

## Management

# La dynamique des groupes

## Pour une application dans le travail en équipe.

**Descriptif** : Cet article dresse un état des lieux de la notion de dynamique des groupes et propose une approche vécue en service de soins.

Jean Michel Motta, 23 juin 2003

## Etymologie, définitions

« Le terme de groupe vient de l'allemand « krop » qui signifie cordage, rouage, lien. Ce lien représente l'attache du groupe et prédominera ensuite dans la définition. Ce mot, « krop », a donné le mot italien « gruppo » qui correspondait à un exercice d'architecture où le sculpteur faisait naître de la pierre, des personnages unis par un socle. Le groupe se bâtit sur un socle qui est un code commun : l'idéologie du groupe. La notion de lien est très importante : lorsqu'un groupe est soumis à une pression (peur...), il se crée des liens très forts. Dès que la pression se relâche, le groupe se désunit, apparaît alors une dépression : c'est le syndrome de Stockholm. Une des définitions du groupe est : un ensemble d'individus liés par un objet ou un projet commun et ayant entre eux des relations sociales de dépendance explicites et réciproques. Le groupe est régi par des règles du jeu. Pour Jacques LACAN, le groupe est « le plus un », il n'est jamais la somme des individus qui le composent. Le groupe est l'ensemble des individus, plus un. » [1] .

Dans son ouvrage sur la dynamique des groupes, Roger MUCCHIELLI donne du groupe une autre définition : « Un agrégat de personnes n'est groupe que si des liens de face à face se nouent entre les personnes, mettant de l'unité dans leur « être là ensemble ». Le groupe est une réalité dans la mesure où il y a interaction entre les personnes, une vie affective commune, et une participation de tous, même si cette existence groupale n'est pas consciente et même si aucune organisation officielle ne l'exprime » [2] Le sociologue américain C.H. COOLEY ajoute : « Le moyen le plus simple de décrire cet ensemble est peut être de dire que c'est un « nous ». Il contient cette sorte de sympathie et d'identification mutuelles pour lesquelles « nous » est l'expression naturelle » [3] .

## Dynamique des groupes

La dynamique des groupes est une expression officiellement consacrée par Kurt LEWIN en 1944. On parle de groupe primaire quand ses membres entrent en relation de face à face. Roger MUCCHIELLI nous indique que tout groupe possède 7 caractéristiques psychologiques fondamentales [4] :

- ▶ 1. Les interactions ;
- ▶ 2. L'existence de buts collectifs communs ;
- ▶ 3. L'émergence de normes ou règles de conduite ;
- ▶ 4. L'émergence d'une structure informelle de l'ordre de l'affectivité avec répartition de la sympathie et de l'antipathie, elle est dite informelle car non officielle et souvent

non consciente ;

- ▶ 5. L'existence d'émotions et de sentiments collectifs communs (« comme-uns » : formule de Jacques LACAN [5] ) ;
- ▶ 6. L'existence d'un inconscient collectif ;
- ▶ 7. L'établissement d'un équilibre interne et d'un système de relations stables avec l'environnement.

Dans un groupe naissent des règles informelles et des pressions de conformité [6] . Plus le groupe est solidaire, plus les pressions de conformité sont grandes. Les membres déterminent entre-eux des règles informelles. Ces règles sont puissantes et obligent chaque membre à s'y conformer au risque d'être exclu ou de devenir le « souffre-douleur » sur lequel le groupe peut déverser une foule de sentiments aussi négatifs que farfelus. Roger MUCCHIELLI parle de « sanctions groupales (mépris, raillerie, mise en quarantaine...), qui punissent les « infractions » aux standards, en référence à une sorte de règlement informel parfois en contradiction avec le règlement officiel. [7] »

Il en est ainsi à l'arrivée d'un nouvel agent dans un service. Ce nouveau venu dans un groupe devra souvent subir une sorte d'examen de passage ou de mise à l'épreuve afin d'être intégré.

Roger MUCCHIELLI décrit l'arrivée d'un nouvel agent. « Le nouveau est décontenancé ; [...] il est en état « d'expectation » [...] tâtonnant pour faire son expérience des standards du groupe. Non seulement il perçoit le groupe comme un organisme unique, dans la mesure où il se sent étranger, mais il est ultrasensible aux réactions du groupe. [...] Les réactions du groupe sont déterminées par les conditions d'arrivée du nouveau, par les rumeurs le concernant [...], les réactions ultérieures sont déterminées par la personne même du nouveau et ses réponses à sa mise directe à l'épreuve par des procédés discrets et quelquefois surnois. La réaction finale aboutit à son intronisation ou son rejet. [...] Le rejet prend la forme de réactions collectives d'hostilité ; le rejeté est le bouc émissaire ou le souffre-douleur du groupe [8]. »

## **Expérience groupale**

Dans notre service de soins, nous avons vécu cette situation où un nouvel infirmier avait été « parachuté » par la hiérarchie. Son caractère « bien trempé » et la remise en cause dès son arrivée des normes de fonctionnement du groupe n'avaient pas tardé à faire de lui le « bouc-émissaire » idéal. Le service, déjà en souffrance, avec des clivages entre les catégories professionnelles bien marqués, avait vu l'ambiance générale s'améliorer alors qu'auparavant, les tensions étaient presque quotidiennes. Les soignants avaient trouvé pendant un temps, beaucoup plus d'entraide spontanée et une unité dans les comportements qui consistaient à exclure celui qui était considéré comme « l'intrus ». A ce propos, W.R. BION dans ses travaux sur l'inconscient des groupes, nous révèle que « Le bouc-émissaire est alors bien pratique pour cimenter le groupe sans qu'il ait besoin de s'examiner en profondeur [...], (ce bouc-émissaire) peut être un membre du groupe [...] présenté comme le problème du groupe alors qu'il n'en est souvent que le signe. [...] Un membre est identifié comme

« le cas », celui qui fait constamment des erreurs ou plus précisément, celui qui est la cause des erreurs du groupe. [...] C'est d'ailleurs pourquoi on conserve le bouc-émissaire : que se passerait-il si les erreurs continuaient après son départ ? [...] L'attitude envers le bouc-émissaire est en conséquence ambivalente. On l'accable de tous les maux, mais en même temps « on l'aime bien », on le protège [9]. » Ce bouc-émissaire est en fait un construit du groupe qui lui permet de maintenir sa cohésion, en montrant du doigt, « le » responsable d'un groupe qui ne sait pas s'ouvrir aux autres, accepter les différences. Cet « élu » malheureux est en fait un des symptômes du malaise ambiant, tout comme la douleur est un signal d'alarme dans une maladie.

La « maladie » du service a vite réapparu et en six mois, de nombreux infirmiers avaient demandé leur mutation. Nombreux sont ceux qui ont pensé que le « coupable » était ce « mauvais agent ». En fait, le groupe avait cristallisé ses tensions sur ce soignant et le trouble général restait sous-jacent. Il n'avait été que « la goutte d'eau qui avait fait déborder le vase » dans une équipe en déperdition.

Une équipe dans un service de soins répond donc aux caractéristiques des groupes primaires mais elle est autre chose qu'un groupe, Roger MUCCHIELLI nous indique que « Dans la catégorie des groupes primaires, l'équipe est une variété originale qui ajoute à la cohésion socio-affective et aux relations interpersonnelles de face à face, une caractéristique supplémentaire : celle de la convergence des efforts pour l'exécution d'une tâche qui sera l'œuvre commune. [10] » .

Cette convergence des efforts pour réaliser une œuvre commune est une des caractéristiques de ce groupe que nous étudierons dans une prochaine publication : l'équipe.

[1] DE MARTINO J., Psychosociologue, cours de licence Administration Economique et Sociale, Faculté des Sciences Economiques, Marseille, 2002-2003.

[2] MUCCHIELLI R., La dynamique des groupes, ESF Editions, Paris, 14ème édition, 1995, p 104.

[3] COOLEY C.H. in ANZIEU D. MARTIN J.Y., La dynamique des groupes restreints, PUF, Paris, 1997, p 39.

[4] MUCCHIELLI R., La dynamique des groupes, Op. Cit. pp 14-15.

[5] DE MARTINO J., Psychosociologue, cours de licence Administration Economique et Sociale, Faculté des Sciences Economiques, Marseille, 2002-2003.

[6] MUCCHIELLI R., La dynamique des groupes, Op. Cit., pp 27-28.

[7] MUCCHIELLI R., La dynamique des groupes, Op. Cit., p 26.

[8] Ibid., p 30.

[9] BION W.R. in CAUVIN P., La cohésion des équipes, Op. Cit., p 65.

[10] Le travail en équipe, Op. Cit., p 9.

## **Jean Michel Motta**

Etudiant Cadre de santé. Marseille - Montpellier.