà de ce qu'il nous dit, de penser, de ressentir intégralement ce qu'il pense et ce qu'il ressent. Le leader favorisera l'apprentissage de l'empathie en se montrant le premier capable d'empathie à l'égard de chacun des membres du groupe et en leur servant ainsi de modèle.

Certains auteurs distinguent, à notre avis très justement, entre « auto-empathie » et « allo-empathie ». Ces deux aptitudes à l'empathie sont essentielles au leader d'un petit groupe de travail [2, 11, 38, 55].

L'auto-empathie du leader consiste à demeurer constamment conscient de l'image qu'il présente à son groupe, à se percevoir à tout moment exactement comme les membres de son groupe le perçoivent. Cette conscience, soit de la façon dont il est graduellement perçu par son groupe, soit de ce

qu'il paraît être aux yeux des membres, soit du décalage qui, par moments, peut exister entre ce qu'il paraît être et ce qu'il est vraiment, lui permet de corriger l'image qu'il présente de lui-même à son groupe, de la rectifier au besoin. La communication avec le groupe pourra y gagner s'il parvient, à travers ses messages au groupe, à présenter une image de lui-même tout à fait fidèle et qui l'exprime pleinement.

Encore plus importante pour le leader du petit groupe est l'allo-empathie. Elle consiste, pour le leader, à élaborer une image de son groupe qui soit objective, qui reflète fidèlement le réseau toujours changeant d'interactions, d'attractions et de répulsions qui s'établit entre les membres. C'est ainsi que le leader devient apte à discerner comment deux ou plusieurs membres de son groupe se perçoivent réciproquement. Posséder, à mesure que le travail de groupe progresse, une image adéquate de la dynamique de son groupe, permet au leader de favoriser et d'assurer la cohésion du groupe, son intégration, sa croissance et sa créativité.

4. *Compétence interpersonnelle et acceptation inconditionnelle d'autrui*

Si, pour le travail en petit groupe, chacun des membres doit posséder de façon éprouvée une compétence spécifique pour la part de la tâche commune dont il a à s'acquitter, le leader, lui, doit posséder une compétence générique qu'Argyris [2] appelle la compétence interpersonnelle. Elle consiste à établir, de lui aux membres et de l'un à l'autre de ceux-ci, des relations authentiques. Pour y arriver, il lui faut pratiquer constamment l'acceptation inconditionnelle d'autrui. De toutes les attitudes non directives qu'il doit adopter en exerçant son autorité, c'est la plus fondamentale.

Pour le leader d'un groupe de travail, l'acceptation inconditionnelle de ceux qui travaillent pour lui et avec lui n'est pas et ne saurait être l'approbation inconditionnelle de ce qu'ils sont, de ce qu'ils disent, de ce qu'ils pensent, de ce qu'ils ressentent ou de ce qu'ils font. Cela signifie plutôt que le leader doit reconnaître au delà des déficiences, des lacunes, des faiblesses qu'il a pu observer chez les membres de son groupe, qu'il existe fondamentalement chez tout être humain une tendance qui pousse sans cesse à se dépasser, à s'actualiser, à se livrer à des activités toujours plus créatrices [34].

Pour accepter inconditionnellement autrui, le leader doit avoir appris à se libérer de tout égalitarisme, à s'affranchir des conditionnements de notre milieu qui, depuis notre enfance, nous font percevoir en autrui un rival, un compétiteur. La civilisation industrielle a multiplié presque à l'infini les zones de compétition entre les hommes. Aussi les rapports humains consistent-ils le plus souvent à nous affirmer, face à autrui, comme aussi doué que lui ou comme plus doué que lui. Travailler en groupe consiste

trop souvent, dans notre milieu, à dépasser, à déclasser, à vaincre ou à éliminer ceux avec qui l'on travaille ou pour qui l'on travaille.

Les relations entre les membres d'un groupe pourront devenir authentiques quand chacun se sentira accepté inconditionnellement par le leader du groupe [69], c'est-à-dire quand le leader aura établi un climat de tolérance qui permettra à chacun de travailler en respectant ses propres rythmes de croissance et de fonctionnement. Affranchi, grâce au leader, de toute pression poussant à l'uniformité et à la conformité, chacun des membres expérimentera, pour la première fois de sa vie peut-être s'il est de notre milieu culturel, un climat de travail qui lui permettra de se libérer des conditionnements qui faussaient jusqu'alors sa participation et son rendement. Le leader aura su, par ses attitudes non directives, inciter chacun des membres de son groupe de travail à cesser graduellement d'être, face une tâche, un objet conditionné par le monde extérieur et ses stimuli pour devenir un être libre, autonome, un sujet créateur.

Bernard MAILHIOT, O. P.

*Institut de psychologie,
Université de Montréal.*

BIBLIOGRAPHIE

1. ARGYLE, M., « Methods of Studying Small Social Groups », *British Journal of Psychol.*, 1952, 43, 269-279.
2. ARGYRIS, Chris, *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, Homewood, Ill., The Corsey Press, 1962.
3. ———, *Integrating the Individual and the Organization*, New-York, Wiley & Sons, Inc., 1964.
4. BALES, R. F., *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*, Cambridge, Mass., Addison-Wesley, 1950.
5. BALES, R. F., « Small Group Theory and Research », *Sociology Today: Problems and Prospects*, Robert K. MERTON *et al.*, (eds.), Basic Books, 1959, 293-305.
6. BALES, R. F., *et al.*, « Structure and Dynamics of Small Groups: A Review of Four Variables », *Review of Sociology: Analysis of a Decade*, Joseph B. GITTLER, (ed.), New-York, Wiley & Sons, Inc., 1957, 391-422.
7. BALES, R. F., et STRODTBECK, F. L., « Phases in Group Problem Solving », *Journal of Abnormal Social Psychology*, 1951, 46, 485-495.
8. BASS, B. M., *Leadership, Psychology, and Organizational Behavior*, New-York, Harper, 1959.
9. BAVELAS, A., « Communication Patterns in Task-oriented Group », *Journal of Acoustical Sociology of America*, 1950, 22, 725-730.
10. BELL, G. B., et FRENCH, R. L., « Stabilité dans la position de chef dans de petits groupes de composition variable », *Chefs et meneurs*, C. G. BROWNE et T. S. COHN (éds), P. U. F., Paris, 1963.
11. BELL, G. C., et BALL, H. E., « The Relationship between Leadership and Empathy », *J. Abnorm. Soc. Psychol.*, 1954, 49, 156-157.

12. BENNE, D. M., BRADFORD, L. P., LIPPITT, R., « The Laboratory Method », *T-Group Theory & Laboratory Method*, L. P. BRADFORD, J. F. GIBB and K. D. BENNE (eds.), New-York, Wiley & Sons, 1964.
13. BENNE, H. D., BRADFORD, L. P., LIPPITT, R., « Designing the Laboratory Method », *T-Group Theory & Laboratory Method*, L. P. BRADFORD, J. R. BIBB and K. D. BENNE (eds.), New-York, Wiley & Sons, 1964.
14. BERKOWITZ, L., « Le partage du commandement dans de petits groupes de décision », *Chefs et meneurs*, C. G. BROWNE et T. S. COHN (éds), P. U. F., Paris, 1963.
15. BION, W. R., *Experiences in groups*, Londres, Tavistock Institute, 1961.
16. ———, « Group Dynamics : A Review », *International Journal of Psychoanalysis*, 1952, 33, 235-247.
17. BOGARDUS, E. S., « Group Behavior and Groupality », *Sociology and Social Research*, 1954, 38, 401-403.
18. ———, « Commandement et situations sociales », *Chefs et meneurs*, C. G. BROWN et T. S. COHN (éds), P. U. F., Paris, 1963.
19. BONNER, E. H., *Group Dynamics, Principles and Applications*, New-York, The Ronald Press Co., 1959.
20. CARTER, L. F., « Leadership and Small-Group Behavior », *Group Relations at the Crossroads*, M. SHERIF, M. O. WILSON (eds.), New-York, Harper, 1953, 257-284.
21. ———, « Some Research on Leadership in Small Groups », H. GUETZKOW (ed.), *Groups, Leadership and Men: Research in Human Relations*, Pittsburgh, Carnegie Press, 1951, 146-157.
22. ———, « Sur la définition du commandement », *Chefs et meneurs*, C. G. BROWNE et T. S. COHN (éds), P. U. F., Paris, 1963.
23. CARTER, L. F., et NIXON, M., « Recherches sur les rapports entre quatre critères d'aptitude au commandement pour trois tâches différentes », *Chefs et meneurs*, C. G. BROWNE et T. S. COHN (éds), P. U. F., Paris, 1963.
24. CARTWRIGHT, D., *Studies in Social Power*, Ann Arbor, Univ. of Michigan, 1959.
25. CARTWRIGHT, D., and ZANDER, A. (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*, 2^e éd., New-York, Row, Peterson, 1960.
26. CATTELL, R. B., « New Concepts for Measuring Leadership in terms of Group Syntality », *Human Relations*, 1951, 4, 161-184.
27. COWLEY, W. H., « Les caractéristiques des chefs en contact direct », *Chefs et meneurs*, C. G. BROWNE, et T. S. COHN (éds), P. U. F., Paris, 1963.
28. FESTINGER, L., « Informal Communications in Small Groups », H. GUETZKOW (ed.), *Groups, Leadership and Men: Research in Human Relations*, Pittsburg, Carnegie Press, 1951, 28-43.
29. FESTINGER, L., et KATZ, D., *Research Methods in the Behavioral Sciences*, New-York, Dryden Press, 1953.
30. FESTINGER, L., *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, Stanford Univ. Press, 1957.
31. FRENCH, J. R. P., Jr. « Group Productivity, » *Groups, Leadership and Men: Research in Human Relations*, H. GUETZKOW (éd.), Pittsburg, Carnegie Press, 1951, 44-45.
32. GIBB, C. A., « An Experimental Approach to the Study of Leadership », *Occupational Psychology*, 1951, 25, 233-248.
33. GIROD, Roger, *Attitudes collectives et relations humaines*, P. U. F., Paris, 1953.
34. GORDON, T., *Group-Centered Leadership*, New-York, Houghton Mifflin Co., 1955.
35. GROSS, N., MARTIN, W. E., DARLEY, J. G., « Studies of Group Behavior : Leadership Structures in Small Organized Groups », *J. Abnorm. Soc. Psychol.*, 1953, 48, 429-432.
36. HARE, Paul A., et al., *Small Groups: Studies in Social Interaction*, New-York, Knopf, 1955.

37. HAYTHORN, W., « The Influence of Individual Members on the Characteristics of Small Groups », *J. Abnorm. Soc. Psychol.*, 1953, 68, 276-284.
38. HEIDER, F., *The Psychology of Interpersonal Relations*, New-York, John Wiley & Sons, Inc., 1958.
39. HESNARD, A., *Psychanalyse du lien interhumain*, P. U. F., Paris, 1957.
40. HOMANS, G. C., *The Human Group*, New-York, Harcourt, Brace, 1950.
41. ———, *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New-York, Harcourt, Brace & World, 1961.
42. KELLEY, H. H., and THIBAUT, J. W., « Experimental Studies of Group Problem-Solving and Process », *Handbook of Social Psychology*, Vol. II, Gardner LINDZEY (ed.), New-York, Addison-Wesley, 1954, 735-785.
43. KELTNER, J. W., *Group Discussion Processes*, Toronto, Longmans, Green & Co., Vol. I, 1957 - Vol. II, 1959.
44. KNICKERBOCKER, I., « Le commandement : une conception et quelques-unes de ses implications », *Chefs et meneurs*, C. G. BROWNE et T. S. COHN (éds), P. U. F., Paris, 1963.
45. LEWIN, K., « Frontiers in Group Dynamics : Concept, Method and Reality in Social Science : Social Equilibria and Social Change », *Human Relations*, 1947, 1, 5-41.
46. ———, « Frontiers in Group Dynamics : 2. Channels of Group Life ; Social Planning and Action Research », *Human Relations*, 1947, 143-153.
47. ———, *Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics*, New-York, Harper, 1948.
48. ———, *Field Theory in Social Science*, New-York, Harper, 1951.
49. LEWIN, K., LIPPITT, R., « An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy : A Preliminary Note », *Sociometry*, 1, 1938, 292-300.
50. LEWIN, K., LIPPITT, R., WHITE, R. K., « Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created « Social Climates », *Journal of Social Psychology*, 1939, 10, 271-299.
51. LEWIN, K., *Psychologie dynamique : Les relations humaines*, 2^e édition, P. U. F., Paris, 1964.
52. LIPPITT, R., « Field Theory and Experiment in Social Psychology : Autocratic and Democratic Group Atmospheres », *American Journal of Sociology*, 1939, 45, 26-49.
53. ———, « An Experimental Study of the Effect of Democratic and Authoritarian Group Atmospheres », *University of Iowa Studies in Child Welfare*, 1940, 16, 43-195.
54. MAILLIOT, Bernard, O. P., « Les inaptes au travail d'équipe », *Contributions à l'étude des sciences de l'homme*, Centre de recherches en relations humaines, Montréal, 1962, 5, 34-54.
55. ———, *L'acceptation inconditionnelle d'autrui*, L'Association des infirmières catholiques du Canada, Québec, 1965.
56. MAYO, E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New-York, Macmillan, 1933.
57. McCURDY, H. G., EBER, H. W., « Democratic versus Authoritarian : A Further Investigation of Group Problem-Solving », *Journal of Personality*, 1953, 22, 258-269.
58. MORENO, J. L., *Sociometry, Experimental Method and the Science of Society*, New-York, Beacon House, 1951.
59. MORRIS, R. T., SEEMAN, M., « Le problème du commandement : Étude interdisciplinaire », *Chefs et meneurs*, C. G. BROWNE et T. S. COHN (éds), P. U. F., Paris, 1963.
60. MURPHY, A. J., « Une étude du processus de commandement », *Chefs et meneurs*, C. G. BROWNE, et T. S. COHN (éds), P. U. F., Paris, 1963.
61. PELZ, R. C., « L'influence : la clé du commandement efficace chez les chefs d'équipe », *Chefs et meneurs*, C. G. BROWNE, et T. S. COHN (éds), P. U. F., Paris, 1963.

62. REDL, F., « Affectivité de groupe et commandement », *Chefs et meneurs*, C. G. BROWNE et T. S. COHN (éds), P. U. F., Paris, 1963.
63. RIECKEN, H. W., et HOMANS, G. C., « Psychological Aspects of Social Structures », *Handbook of Social Psychology*, Vol. II, Gardner LINDZEY (éd.), New-York : Addison-Wesley, 1954, 786-832.
64. ROKEACH, M., « A Method for Studying Individual Differences in Narrow-Mindedness », *Journal of Personality*, 1951, 20, 219-233.
65. ———, « Narrow-Mindedness and Personality », *Journal of Personality*, 1951, 20, 234-251.
66. ———, « The Nature and Meaning of Dogmatism », *Psychological Review*, 1954, 61, 194-204.
67. ———, « Political and Religious Dogmatism : An Alternative to the Authoritarian Personality », *Psychological Monographs*, 1956a, 70, No. 18.
68. ———, *The Open and Closed Mind : Investigations into the Nature of Belief Systems and Personality Systems*, New-York, Basic Books, 1960.
69. ———, « Authority, Authoritarianism and Conformity », *Conformity and Deviation*, E. A. BERG and B. M. BASS (eds.), New-York, Harper & Bros., 1961.
70. ———, *In Pursuit of the Creative Process*, Mémoire mimeographié, 1963.
71. ROSEBOROUGH, M. E., « Experimental Studies of Small Groups », *Psychological Bulletin*, 1953, 50, 275-303.
72. SANFORD, F. H., *Authoritarianism and Leadership*, Philadelphie, Institute for Research in Human Relations, 1950.
73. SCHEIN, E. H., et BENNIS, W. G., *Personal and Organizational Change through Group Methods : the Laboratory Approach*, New-York, Wiley & Sons, 1965.
74. SCHUTZ, W. C., *Firo : A Three-dimensional Theory of Interpersonal Behavior*, New-York, Rinehart & Co., 1958.
75. SHAW, M. E., « Comparaison entre deux types de commandement dans divers réseaux de communication », *Chefs et meneurs*, C. G. BROWNE et T. S. COHN (éds), P. U. F., Paris, 1963.
76. SHEPHERD, C. R., *Small Groups : Some Sociological Perspectives*, San Francisco, Chandler Publ., Co., 1964.
77. SHILS, E., « The Study of the Primary Group », *The Policy Sciences : Recent Developments in Scope and Method*, D. LERNER and H. D. LASSWELL (eds.), Stanford, Stanford Univ. Press, 1951.
78. STODGILL, R. M., « Commandement, appartenance au groupe et organisation », *Chefs et meneurs*, C. G. BROWNE et T. S. COHN (éds), P. U. F., Paris, 1963.
79. VAN DUSEN, A. C., « Mesure de l'aptitude au commandement », *Chefs et meneurs*, C. G. BROWNE et T. S. COHN (éds), P. U. F., Paris, 1963.
80. VROOM, V. H., *Work and Motivation*, New-York, Wiley & Sons, 1965.
81. WHYTE, W. F., « Leadership and Group Participation », *Bulletin 24, New York State School of Industry and Labor Relations*, Cornell University 1953.