

## **La prise de décision dans les groupes d'amis : une étude exploratoire**

**Alain Decrop<sup>1</sup>**, Chargé de cours aux FUNDP,  
**Claude Pecheux**, Chargée de cours aux FUCAM \*\*  
**et Géraldine Bauvin**, Brand Manager Unilever \*\*\*

---

### **LA PRISE DE DECISION DANS LES GROUPES D'AMIS : UNE ETUDE EXPLORATOIRE**

**RÉSUMÉ:** Ce papier présente les résultats d'une étude exploratoire de la prise de décision dans les groupes d'amis. Dix-huit groupes ont été observés et interrogés dans le cadre de décisions de loisirs. L'étude met en lumière les caractéristiques principales des groupes d'amis ainsi que leurs processus de prise de décision. Quatre étapes majeures sont identifiées: la suggestion, la discussion et l'évaluation des alternatives, l'organisation pratique, l'évaluation post-expérientielle. Ces étapes, qui ne sont pas toujours suivies dans le même ordre, s'écartent quelque peu des modèles classiques de comportement du consommateur. Le papier explore également les problématiques du conflit et de la distribution des rôles au sein du groupe d'amis.

**MOTS-CLES :** Groupes informels; prise de décision ; approche interprétative; loisirs.

### **DECISION MAKING WITHIN FRIEND PARTIES: AN EXPLORATORY STUDY**

**ABSTRACT:** This paper presents an exploratory interpretative study of decision making within groups of friends. Eighteen groups were observed and interviewed while making leisure decisions. Emerging findings highlight the particular characteristics of friend parties and their decision-making processes. A conceptualisation with four major decision-making steps (i.e., suggestion, discussion and evaluation, organization, and post-experience evaluation) is suggested, which departs from traditional consumer behavior models. The major issues of conflicts and role distribution are discussed as well.

**KEYWORDS:** Informal groups; decision making; interpretative approach; leisure.

---

<sup>1</sup> Contact: Alain Decrop, Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix  
Département des Sciences de Gestion ; Rempart de la Vierge, 8 ; B-5000 Namur, Belgique  
Tél.: +32 (0)81 724882 ; Fax: +32 (0)81 724840  
e-mail: [alain.decrop@fundp.ac.be](mailto:alain.decrop@fundp.ac.be)

## INTRODUCTION

Le processus de prise de décision de groupe a, de longue date, fait l'objet d'études dans diverses disciplines telles que la psychologie sociale, le droit ou encore les sciences politiques. En marketing, il s'agit toutefois d'un champ d'investigation plus récent développé au départ d'études sur le couple (Davis et Rigaux, 1974 ; Davis, 1976 ; Green *et alii*, 1983 ; Nichols et Snepenger, 1988) ensuite élargi à la prise de décision familiale (Darley et Lim, 1986 ; Howard et Madrigal, 1990 ; Thornton, Shaw et Williams, 1997). Des groupes comme les comités de direction ou les centrales d'achat ont également été étudiés en tant qu'unités de prise de décision au sein des organisations (Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Webster et Wind, 1972). Cette notion d'unité de prise de décision (UPD) est importante car elle permet de faire une distinction entre l'influence du groupe sur l'individu (groupe de référence ou de pression) et la prise de décision par le groupe (où le groupe est l'unité étudiée). C'est ce deuxième aspect qui fait l'objet de ce papier. Signalons également que nous privilégions ici un point de vue psychosocial à une approche ethnosociologique de l'amitié et des expériences vécues en groupe qui a donné lieu à une abondante littérature (par ex. Badot et Cova, 1995; Bidart, 1997; Cova, 1995; Cova et Cova, 2003).

### *Les différents types de groupe*

Avant d'aller plus loin, il convient de définir ce qu'est un groupe. D'après la synthèse de Shaw (1976), un groupe implique des personnes qui ont quelque chose en commun : "deux ou plusieurs personnes en interaction les unes avec les autres de manière telle que chaque personne influence ou est influencée par une autre" (p.11). Trois fonctions sont typiquement associées aux groupes (Blackwell, Miniard et Engel, 2001) : normative, informationnelle et d'expression de valeurs. La fonction

normative exprime la pression qu'exerce le groupe sur les individus par les normes et les règles de comportement qu'il suggère: dévier des normes du groupe, c'est courir le risque d'en être exclu. La fonction informationnelle résulte de la recherche d'informations auprès de sources considérées comme crédibles, que cette information soit transférée de manière directe ou par comportement vicariant. Enfin, la fonction d'expression de valeurs renvoie au désir de s'associer à un groupe et d'en partager les valeurs, ce qui contribue à la réalisation de soi.

Lorsqu'il s'agit de groupes, la notion générique de "groupe de référence" est souvent utilisée dans la littérature. Ce vocable renvoie en réalité à différents types de groupes: groupes primaires et secondaires; groupes formels et informels; groupes d'aspiration et de dissociation. Les groupes primaires sont caractérisés par un degré élevé de cohésion et d'intimité entre les membres facilitant de fréquentes interactions en face à face, alors que les groupes secondaires se rencontrent de manière plus occasionnelle et sont généralement moins influents sur les pensées et comportements de ceux qui en font partie. La distinction entre groupes formels et informels se base davantage sur la structure du groupe. Selon la définition du Larousse (2000), un groupe peut être qualifié de formel s'il "présente une structure bien déterminée, dont la forme est claire et définie" alors qu'un groupe informel est "un groupe qui refuse de présenter des formes reconnaissables ou classables, qui n'obéit pas à des règles déterminées" (p.546). Les groupes formels présentent, en général, des règles strictes, des conditions d'appartenance au groupe et une liste de membres bien établie. A l'inverse, les groupes informels présentent une structure plus floue au point qu'il n'est pas toujours aisé de savoir si une personne en fait partie ou pas. Ces groupes sont, pour la plupart, basés sur des liens d'amitié ou des centres d'intérêt communs. Enfin, les groupes d'aspiration sont ceux auxquels l'individu voudrait s'associer pour en adopter les normes, les

valeurs et les comportements alors que les groupes de dissociation concernent ceux dont l'individu souhaite se démarquer. Arnould, Price et Zinkhan (2004) proposent le même type de classification suivant trois critères : la fréquence de contact avec le groupe (forte ou faible), l'appartenance formelle ou pas au groupe et l'attraction (positive ou négative) exercée par le groupe. Cartwright et Zander (1968) suggèrent encore deux autres dimensions pour distinguer entre groupes: le nombre de membres qui les composent (groupes étendus ou restreints) et la longévité du groupe (groupes temporaires ou permanents). Plus récemment, la notion de "tribus" a pris le pas sur celle de groupes dans un contexte où bon nombre de personnes cherchent à recréer des liens sociaux et affectifs souvent perdus au niveau familial. Cova et Cova (2003) définissent ces tribus comme des « micro-communautés dans lesquelles des individus entretiennent entre eux de forts liens émotionnels, une sous-culture commune, une vision du monde » (p.18).

Au-delà de son rôle de référence, il arrive souvent que le groupe soit amené à prendre des décisions. La prise de décision de groupe concerne "des décisions prises par deux ou plusieurs personnes tentées et capables d'en influencer le résultat tout en étant exposées à des contraintes les empêchant de prendre des décisions indépendantes" (Corfman 1987, p. 229-230). On peut considérer que pour les biens et services de consommation<sup>2</sup>, les décisions peuvent être prises par trois types de groupes ou UPD : les consommateurs "isolés", les familles (couples avec ou sans enfants) et les groupes d'amis.

### *Le groupe d'amis*

Il est bien difficile de définir la relation qui lie les membres d'un groupe, au point de parler d'amitié. Selon le Petit Robert (1973), il s'agit d'un "sentiment réciproque

d'affection ou de sympathie qui ne se fonde ni sur les liens du sang, ni sur l'attrait sexuel" (p.53). Dans cette définition, on ressent immédiatement l'ambiguïté de l'amitié, située entre l'amour et l'attachement, entre la filiation et l'attraction. Price et Arnould (1999) affirment qu'il s'agit d' "une relation volontaire et personnelle qui fournit intimité et assistance, dans laquelle au moins deux parties s'aiment et recherchent la compagnie l'une de l'autre" (p.39). Des enquêtes sociologiques menées par Bidart (1997) font ressortir trois types de représentations sociales de l'amitié qui en soulignent le caractère exceptionnel : le drame (les amis sont ceux sur qui on peut compter en cas de problème), la confiance (les amis sont ceux avec qui on peut parler avec franchise et sincérité) et l'affectif (les amis sont ceux avec qui on se sent bien). En s'inspirant de ces définitions, nous pourrions définir le groupe d'amis comme *un ensemble de personnes partageant des sentiments réciproques d'affection ou de sympathie qui ne se fondent ni sur les liens du sang ni sur l'attrait sexuel*. Anzieu et Martin (1968) décrivent six caractéristiques générales du groupe d'amis :

- (1) La proximité des membres: ils se réunissent volontairement, pour le plaisir d'être ensemble et par recherche du semblable. Le groupe apporte à ses membres la sécurité et le soutien affectif qu'ils ne trouvent pas toujours ailleurs.
- (2) Un nombre limité de membres: le plus souvent, le groupe d'amis se constitue de quelques unités. Il est plus rare qu'il compte plus de 10 membres.
- (3) L'attachement: les membres sont fortement attachés au groupe et partagent des liens personnels chaleureux, chargés d'émotions. L'attachement est si intense que, dans beaucoup de cas, les membres ne savent plus se passer les uns des autres.
- (4) Une longévité variable: le groupe d'amis peut être éphémère (groupe secondaire) ou plus durable (groupe primaire). Dans ce dernier cas, sa pérennité sera fonction de facteurs tels que l'adhésion à des valeurs et des objectifs communs, le respect d'une certaine

<sup>2</sup> Nous excluons de notre discussion tout ce qui concerne le domaine des biens industriels.

loyauté et solidarité, ou la différenciation des rôles qui permettent au groupe de fonctionner.

(5) Des effets de groupe: souvent, on constate que les membres tendent à multiplier les signes extérieurs d'appartenance par leurs postures, leur habillement ou leur manière de s'exprimer.

(6) Le groupe se fixe des objectifs: les membres poursuivent un certain nombre d'objectifs sur base de valeurs et d'intérêts communs. Le groupe va mettre en œuvre des stratégies et des activités pour atteindre ces objectifs, ce qui l'amènera à prendre de nombreuses décisions. C'est précisément l'objet de cette recherche.

Si certaines caractéristiques décrites ci-dessus nous autorisent un rapprochement avec la notion de tribus ou communautés chère à Cova et d'autres auteurs, nous ne pensons pas qu'on puisse assimiler pour autant groupes d'amis et tribus. En effet, si les groupes d'amis partagent certains désirs propres aux communautés de lien affectif, de connexion collective ou d'expériences transcendantes, ils ne répondent pas à d'autres désirs décrits par Cova et Cova (2003), tels que les désirs de réaffirmer des traditions perdues, de reconnaissance sociale ou de participation politique. Les groupes d'amis semblent moins basés sur des intérêts et opinions communs que sur des liens affectifs et émotionnels forts.

## PROBLÉMATIQUE

La problématique de la prise de décisions au sein du groupe d'amis a curieusement été "oubliée" par les chercheurs jusqu'à ce jour. A notre connaissance, les quelques rares études sur les groupes d'amis se sont limitées à étudier leur rôle en tant que groupe de référence ou élément du contexte social de la prise de décision. Ainsi, Peter et Olson (1994) ont montré que, comme groupe de référence, les amis exerçaient une influence déterminante sur le comportement en fournissant de l'information, en véhiculant des normes et

des valeurs et en exerçant un pouvoir de récompense ou de punition en cas de bonne/mauvaise décision. On retrouve donc ici les trois fonctions classiquement associées aux groupes de référence. Dans le domaine des loisirs, Gitelson et Kerstetter (1994) ont étudié le cas de personnes voyageant pour rendre visite à des amis ou des parents et l'influence que ces derniers pouvaient avoir sur les décisions prises dans le cadre de leur séjour. De leur côté, Ward et Reingen (1990) se sont penchés sur les membres d'associations estudiantines pour conclure que les structures sociales influençaient les structures cognitives individuelles. Enfin, Campbell (1998) s'est intéressé aux influences exercées par les amis en comparant hommes et femmes. On peut remarquer qu'aucune de ces études n'a étudié le processus de prise de décision au sein des groupes d'amis. Cette recherche a pour objet de combler, en partie, cette lacune, en fournissant une première compréhension de ce processus. A l'instar de ce qui a été fait avec les couples ou les familles, notre objectif est de comprendre comment les décisions sont prises dans les groupes d'amis (quelles sont les étapes qui jalonnent ce processus) et quelles sont les stratégies mises en œuvre pour arriver à décider. D'une manière plus générale, nous essayons de déterminer les particularités du groupe d'amis en tant qu'UPD par rapport à d'autres types de groupes.

D'un point de vue pratique et managérial, on peut facilement se rendre compte de l'intérêt des décisions prises entre amis dès lors qu'elles concernent un large éventail de produits et d'activités, de loisirs notamment (choix d'un restaurant ou d'un film au cinéma, sortie en discothèque, organisation de vacances communes...). Certaines entreprises ont d'ailleurs déjà compris l'importance commerciale des groupes d'amis. Ainsi, le site Internet d'une compagnie aérienne belge faisait récemment mention d'une offre promotionnelle groupée (quatre billets aller-retour pour n'importe quelle destination en Europe) s'adressant aux

jeunes de moins de 26 ans voyageant entre amis. Comprendre comment les décisions s'opèrent au sein des groupes d'amis peut avoir des implications pratiques intéressantes, notamment au niveau de la communication (par exemple, faut-il s'adresser au groupe en tant qu'unité ou à un de ses membres qui en serait le responsable?). Comme le concluent Gitelson et Kerstetter (1994), les groupes d'amis sont des acteurs décisionnels importants et représentent une part non négligeable de la consommation de loisirs qui mériterait plus d'attention de la part des marketers.

## METHODOLOGIE

Etant donné l'absence de recherche dans ce domaine, une approche qualitative interprétative s'est très vite imposée comme la démarche la plus appropriée pour appréhender, dans toute sa complexité, le processus de prise de décision au sein des groupes d'amis. Une telle approche permet d'éviter les problèmes des enquêtes ou de l'expérimentation (rétrospection, désirabilité sociale, nécessité d'interroger tous les membres du groupe, etc.) lorsqu'il

s'agit d'étudier un processus de groupe (Chebat, 1983 ; Kim et Lee, 1997). Grâce à une approche interprétative en milieu naturel, on peut observer le processus au moment où il se déroule, ce qui est impossible avec une enquête et difficile dans le cas d'une expérimentation où le contexte est souvent moins naturel.

Cette étude a été menée en deux temps. Tout d'abord, nous avons suivi, pendant une année complète, le processus de choix de vacances d'été de trois groupes d'amis (référence supprimée pour le processus de relecture). Ces groupes ont été interviewés en profondeur à trois reprises avant de partir en vacances et une fois à leur retour. La deuxième étape a consisté à suivre 15 groupes d'amis (42 personnes) dans leurs décisions de loisirs. Les groupes ont été interviewés (du moins pour une majorité de leurs membres) et observés en milieu naturel, dans le cadre de leurs rencontres habituelles : lorsqu'ils se réunissaient pour discuter ou boire un verre, ou à l'occasion d'autres activités. Les informants qui ont participé à cette étude sont tous des francophones de nationalité belge. Ils présentent des profils socio-économiques assez variés comme le montre le tableau 1.



**Tableau 1- Principales caractéristiques des groupes d'amis interviewés**

Taille	Age	Genre	Situation familiale*	Domaines de décisions	
1.	2	25-50	F	S	Vacances, voyages, sports, activités culturelles, mouvements de jeunesse
2.	4-6	25-50	H	S+MSE	Vacances, sorties
3.	6	<25	H/F	C	Vacances, sorties
4.	4-6	>50	H/F	ME+MSE	Vacances, restaurants
5.	4	>50	H/F	ME+MSE	Restaurants, voyages
6.	13-14	25-50	H/F	S	Activités caritatives, sorties
7.	4	<25	F	S	Sports, sorties, vacances, appartement
8.	3-4	25-50	F	ME	Activités culturelles, voyages, vacances, restaurants
9.	12	25-50	H/F	S+C	Voyages, sorties, restaurants, sports
10.	6	>50	H/F	ME	Voyages, restaurants
11.	5+	<25	H/F	S	Sorties, voyages, mouvements de jeunesse
12.	7	25-50	H/F	S+ME	Jeux de rôles, sorties, restaurants
13.	4	<25	F	S	Vacances, sorties, travaux scolaires
14.	4-12	25-50	H/F	S+ME	Voyages, restaurants, activités culturelles
15.	10	25-50	H/F	ME	Restaurants, sorties
16.	3-6	<25	H	S	Sorties, jeux
17.	6+	25-50	H	S+C	Sorties, restaurants, vacances
18.	4	<25	M	S	Sorties, vacances

\*Légende: S=célibataire (single); C=couple non marié; ME=marié avec enfants; MSE=marié sans enfants.

Dans le premier comme dans le second volet de l'étude, les informants ont été recrutés selon le principe de l'échantillonnage théorique qui consiste à rechercher des cas susceptibles d'apporter une information riche et variée de manière à maximiser les possibilités de développement théorique (Strauss et Corbin, 1990). Le seul critère de départ pour pouvoir participer à l'étude était d'être impliqué dans un groupe d'amis (formel ou informel). L'analyse et l'interprétation des transcriptions d'interviews et d'observations sont basées sur l'approche de théorie fondée ("grounded theory") développée par des sociologues dans les années soixante (Glaser et Strauss, 1967). Il s'agit d'une méthodologie de recherche qualitative qui consiste à élaborer des propositions théoriques sur un phénomène de manière inductive et logique à partir de données qui sont collectées et analysées de manière systématique. Cette approche repose sur

les principes de collecte et d'analyse en parallèle, de sensibilité théorique, de remise en question et de comparaison permanente des idées et hypothèses émergentes. Le codage s'opère à plusieurs niveaux (codage ouvert, axial et sélectif), du plus descriptif au plus interprétatif, du plus concret au plus abstrait, du plus analytique au plus synthétique. Nous avons également recouru à des mémos et des grilles d'analyse pour mieux synthétiser les données (Miles et Huberman, 2003).

## RESULTATS EMERGENTS

Avant d'en venir au processus de prise de décision en tant que tel, nous examinons les principaux domaines de décisions qui concernent les groupes d'amis et nous présentons les particularités de ces derniers en tant qu'UPD telles qu'elles émergent des

données d'interview et d'observation. Nous les apprécions au regard d'UPD plus conventionnelles telles que couples et familles.

### *Les types de décision des groupes d'amis*

Globalement, on peut classer dans deux catégories les décisions impliquant les groupes d'amis. Ainsi certaines décisions sont initiées de l'intérieur du groupe, au départ de la reconnaissance d'un besoin par un ou plusieurs de ses membres. Ces décisions peuvent concerner l'achat de biens de consommation courante (alcool, cigarettes) ou de biens durables (voiture, appartement) consommés en groupe bien que, le plus souvent, ces décisions concernent des services ou des loisirs (voyages/vacances, sortie au restaurant/cinéma, activités sportives ou culturelles, etc.). D'autres décisions sont initiées en dehors du groupe: quelqu'un d'extérieur force le groupe à prendre des décisions pour atteindre des objectifs fixés. C'est notamment le cas de certaines activités scolaires (travaux de groupe), d'associations socioculturelles ou sportives, ou de mouvements de jeunesse. Les principales décisions "internes" et "externes" impliquant les groupes d'amis de notre échantillon sont énumérées dans le tableau 1. Il est évident que le processus de prise de décision ainsi que les critères pris en compte ne sont pas les mêmes pour des deux types de décisions. Dans cette recherche, nous nous sommes concentrés sur le premier type de décisions, à savoir celles prises spontanément par des groupes d'amis, et plus particulièrement, sur les décisions de loisirs, plus nombreuses et plus fréquentes. L'importance que le groupe d'amis accorde à ses loisirs nous rapproche bien évidemment des dimensions hédoniste et expérientielle des comportements de consommation. Depuis Holbrook et Hirschman (1982), des aspects tels que l'amusement, les sentiments et les fantasmes sont reconsidérés car on se rend compte que ces dimensions subjectives des

expériences de vie et de consommation ont une influence importante sur le comportement du consommateur. Le groupe d'amis, qui est le plus souvent basé sur des liens affectifs et hédonistes, trouve dans les loisirs de nombreux éléments qui permettent de maintenir ces liens: amusement, détente, convivialité, etc.

### *Particularités du groupe d'amis*

#### *Le groupe d'amis, groupe informel primaire*

Nos analyses nous permettent d'abord d'établir le caractère informel de la plupart des groupes d'amis. Chaque groupe d'amis se forme dans le hasard des relations interpersonnelles, tantôt par opportunité, tantôt pour des raisons affectives. Si l'amitié, un concept que les informants eux-mêmes ont du mal à définir à mi-chemin entre l'amour et l'atruisme, ne préside pas toujours à la naissance des groupes, elle est toutefois fondamentale à sa pérennité. Le groupe est soutenu par des liens informels affectifs, moins contraignants que les liens d'amour ou du sang. Le groupe d'amis fonctionne et prend ses décisions sur base d'un système de normes implicites qui naissent des interactions entre ses membres. L'importance et le respect de ces normes dépendent du nombre de membres, de la fréquence de leurs rencontres, de la longévité du groupe et de son degré de cohésion. Ceci confirme les observations d'Anzieu et Martin (1968) décrites ci-dessus.

Etant donné ces liens informels, il est difficile d'établir une structure-type du groupe d'amis. Néanmoins, il apparaît qu'il s'approche plus d'un groupe informel primaire que secondaire étant donné que "le groupe primaire est caractérisé par des liens personnels intimes, chaleureux et chargés d'émotion entre tous les membres. La solidarité et l'obtention des avantages mutuels y sont spontanées, non calculées. Au contraire, dans le groupe secondaire,

les relations entre membres sont froides, impersonnelles, rationnelles, contractuelles, formelles et les communications par écrit l'emportent sur les échanges parlés" (Anzieu et Martin, 1968, p.26).

### *Communication et cohésion du groupe*

Dans notre échantillon, il apparaît que la communication entre les membres du groupe d'amis est moins extensive que celle qui peut exister dans des familles nucléiques (même si elle peut être tout aussi, voire même beaucoup plus, intensive). Ceci, essentiellement parce que les groupes d'amis ne se réunissent pas aussi régulièrement qu'une famille. Comme les occasions de communiquer y sont plus rares, la prise de décision et la préparation des activités communes sont moins faciles que dans les autres UPD. Le timing décisionnel et la prédictibilité des choix en sont affectés.

Deuxièmement, la cohésion du groupe est souvent plus faible que dans une famille. On va faire moins d'efforts pour s'assurer que tous les membres du groupe peuvent participer à l'activité. En outre, nous avons observé à plusieurs reprises que les informants privilégiaient la famille et leurs obligations scolaires ou professionnelles quand apparaissaient des conflits motivationnels (cf. infra).

Il est évident que la cohésion du groupe est en grande partie fonction de sa longévité: au plus le groupe existe depuis longtemps, au mieux les membres se connaissent et s'estiment parce qu'ils ont vécu des expériences fortes ensemble, ou parce qu'ils ont développé des habitudes, des statuts et des rôles bien définis dans le groupe. La durée de vie du groupe semble lui donner force et consistance. Les groupes plus jeunes que nous avons rencontrés paraissent plus fragiles et plus changeants.

### *Plus proche du cœur, plus loin physiquement*

Pour un bon nombre de groupes d'amis de notre échantillon, on peut observer une plus grande proximité affective que dans les familles. Elle est notamment liée à une plus grande homogénéité au niveau de l'âge et du style de vie (activités, intérêts, opinions). Nous avons d'ailleurs pu constater que c'est dans les groupes, plus rares, où étaient représentées différentes générations que l'on rencontrait le plus de conflits. Les membres ne vivent pas de la même manière, conçoivent la vie en groupe différemment ou connaissent d'autres contraintes parce qu'il se trouvent à des étapes différentes de leur cycle de vie. Par contre, les groupes d'amis impliquent parfois une hétérogénéité économique ou socioculturelle et souvent une distance physique que les familles ne connaissent pas. Contrairement aux familles, les membres d'un groupe d'amis ne vivent pas sous le même toit. Cependant, cela n'a que peu d'impact sur l'amitié. Un déménagement, le changement d'école ou un nouveau travail sont autant d'événements qui peuvent influencer la fréquence des rencontres mais pas l'amitié.

Il faut enfin signaler que la plupart des groupes d'amis sont fondés sur des liens affectifs. Emotions et humeurs influencent dès lors fortement leurs fonctionnement et processus de décision. Ainsi, la plupart des décisions que nous avons analysées sont empreintes des sentiments d'amitié qui unissent les membres. Cela gêne parfois la prise de décisions "optimales" ou "objectives". De la même manière, l'amusement, les fantasmes et le rêve éveillé semblent plus importants que dans les familles.



## *Contraintes et situations différentes*

Les facteurs personnels et situationnels peuvent fortement varier à l'intérieur du groupe d'amis. Ainsi, par exemple, les ressources économiques et temporelles, ainsi que l'expérience des membres, leur implication dans le domaine de décision et leurs intérêts peuvent fortement diverger, ce qui conduit à des attentes et des préférences conflictuelles. En outre, les variables situationnelles peuvent fortement varier au sein du groupe d'amis. Ces contraintes sont plus importantes au sein des groupes d'amis plus jeunes où certains ne peuvent pas prendre de décision finale sans l'aval parental, ou en raison d'une situation scolaire ou professionnelle instable (par exemple, certains sont encore contraints par les congés scolaires alors que d'autres travaillent). En conséquence, des conflits apparaissent, la prise de décision s'en retrouve retardée, et le recours à la délégation (ou leadership) est fréquent (cf. infra).

En outre, les membres d'un groupe d'amis sont toujours impliqués simultanément dans d'autres types d'UPD (couple, famille ou autre groupe d'amis) et donc dans d'autres projets. Par exemple, certains de nos informants étaient impliqués dans plusieurs projets de vacances en même temps (sports d'hiver, minitrips, vacances d'été, camps de mouvements de jeunesse...). Cela complique bien évidemment la prise de décision et les oblige à faire des arbitrages et des compromis quand une décision dans le groupe d'amis est subordonnée ou en contradiction avec une autre décision dans une autre UPD. Bien souvent, l'individu donne la priorité aux groupes familiaux, scolaires ou professionnels parce qu'ils sont davantage formalisés et contraignants. Bien entendu, tous ces problèmes interpersonnels s'accroissent au fur et à mesure que le groupe s'agrandit.

L'alchimie consiste donc à concilier toutes ces contraintes idiosyncrasiques, ce qui s'avère une tâche délicate. C'est

pourquoi un tas de projets sont abandonnés et pourquoi les groupes d'amis sont des UPD instables. La participation au groupe évolue avec le temps, avec des amitiés qui se lient et se délient, des ressources personnelles qui fluctuent. C'est particulièrement vrai pour les groupes d'amis plus jeunes. Ainsi, une jeune fille explique pourquoi ils abandonnèrent finalement leur projet de vacances d'été:

*Annaïg (20 ans, étudiante): « On ne peut pas dire qu'on a fait... même un week-end, petites vacances, on n'a pas fait parce que les dispositions de chacun ne s'y prêtaient pas. »*

*Interviewer: « Quand tu dis que les dispositions de chacun ne s'y prêtaient pas, il y a des*

*choses en particulier qui ont empêché le fait de... »*

*Annaïg: « Ben oui, par exemple, certains avaient décidé de partir pour une période... Soit bon, en tête à tête avec leur ami ou leur amie et... ou alors des vacances familiales, donc d'office c'était... On ne savait jamais avoir un week-end avec tout le monde. Finalement, on n'était jamais que deux ou trois ou ça n'allait pas; enfin tout le monde avait quelque chose ou dimanche, il y avait quelque chose à faire, donc on ne pouvait pas partir en week-end. Le problème entre amis, c'est qu'on ne sait jamais réunir tout le monde ou alors pour une courte période: pour deux heures, une journée. Réunir tout le monde, tout le monde pour des vacances... Déjà pour un week-end, c'est dur mais alors pour des vacances! »*

## ***Le processus de prise de décision dans le groupe d'amis***

Le déroulement de la prise de décision du groupe d'amis est assez complexe et varie beaucoup d'un groupe à l'autre et d'une situation/domaine de décision à un autre. C'est pourquoi il est impossible d'arriver à un schéma général avec des variables de prise de décision clairement identifiées et structurées. Cependant, un certain nombre d'étapes typiques émergent de notre analyse de données.

## *La suggestion*

La suggestion est souvent l'étape initiale. Une idée naît dans l'esprit d'une personne qui en fait part aux autres membres du groupe par téléphone ou lorsque le groupe se rencontre. Force est de constater que tous les membres ne sont pas nécessairement présents à ce stade. Le plus souvent, la suggestion initiale se répand à travers l'UPD par bouche à oreilles: A informe B qui, à son tour, informe C et ainsi de suite. Dans les groupes d'amis, les rêves éveillés et les fantasmes sont particulièrement importants au début des projets. Les premières idées concernent souvent des activités rêvées ou des destinations de vacances idéales qui sont mentionnées spontanément sans prendre en compte les contraintes potentielles.

## *La discussion et l'évaluation des alternatives*

La deuxième étape est beaucoup plus ardue parce qu'il s'agit de discuter de la suggestion initiale et de trouver une solution qui plaît au plus grand nombre. Les membres intéressés par l'activité réagissent à la proposition, y apportent certains amendements, déterminent des critères de choix et, sur cette base, évaluent les solutions qui s'offrent à eux. Les contraintes personnelles sont également progressivement intégrées à la prise de décision. Il arrive que la décision finale soit prise rapidement tandis que, dans d'autres cas, une période de temps plus longue s'écoule entre la première discussion et la décision finale. Chaque membre réfléchit à la proposition et considère ses contingences personnelles (le plus souvent, le temps et l'argent dont il/elle dispose) avant de marquer son accord:

*Ludivine (22 ans, étudiante) : « Bien généralement, quand on décide d'un truc, que ce soit la soirée ou le ski, il ne faut pas longtemps, quoi. Quelqu'un lance l'idée, puis comme d'habitude on discute quatre heures et là, c'est parfois pénible. On en parle et puis si*

*tout le monde est partant, on se revoit après... »*

*Romain (19 ans, étudiant) : « On y réfléchit et voilà ! »*

*Ludivine : « Oui, puis chacun réfléchit de son côté et puis on donne sa décision. Et puis ça va assez vite.. Là, une idée plus concrète est mise sur la table et bon, on essaie de mettre le bazar en pratique avec ceux que ça intéresse... »*

Alors que l'optimisme et l'idéalisme prévalent dans les premières discussions et évaluations (les membres sont toujours en train de rêver), les projets deviennent plus réalistes avec le temps. Ce résultat rejoint l'idée du modèle d'étirement des valeurs de Rodman (1963, adapté au tourisme par Mansfeld, 1994). Les projets passent d'un niveau idéal ou préférentiel (le rêve) à un niveau d'attente (réalité) au fur et à mesure que le moment de l'activité approche. Il arrive même que certains aspects attendus soient remplacés par des seconds choix ou des solutions de rechange sans toutefois descendre en deçà d'un certain niveau de tolérance. Ce glissement peut s'expliquer principalement par l'intervention de facteurs contextuels: des facilitateurs tels que le temps disponible sont d'abord considérés alors que les contraintes tels que le budget disponible sont prise en compte ultérieurement (Um, 1990).

## *Consensus et conflit*

Dans la plupart des cas, même si des contraintes personnelles et interpersonnelles existent, un *consensus* émerge assez facilement après la suggestion initiale. Il n'est pas nécessaire de palabrer longtemps même si des membres doivent sacrifier certains de leurs souhaits et désirs. La participation au groupe d'amis est bien plus importante que l'alternative particulière qui va être choisie. Ce résultat émergent peut s'interpréter à la lumière des concepts d'altruisme et de "pensée de groupe" ("groupthink": Janis, 1983). Il est maintenant bien établi dans l'abondante littérature sur les groupes que le consensus de groupe contribue à modifier

les opinions et préférences individuelles (Moscovici, 1985): "quand un groupe est cohésif et fortement d'accord sur une décision, les opinions et préférences des individus au sein du groupe changent pour se conformer davantage aux préférences du groupe dans son ensemble. Les membres sont engagés envers le groupe à un point tel qu'ils l'utilisent comme base de leurs opinions propres, suspendant leur esprit critique en faveur des opinions du groupe [...]. Etant donné que les individus accordent beaucoup d'importance à leur appartenance au groupe et ressentent un engagement fort, ils s'y conforment assez facilement" (Ellis et Fisher, 1994, p.28). Le phénomène de "pensée de groupe" peut donc conduire à des décisions plus extrêmes ou plus pauvres parce que les membres mettent leurs facultés critiques en veilleuse. La concorde et le consensus sont bien plus importants que la qualité de la décision à prendre comme le confirme un grand nombre de verbatims.

Dans d'autres situations, des *conflits* surviennent lors de ces discussions et évaluations parce qu'il est rarement possible de concilier toutes les attentes, les préférences et les contraintes personnelles. Trouver une solution qui agrée le plus grand nombre constitue l'étape critique du processus de décision comme le montre l'extrait suivant:

*Interviewer* : « En général, comment organisez-vous vos activités en commun avec vos amis ? »

*Jacqueline (49 ans, enseignante)*: « Euh...Bien, disons, on se renseigne, bien on discute d'abord du voyage qu'on aimerait faire. Si ça intéresse tout le monde, quoi. Et cela à 2, à 3, puis on consulte des agences, on prend des renseignements. Et tout ça, on le fait tous ensemble, on consulte les agences ensemble. Mais bon, l'idée, c'est souvent moi. C'est ça, je propose, quoi : "Tiens, est-ce que ça ne t'intéresserait pas de faire telle ou telle chose?" Alors, bien, si la personne, ça l'accroche, "Oui, oui j'ai vraiment envie de le faire", alors on va soit consulter les agences pour avoir une idée des prix et des dates et tout et tout. C'est ça qui est parfois compliqué, les dates, il y a certaines

*personnes que ça n'arrange pas, euh... Il y a aussi les moyens financiers, parce que tout le monde n'a pas envie de dépenser beaucoup pour un voyage. Donc, finalement, quand on réunit toutes ces conditions là, euh... C'est bien, mais c'est pas toujours évident...Il n'est pas toujours facile de s'entendre. »*

A y regarder de plus près, on peut distinguer deux types de conflits selon qu'ils portent sur des problèmes structurels ou situationnels. D'un côté, les conflits structurels sont déclenchés par des facteurs extérieurs au groupe d'amis. Faire partie de plusieurs UPD en même temps peut en effet conduire à des situations conflictuelles. Ainsi, la structure informelle et affective du groupe d'amis peut être confrontée à une structure plus formelle et rationnelle, ce qui peut mener à des problèmes d'orientation (Bales et Strodtbeck, 1951). Par exemple, nous avons interviewé les membres d'un groupe d'amis qui se sont investis dans un mouvement de jeunesse et ont formé un staff. Ils nous ont fait part des conflits qui sont nés d'une certaine incompatibilité entre, d'une part, les normes strictes et les règles imposées par ce type de groupe "institutionnel" (il faut s'occuper des enfants, préparer les activités et les camps, tenir des comptes, etc.) et, d'autre part, les normes plus informelles du groupe d'amis (s'amuser, partager des expériences, apprendre de nouvelles choses...). Dans ce cas précis, les membres ont décidé d'accommoder les normes formelles aux normes informelles du groupe d'amis (par exemple, les membres organisent les réunions de préparation dans un café). D'autres cas cependant mènent à une rupture, le plus souvent au profit des structures formelles. Des conflits structurels peuvent également naître des différences de statuts et de rôles dans les deux types de groupes. Ainsi par exemple, une informante évite que ses amies deviennent membres de l'association dont elle s'occupe parce que cela l'amènerait à les diriger, ce qui pourrait conduire à des conflits:

*Interviewer* : « Mais si vos amies habitaient par ici, est-ce que vous les encourageriez à venir ? »

*Madeleine (60 ans, pensionnée)* : « Je les encouragerais à venir mais je crois que je n'aimerais pas, parce que ce n'est pas la même mentalité. Elles sont très gentilles, je m'entends fort bien avec mais elles, elles ont des enfants, des petits enfants et sont tenues par leur foyer. Non, je ne crois pas qu'étant en couple, elles viendraient à l'ACRF [Association Catholique Rurale des Femmes]. [...] Elles savent très bien ce que je fais, mais pour les avoir ici, non ! Parce que si je devais m'imaginer leur donner des ordres... A l'ACRF, en tant que responsable, je dois quand même essayer, pas que je veuille me vanter plus qu'une autre, mais il faut bien qu'il y en ait une qui décide et qui prenne les décisions. Là je commande, ce n'est pas la même chose, hein ? »

A nouveau, on peut voir dans cet extrait un exemple de conflit de valeurs entre l'amusement, le plaisir et l'entente cordiale, d'un côté, et la rigueur, l'ordre et la discipline, de l'autre. Les conflits de valeur apparaissent quand les membres de l'UPD présentent des différences fondamentales dans leurs objectifs en raison de traits de caractère, de valeurs, de motivations ou de niveaux d'implications différents (Kirchler, 1995).

Des conflits situationnels ou organisationnels apparaissent quand les membres ne sont pas contents sur la manière dont les activités de groupe se déroulent. En suivant Kirchler (1995), nous pourrions parler de conflits de préférences: les membres partagent les mêmes motifs et la même implication dans le domaine de décision mais considèrent des attributs et des alternatives de choix différents. Des conflits de distribution peuvent également survenir quand certains membres du groupe perçoivent que les coûts et bénéfices de l'activité ne sont pas distribués équitablement entre les membres. Certains se plaignent qu'ils ne profitent pas autant des activités/produits choisis que d'autres. Ces conflits de distribution peuvent être reliés à la théorie

de l'équité en psychologie sociale (Oliver et Swan, 1989; van Raaij et Franken, 1984).

### *Stratégies de résolution de conflit*

Si ces conflits ne sont pas résolus, ils peuvent mener à des sentiments de frustration et de mécontentement qui peuvent laisser des traces indélébiles sur le groupe. C'est pourquoi, la plupart du temps, des stratégies sont mises en œuvre pour les résoudre. Trois types de stratégies émergent à la lumière de nos analyses et interprétations: l'évitement, la négociation et le vote.

Souvent, les membres du groupe d'amis ont tendance à éviter le conflit afin de préserver les liens d'amitié du groupe. Si un conflit apparaît (il s'agit le plus souvent d'un conflit de préférences), on préfère passer au-delà de ce désaccord et faire avancer la discussion car le plus important, c'est d'être ensemble. Dans d'autres cas, le projet épineux est directement abandonné ou le(s) membre(s) qui ne sont pas d'accord quittent volontairement le processus de décision. Des justifications personnelles sont invoquées pour contrecarrer des éléments dissonants: après tout, si on ne s'entend pas, ce n'est pas si grave puisqu'on a d'autres amis ou son couple, sa famille. Comme nous le dit Madeleine :

*Madeleine (60 ans, pensionnée)*. : « Oui, tout le monde a mis son grain de sel. De toute façon, moi, je considère que si ça ne me plaît pas, il y a toujours moyen, sans froisser les gens, de dire "je ne suis pas disponible à ce moment-là" et puis voilà... »

La négociation est une stratégie un peu plus complexe qui est utilisée le plus fréquemment dans les groupes d'amis que nous avons observés. Après qu'un projet ait été soumis au groupe, chaque membre donne son avis, fait part de ses préférences et de ses contraintes et des négociations s'engagent pour essayer de concilier ces différentes vues. Chaque membre fait des efforts pour arriver à un compromis et essayer de faire plaisir aux autres tout en



défendant ses propres intérêts (stratégie du "donnant donnant"). L'objectif n'est pas d'arriver à la meilleure décision possible mais bien à une solution acceptable pour tous ("on regarde pour voir si cela convient à tout le monde"). Le projet initial est parfois fortement amendé au fur et à mesure que de nouvelles suggestions sont émises et de nouvelles contraintes sont évoquées. On essaye aussi de convaincre les autres. Ainsi, les membres les plus impliqués n'hésitent pas à entrer dans de longues discussions pour faire valoir leur(s) point(s) de vue. Toutefois, nous avons constaté que si l'effort demandé était trop important, les membres en conflit abandonnaient la discussion (cf. stratégies d'évitement). Cet extrait d'une discussion dans un groupe d'étudiants de 19 à 22 ans illustre bien ce processus de négociation.

*Ludivine (22 ans, étudiante) : « Et on s'est tous mis pour essayer de régler le problème, quoi ! »*

*Nathalie (19 ans, étudiante) : « Oui, on discute toujours dès qu'il y a un problème... »*

*Ludivine : « Non, je disais que généralement, il y avait des petits problèmes, mais qu'on se mettait tous pour essayer de les régler. Regarde Aurore, elle avait des problèmes de ne pas savoir venir, on lui a proposé plein de solutions, quoi. Oui, on a essayé de trouver un terrain d'entente »*

*Romain (19 ans, étudiant) : « Oui, non, dès qu'il y a un problème, ça on discute toujours. »*

*François (20 ans, étudiant) : « Ca se règle assez facilement. »*

Dans un nombre de cas plus extrêmes et beaucoup plus rares, les opinions et préférences divergentes ne peuvent pas être conciliées par la négociation. Le groupe en arrive dès lors au *vote* qui implique des règles et une organisation bien définie. Par exemple, dans ce groupe composé de travailleurs et d'étudiants de 24 à 28 ans, on recourt au vote pour prendre ses décisions concernant l'association qui bénéficiera de ses activités de bienfaisance (ceci probablement à cause du grand nombre de membres):

*Interviewer: « Sur quelle base décidez-vous les associations ? »*

*Catherine (24 ans, étudiante): « On les trouve. »*

*Hélène (28 ans, secrétaire) : « En fonction des amis. »*

*Stéphane (29 ans, architecte): « De toute façon, ça se vote. »*

*Cédric (28 ans, consultant) : « On est censé chercher chacun de son côté. Mais ça dépend des connaissances de chacun. »*

*Catherine : « Oui, on vote même si ce sont souvent des copains de Cédric. »*

*Xavier (24 ans, étudiant) : « Puis nous, on a voté. »*

*Grégoire (28 ans, ingénieur) : « Bien non, moi j'ai voté contre et on y est quand même allés. »*

*Cédric : « Chaque personne a des contacts avec toutes sortes d'organismes et c'est en fonction des besoins des organismes et le bien-fondé de faire ou ne pas faire quelque chose pour eux. On suggère et puis on vote. »*

Enfin, dans un cas, nous avons rencontré une procédure de tirage au sort. Ainsi, un groupe de cinq amis militaires d'une vingtaine d'années, a pour coutume de tirer la destination de son voyage d'été annuel à l'occasion de la soirée de réveillon de nouvel an que ces amis passent ensemble. Chaque membre du groupe indique jusque trois destinations sur des morceaux de papier. Les papiers sont ensuite déposés dans un chapeau et à minuit, la destination est tirée au hasard. Porte-parole du groupe, Vincent insiste que chacun est tenu par le résultat: « On s'est déjà mis au point là-dessus, donc s'il y a quelque qui ne veut pas, et bien il ne vient pas. Généralement ils viennent tous parce qu'on est un groupe assez soudé de l'armée... »

L'utilisation d'une stratégie de décision plutôt qu'une autre dépend essentiellement de la taille du groupe, de sa cohésion, de l'implication des membres dans le processus de décision, des contraintes à considérer et des conséquences attendues de la décision. Le type de décision à prendre influence aussi fortement le choix d'une stratégie. Ainsi, nous avons remarqué l'utilisation d'une stratégie complexe (vote) dans les groupes



d'amis qui devaient décider de projets de groupe ou de cohabitation alors qu'une stratégie simple (éviter) était davantage utilisée pour les décisions de loisirs simples comme les sorties (restaurant, discothèques...). La stratégie de négociation semble, elle, plus appropriée aux décisions de loisirs plus complexes comme les vacances ou le cinéma, par exemple. On peut toutefois constater que sur quinze groupes interviewés, neuf groupes ont plutôt tendance à négocier pour arriver à une décision.

### *Organisation pratique*

Une fois que les conflits ont été plus ou moins résolus ou oubliés grâce aux stratégies de résolution que nous venons de décrire, une décision finale émerge et il s'agit d'organiser l'activité. Le plus souvent, les rôles sont distribués selon un schéma prédéfini. Nous avons remarqué que lorsqu'un groupe s'engage dans un processus de décision, il a tendance à se retourner vers un ordre et un processus établis selon l'expérience: on sait qui apporte les initiatives, qui prend l'organisation en main, etc. Une routine tend à s'installer dans le groupe et celui-ci s'en contente même si elle n'apporte pas pleine satisfaction aux membres. Comme nous le dit Hugues:

*Interviewer* : « Est-ce que c'était difficile d'organiser vos vacances ensemble ? »

*Hugues (28 ans, garagiste)* : « Euh... Non pas du tout, parce que bon ça fait quand même quelques années maintenant qu'on a l'habitude de partir ensemble, donc on sait comment ça marche et comment on doit s'organiser. On sait qu'il y en a qui vont plus s'occuper de l'organisation que d'autres. La première fois qu'on est partis en vacances, là c'était pas simple, il y avait des tas de choses auxquelles on n'avait pas pensé, ça n'arriverait plus maintenant... Parce qu'on sait comment ça marche. Même si c'est pas toujours la meilleure manière de s'arranger... »

Les membres les moins impliqués ont pour habitude de déléguer la plupart des tâches d'organisation à un (ou, plus

rarement, plusieurs) membre(s) qui agi(ssen)t au nom du groupe. Il s'agit surtout de recherche d'informations, même si celle-ci n'est pas très intensive dans les groupes d'amis que nous avons rencontrés. Elle se limite à trouver de l'information pertinente sur les solutions alternatives pour l'activité ou le produit suggéré, et n'implique, le plus souvent, que l'organisateur ou la personne qui arriva avec la proposition initiale. Grâce à nos observations et aux dires des informants, nous nous sommes rendus compte qu'il y avait fréquemment des changements lorsque le groupe devait mettre ces décisions en pratique comme l'illustre l'extrait suivant.

*Interviewer* : « Pour ce qui est de votre décision des vacances, par exemple, est-ce que vous avez fait ce qui était prévu ? »

*Bertrand (23 ans, informaticien)* : « Oui, avec Jérôme l'année passée, oui. Bon, cette année-ci, ça tombe à l'eau. Jérôme n'a pas d'argent et pour le peu qu'il va gagner dans ses jobs d'étudiants, c'est pour ses études et sa voiture, Damien a un autre plan et Sébastien n'a pas d'argent non plus. Mais je dois dire que souvent, quand on décide quelque chose, si on peut appeler ça décider, il y a souvent des changements parce qu'en fait, on sait pas toujours prévoir ce qui peut arriver. C'est pour ça qu'en général, bien on ne prévoit rien. On ne dit pas "tiens ce soir, on va là, puis on va là, puis on fait ça et ça". Non, on dit "on descend en ville, on va à telle soirée" et puis on voit ce qui se passe. »

### *Evaluation de l'expérience*

Une fois l'activité terminée, les membres évaluent leur expérience. A ce stade, il s'agit de bien distinguer l'évaluation du produit ou du service consommé, d'une part, et l'évaluation du processus de groupe, de l'autre. Cette seconde dimension semble prévaloir sur la première: beaucoup de groupes continuent à se rencontrer, parfois de façon très régulière, même si certains membres ont été mécontents de certains choix ou du déroulement de certaines activités. A nouveau, les relations affectives au sein du groupe apparaissent

comme plus fortes que les sentiments de mécontentement individuels.

Nous pouvons donc conclure que le schéma de prise de décision du groupe d'amis diffère des schémas classiques de prise de décision individuelle ou familiale par de nombreux aspects. Ces différences sont dues aux interactions des individus et au sentiment d'amitié qui les unit. De plus, le processus n'est pas toujours aussi linéaire que nous l'avons présenté ici. Les étapes de suggestion, d'évaluation et d'organisation s'entremêlent souvent, comme le suggère Anne-Sophie :

*Anne-Sophie (19 ans, étudiante): « Avec mes amis, bien on s'est dit qu'on voulait, par exemple, partir ensemble aux sports d'hiver. On en a discuté par petits groupes, je dis pas tous, tous ensemble, mais en tout cas par petits groupes de ce qu'on voulait faire et avec quels moyens et tout ça. Mais comme ils y étaient déjà allés l'année dernière, parce qu'ils avaient des copains qui font partie du cercle "éco" et qui leur ont filé des adresses. Et nous, bien, on a suivi, parce qu'on voulait être ensemble. On est partis et puis sur place, on a décidé de ce qu'on faisait pratiquement. »*

Ceci rejoint les conclusions de Scheidel et Cromwell (1964) pour qui les interactions du groupe ne suivent pas une séquence linéaire. Souvent, un membre introduit une idée et les autres membres s'accordent ou non sur cette idée, l'étendent ou la révisent au cours du temps. A la fin, l'idée apparaît ainsi comme la résultante synthétique des accords et des positions qui se sont développés durant la discussion.

## CONCLUSION

Dans cet article, nous nous sommes attachés aux groupes d'amis qui représentent un type d'UPD important pour certains produits et services tels que les activités de loisirs. Les groupes d'amis se distinguent d'autres types de groupes par les liens affectifs qui les caractérisent, liens moins formels que les relations de travail entre collègues ou les liens d'amour

et de sang au sein d'une famille. En outre, les membres de groupes d'amis sont aussi impliqués dans d'autres types d'UPD. Il n'est dès lors pas étonnant de constater que la prise de décision du groupe d'amis diffère fortement de la prise de décision de centrales d'achat ou de familles. Tout d'abord, la plupart des décisions impliquent tous les membres du groupe d'amis et non un sous-ensemble de ceux-ci; il s'agit donc le plus souvent de décisions jointes et non pas autonomes. Deuxièmement, même si elle peut être tout aussi intensive, la communication a tendance à être moins extensive puisque les membres d'un groupe d'amis ne se réunissent pas aussi fréquemment que les membres d'une famille nucléaire. Les occasions de communiquer sont plus rares, ce qui complique quelque peu la prise de décisions (il est plus difficile de partager des idées et de l'information, d'élaborer des projets). Le minutage et la prédictibilité des choix en sont affectés. De surcroît, les facteurs personnels et situationnels peuvent varier fortement au sein de l'UPD, ce qui ne facilite pas le fait de trouver des solutions satisfaisant tout le monde. Les agendas, les budgets ou les intérêts peuvent entrer en conflit. Conséquemment, les décisions sont souvent prises tardivement et la délégation est nécessaire pour faire aboutir le projet. Un leader émerge du groupe qui va servir de moteur aux principales décisions et à l'organisation pratique de l'activité. Ceci ne signifie pas pour autant que les autres membres du groupe ne sont pas consultés avant que des décisions définitives ne soient prises: le leader agit au nom du groupe et non pas au lieu du groupe. Contrairement aux décisions familiales, ce mode de prise de décision ne résulte pas dans des sentiments de frustration ou de colère pour deux raisons majeures. La première, c'est que cela arrange pas mal de monde dans le groupe d'amis que quelqu'un prenne le taureau par les cornes et fasse tout le travail pour eux. En ce sens, on préfère déléguer certains aspects de la prise de décision et de l'organisation à une personne, quitte à sacrifier certains de ses souhaits. La

deuxième raison, c'est la mise en veille des attentes/préférences individuelles au profit de l'intérêt collectif: l'appartenance et la cohésion du groupe sont plus importants que la qualité de la décision (le contenu de l'activité) à prendre:

*Patrick (45 ans, avocat): « Et bien chaque année, c'est un chef de groupe qui décide "voilà, moi je voudrais bien vous amener là, est-ce que cela vous intéresse?" Très généralement on dit oui, même si c'est un endroit où on n'aurait pas eu l'idée d'aller. Je dirais même plus, c'est parce qu'on n'irait pas individuellement qu'on accepte d'y aller en groupe parce que le travail est fait, donc voilà. Par exemple, je n'irais pas volontiers en Ecosse malgré tout le bien qu'on en dit au niveau... bon au niveau climat et cetera, euh... au niveau paysage. »*

*Michèle (43 ans, employée): « C'est à cause du climat justement! » [rires]*

*Patrick : « Mais comme le groupe va en Ecosse, c'est l'occasion d'aller en Ecosse, bon donc voilà. »*

Cet extrait d'interview nous montre qu'il n'est pas sage de prédire les choix sur base des préférences individuelles quand il s'agit de groupes d'amis. Le phénomène de "pensée de groupe" que nous avons décrit précédemment, conduit les membres à revoir leurs préférences individuelles pour ne affecter les liens d'amitié. Pour reprendre Cova (1995), on pourrait dire que "le lien importe plus que le bien".

La prise de décision au sein du groupe d'amis est donc loin d'être efficace dans le sens où le groupe remplit des tâches afin d'atteindre des objectifs fixés. Le minutage et la durée du processus sont incertains alors qu'un tas de projets sont abandonnés ou postposés par manque d'implication ou de ressources (temporelles, financières ou matérielles). Au cours de nos interviews, nous avons vu émerger de nombreux "fantasmes collectifs": les amis rêvent de projets communs mais quand il s'agit de les réaliser, ils prennent soudainement conscience de contraintes qui les amènent à en modifier ou à en oublier un bon nombre. Cependant, il faut rappeler que

prendre des décisions satisfaisantes n'est pas le seul objectif des groupes d'amis. Le maintien et le renforcement du groupe sont des objectifs tout aussi, voire même plus, importants. Cartwright et Zander (1968) donnent quelques exemples de ces fonctions liées au maintien du groupe: conserver des relations interpersonnelles agréables, arbitrer les disputes, encourager, donner à la minorité voix au chapitre, stimuler l'épanouissement ou augmenter l'interdépendance entre membres. Les groupes d'amis cherchent avant tout à préserver les liens affectifs qui les animent. L'objectif suprême est de se rencontrer encore et encore pour passer de bons moments ensemble quelque soit les décisions prises. Cette perspective explique pourquoi le processus de décision, la distribution des rôles et les stratégies de décision sont simplifiées. A cet égard, il y a une différence fondamentale entre groupes formels et informels: une structure formelle sous-entend efficacité et productivité (des décisions optimales) pour justifier son existence tandis que dans une structure informelle, la cohésion du groupe est prioritaire et des décisions satisfaisantes peuvent suffire.

Les amis deviennent des acteurs de plus en plus importants dans bon nombre de secteurs d'activité, essentiellement liés aux loisirs. Certaines entreprises commencent à le comprendre en développant des produits qui leur sont spécifiquement destinés. Notre étude a permis de mettre en lumière certaines particularités des groupes d'amis telles que leur caractère informel, les dimensions d'amusement et de plaisir qui les animent ou les phénomènes de délégation et de pensée de groupe. Les entreprises pourraient tenir compte de ces éléments dans la conception et le positionnement de produits ou activités "consommés" en groupe (billets de trains, billets d'avion, places pour des concerts, abonnements téléphoniques) mais aussi et surtout dans leur communication vis-à-vis de groupes d'amis. Il s'agit d'offrir et de communiquer des produits/services bon marché, en

formule "tout compris", qui privilégient les dimensions hédonistes et qui favorisent le contact entre les membres. Au niveau de la distribution du produit, nous pensons que la meilleure manière de faire est d'essayer d'approcher les groupes d'amis sur leurs lieux de rencontre.

Dans ce papier, nous avons exploré la manière dont des amis prenaient des décisions ensemble. Nous avons ainsi montré que le rôle des groupes d'amis ne se limitait pas à donner de l'information ou à exercer une pression normative. Ils agissent comme de véritables UPD, ce qui a été négligé dans la littérature jusqu'à présent. Bien évidemment, cette recherche ne constitue qu'une toute première étape dans la compréhension de la prise de décision au sein des groupes d'amis. D'autres études sont nécessaires, notamment pour généraliser certaines propositions sur base de plus grands échantillons représentatifs ou pour examiner certains aspects plus particuliers du processus de décision (distribution des rôles, tactiques d'influence,...). C'est ainsi que nous avons initié une deuxième étude qui consiste à observer la prise de décision de groupes d'amis dans un environnement contrôlé (laboratoire). L'idée est d'inviter différents types de groupes à réaliser une tâche en commun (élaborer un projet de minitrip de trois jours) dans le même contexte afin de mieux faire apparaître d'éventuelles différences entre les groupes.

## BIBLIOGRAPHIE

- Anzieu D et J.-Y. Martin (1968), *La dynamique des groupes restreints*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Arnould E., L. Price et G. Zinkhan (2004), *Consumers*, 2<sup>nd</sup> ed., Irwin: Mc Graw Hill.
- Badot O. et B. Cova (1995), Communauté et Consommation: Prospective pour un "Marketing Tribal", *Revue Française de Marketing*, n°151, 5-17.
- Bales R. F. et F. L. Strodbeck (1951), Phases in Group Problem-Solving, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 485-495.
- Bidart C. (1997), *L'amitié: Un Lien Social*, Paris: La Découverte.
- Blackwell R, D. P. W. Miniard et J. F. Engel (2001), *Consumer Behavior*, 9th ed., Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Campbell L. (1998), Decision-Making Processes between Friends: Speaker and Partner Gender Effects, *Sex Roles*, 39, 125-133.
- Cartwright D. et A. Zander (1968), *Group Dynamics: Research and Theory*, 3rd ed., London: Tavistock Publications.
- Chebat J-C. (1983), La Sainte Famille ou l'Urgence de Modifier la Méthodologie de la Recherche sur la Communication Familiale, *Revue Française du Marketing*, 3, 95-102.
- Corfman K. P. (1987), Group Decision Making and Relative Influence when Preferences Differ: A Conceptual Framework, *Research in Consumer Behavior*, Vol. 2, 223-257.
- Cova B. (1995), *Au-delà du Marché: Quand le Lien Importe Plus que le Bien*, Paris: L'Harmattan.
- Cova V. et B. Cova (2003), *Alternatives Marketing*, Paris: Dunod.
- Darley W. J-S. Lim (1986), "Family Decision Making in Leisure-Time Activities: An Exploratory Investigation of the Impact of Locus of Control, Child Age Influence Factor and Parental Type on Perceived Child Influence," *Advances in Consumer Research*, 13, 370-374.
- Davis H.L. (1976), Decision Making Within the Household, *Journal of Consumer Research*, 2, 241-260.
- Davis H.L. et B.P. Rigaux (1974), Perception of Marital Roles in Decision Processes, *Journal of Consumer Research*, 1, 51-62.
- Dwyer F.R., P.H. Schurr et S. Oh (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- Ellis D.G. et A.B. Fisher (1994), *Small Group Decision Making: Communication and the Group Process*, New York: McGraw-Hill.



- Gitelson R. et D. Kerstetter (1994), The Influence of Friends and Relatives in Travel Decision Making, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 3 (3), 59-68.
- Glaser B. et A.L. Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago: Aldine.
- Green R.T., J-P. Leonardi, J-L. Chandon, I. Cunningham, B. Verhage et A. Strazzieri (1983), Societal Development and Family Purchasing Roles: A Cross-National Study, *Journal of Consumer Research*, 9, 436-442.
- Holbrook M.B. et E.C. Hirschman (1982), The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun, *Journal of Consumer Research*, 9, 132-140.
- Howard D. et R. Madrigal (1990), Who Makes the Decision: The Parent or the Child?, *Journal of Leisure Research*, 22, 244-258.
- Janis, I.L. (1983), *Groupthink: Psychological Studies of Foreign Policy Decisions and Fiascoes*, Boston: Houghton Mifflin.
- Kim C. et H. Lee (1997), Development of family triadic measures for children's purchase influence, *Journal of Marketing Research*, 34, 307-321.
- Kirchler E. (1995), Studying Economic Decisions within Private Households: a Critical Review and Design for a "couple experiences diary", *Journal of Economic Psychology*, 16, 393-419.
- Mansfeld Y. (1994), The 'Value Stretch' Model and its Implementation in Detecting Tourists' Class-Differentiated Destination Choice" in *Spoilt for Choice. Decision Making Processes and Preference Change of Tourists: Intertemporal and Intercountry Perspectives*, ed. R. V. Gasser and K. Weiermair, Thaur: Kulturverlag, 60-79.
- Miles M. et A. Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives (2<sup>e</sup> ed.)*, Paris-Bruxelles: DeBoeck Université.
- Moscovici S. (1985), Social Influence and Conformity, in *The Handbook of Social Psychology*, éd. Gardner L. et E. Aronson, 3rd ed., New-York: Random House, 347-412.
- Nichols C. M. et D. J. Snepenger (1988), Family Decision Making and Tourism Behavior and Attitudes, *Journal of Travel Research*, 26 (Spring), 2-6.
- Oliver R.L. et J.E. Swan (1989), Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach, *Journal of Marketing*, 53, 21-35.
- Peter J. P. et J. C. Olson (1994), *Understanding Consumer Behavior*, Boston: Irwin.
- Price L.L. et E.J. Arnould (1999), Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context, *Journal of Marketing*, 63, 38-56.
- Rodman H. (1963), The Lower Class Value Stretch, *Social Forces*, 42, 205-215.
- Saint-Arnaud Y. (1974), *La Personne Humaine*, Ottawa: Les Editions de l'Homme.
- Scheidel T. M. et L. Cromwell (1964), Idea Development in Small Discussion Groups, *Quarterly Journal of Speech*, 50, 140-145.
- Schouten J.W. et J.H. McAlexander (1995), Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers, *Journal of Consumer Research*, 22, 43-61.
- Shaw M.E. (1976), *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, 2nd ed., New-York: McGraw-Hill.
- Strauss A. et J. Corbin (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury Park: Sage.
- Thornton P.R., G. Shaw et A.M. Williams (1997), Tourist Group Holiday Decision-Making and Behaviour: The Influence of Children, *Tourism Management*, 18, 287-297.
- Um S. (1990), The Roles of Perceived Inhibitors and Perceived Facilitators in the Pleasure Travel Destination Choice Process, in *The Tourism Connection: Linking Research and Marketing*, Proceedings of the Travel and Tourism Research Association Twenty-First Annual Conference, New Orleans, June 10-13 1990, Salt Lake City: The Travel and Tourism Research Association, 7-11.



- van Raaij W. F. et D. A. Francken (1984),  
Vacation Decisions, Activities and  
Satisfactions, *Annals of Tourism Research*,  
11, 101-112.
- Ward J.C. et P.H. Reingen (1990),  
Sociocognitive Analysis of Group  
Decision Making among Consumers,  
*Journal of Consumer Research*, 17, 245-262.
- Webster F.E. et Y. Wind (1972),  
*Organizational Buying Behavior*,  
Englewood Cliffs: Prentice-Hall.