**UNIVERSITE PEDAGOGIQUE NATIONALE**

**FACULTE DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES**

**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE L’INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION**

**B.P. 8815**

**KINSHASA/NGALIEMA**





DYNAMIQUE DES GROUPES

PROF. DR. SISI KAYAN

**UNIVERSITE PEDAGOGIQUE NATIONALE**

**FACULTE DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES**

**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE L’INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION**

**B.P. 8815**

**KINSHASA/NGALIEMA**



NOTES DE COURS POUR LES ETUDIANTS L1 COM.SOC.

# Préalable : qu’est-ce que la communication sociale ?

# L’épithète « social » attaché au substantif « communication » indique normalement un lien naturel dans ce sens qu’il ne saurait exister une communication qui ne soit sociale, la communication étant un phénomène lié à l’homme comme être social. Dans cette optique, avant d’être autre chose, toute communication est d’abord sociale. Ce sens générique ouvre cependant à une perspective plus systématique qui voit dans la communication sociale une branche spécialisée des sciences de l’Information et de la communication engagée pour les causes sociales.

# La communication sociale constitue l’un des domaines importants de la communication au sens d’une activité professionnelle. Elle recouvre des aspects forts hétéroclites mais qui ont trait, d’une manière ou d’une autre, aux interactions entre les différentes parties de la société (citoyens, collectivités, associations, syndicats, etc.). Elle a typiquement (mais pas obligatoirement) comme objet/mission de modifier les représentations, attitudes et comportements du destinataire face à des situations d’intérêt général.

# La communication sociale s’apparente régulièrement à la communication éducative, à la communication au service du développement (durable) mais aussi à la communication dite publique et politique.

# Au sens strict, elle se définit comme l'ensemble des actes de communication qui visent à modifier des représentations, des comportements ou à renforcer des solidarités.

# On peut distinguer trois buts de la communication sociale :

# Informer sur des problèmes sociaux, afin de faire prendre conscience, de redonner du pouvoir aux individus.

# Transmettre des valeurs pour renforcer des réseaux de solidarité.

# Modifier des idées ou des comportements à risque pour les personnes ou la collectivité ».

# En utilisant un slogan, on dirait que la communication se traduit par « communiquer pour changer ».

# La communication sociale vise des objectifs déclarés d’intérêt général tels que :

# La sécurité,

# La réduction des inégalités,

# La sensibilisation citoyenne,

# Le renforcement des liens sociaux de proximité,

# La lutte contre les différentes formes du racisme,

# L’expression libre et la participation active de tous citoyens à la vie commune,

# La gestion de situations de crise (catastrophes), etc.

# Les acteurs de la communication sont : les collectivités territoriales, mairies, partis politiques, hommes/femmes politiques, ONG, associations, syndicats, église(s) et communautés confessionnelles mouvements alternatifs, altermondialistes, des associations et sociétés spécialisées dans la conduite d’une campagne de communication sociale, des structures de formation (universitaires).

# Le support et le dispositif technique de la communication sociale

# La communication sociale favorise :

# Le recours à des modes de communication plus directe et participative (réunions, défilés, spectacles de rue, jeux de rôles et de sociétés, simulations théâtrales, cabarets, music-hall), l’utilisation, selon l’expression d’H. Collet, des « petits médias » (radio amateur, tracts, affiches, ...) ;

# L’émergence de circuits « alternatifs » de communication en utilisant notamment les technologies audiovisuelles (radio, télé) sous forme d’associations, de groupements indépendants, les technologies numériques et les nouveaux médias…

# Différentes formes et ramifications de la communication sociale :

# Communication sociale au sens d’une communication à visée éducative : alphabétisation, compétences clés, éducation civique, éducation sociolinguistique ;

# Communication sociale au sens d’une communication alternative : presse associative, radio et télé associative, web associatif ;

# Communication sociale au service d’une sensibilisation religieuse : cf. l’importance du concile Vatican II) ;

# La communication sociale au sens d’une sensibilisation militante : Les actions en faveur d’une certaine idée politique, géopolitique ; langue et civilisation (compétence sociolinguistique) et communication sociale: « médiation linguistique et culturelle» de communautés d’immigrés (accueil, prise en charge, intégration, suivi, ...) campagnes de sensibilisation culturelle et citoyenne, d’«acculturation» citoyenne de communautés d’immigrés, d’enseignement et d’ apprentissages des valeurs de la culture d’accueil, ... Réciproquement : organisation de campagnes de sensibilisation culturelle à destination des communautés d’accueil, de la culture d’accueil

# Le communicateur social est donc un acteur du changement social. Et en tant que tel, il est supposé être :

# Un volcan d’idées (d’abord les idées) ;

# Un esprit ouvert ;

# Capable d’autocorrection et de discernement

# Un foyer de raisonnement et d’argumentation

# De sorte que de la pensée il passe à l’action en vue du changement, un changement participatif affranchi de la logique du paternalisme.

# La communication sociale part d’une analyse profonde des problèmes réels et de la situation qui doit être changée :

# Problèmes bien définis 🡪 Objectifs (globaux et spécifiques) 🡪 Résultats 🡪 Produits 🡪 Activités

# Il convient de souligner l’importance de la base, déjà dans l’identification et la définition des problèmes (Brainstorming à chaque étape). Il faut bien faire la différence entre problème et solution absente.

# Le changement n’est pas imposé d’en haut. On ne peut changer qu’avec les personnes impliquées.

# La communication sociale :

# Informe

# Eveille

# Conscientise

# Mobilise

# Par :

# Des interactions directes

# Des réunions

# Des conférences

# L’animation socioculturelle

# Des Petits médias (affiches, dépliants…)

# Le changement efficace d’une collectivité est celui qui

# Se conçoit

# Se réalise ensemble

# Se vit

# Apprendre à s’associer mobilise la conscientisation des savoirs en action qui permettent de croiser les connaissances et les expériences, de mettre en commun et de partager des pratiques : pour communiquer il faut savoir travailler sur les représentations, pour coopérer il faut savoir travailler sur les interactions sociales, ainsi que de choisir des principes d’intervention sociale et politique pour projeter des changements et pour conduire les actions.

# Apprendre collectivement suppose de supporter affectivement l’engagement et la mobilisation dans un groupe d’appartenance : accepter une dynamique identitaire pour élaborer l’action à plusieurs, pour accepter les questionnements critiques mutuels, pour oser être force de propositions et pour adhérer au projet « co-construit ».

# Les prises de décisions nécessitent de dialoguer dans le groupe : de ses pratiques, de ses légitimités, de ses statuts pour dire son point de vue, de ses peurs face au changement ou à l’implication dans des responsabilités, de ses ressentiments face au manque de reconnaissance.

# La conduite de projets d'animation demande des savoir-faire d’analyse et de diagnostic pour identifier les dysfonctionnements, et pour percevoir les besoins : la demande sociale et la commande institutionnelle. Pour valoriser les potentialités et les identités, les compétences méthodologiques consistent à chercher, traiter et partager l’information, à exercer une pensée critique et créative pour prendre des décisions éclairées, à conduire un projet en planifiant et en évaluant grâce à une collaboration de groupe. Les valeurs de l’Éducation populaire s’incarnent dans une vie associative dont le type d’organisation est l’enjeu des intentionnalités éducatives et communautaires.

# Un collectif ou une communauté en apprentissage, ce sont des adultes et des enfants qui se côtoient dans un espace commun (équipement ou quartier), qui partagent des finalités et des intérêts et qui sont volontaires pour s’organiser autour d’un projet concret. La notion de projet est basée sur un besoin de savoir pour agir et partager : des savoirs pour être mobilisé dans le temps libéré et communautaire, pour pratiquer des compétences d'autogestion, et pour apprendre à conscientiser sa place au monde et renforcer son émancipation.

# Introduction

# Pourquoi certaines sessions de brainstorming sont-elles extrêmement productives alors que d'autres tombent complètement à plat ? Répondre à cette question revient à décortiquer les notes caractéristiques d’une bonne dynamique des groupes.

# En réponse à une telle préoccupation, dans son livre *What keeps leaders up at night : Recognizing and resolving your most troubling management issues*, Nicole Lipkin[[1]](#footnote-1), psychologue clinicienne, explique que tout dépend de :

# La conformité ou la cohésion du groupe dans la poursuite des objectifs communs ;

# La capacité du manager ou du leader de maintenir une culture saine et positive au sein de leur organisation.

# Ces facteurs font déboucher sur des résultats formidables.

# Quand, au contraire, une dynamique de groupe s'avère contre-productive, il peut être difficile de remettre l'équipe sur la bonne voie en vue d’atteindre des objectifs préétablis. Ceci revient à dire que la productivité d’un groupe dépend en grande partie de la locomotion de ce groupe autour du but qui constitue sa raison d’exister, et ce sous les auspices et la guide d’un leader à même de tenir les membres, différemment caractérisés, dans la cohésion et la conformité.

Ci-dessous certains signes d’une mauvaise dynamique des groupes :

* Une concurrence très élevée entre les membres contribue souvent à un environnement de travail malsain.
* Trop de loyauté entre les membres fait courir le risque « d'étouffer la créativité, l'innovation, la pensée critique, la prise de décision et la résolution de problèmes ».
* Un trop grand esprit de compétition, en revanche, peut créer des alliances rivales au sein de l'organisation et envenimer l'ambiance de travail.
* Quand l’effort individuel n’est pas reconnu, on assiste à un phénomène de paresse sociale.
* L’attitude négative de l’un des membres du groupe : Sur le lieu de travail, l'humeur des employés a un impact considérable sur la prise de décision, la résolution des problèmes, l'attention et la concentration, les interactions interpersonnelles, les performances, la productivité ainsi que la culture de l'entreprise dans son ensemble.

L'être humain est depuis sa naissance socialement inséré au sein des groupes tels que la famille, l'école, ou des équipes au sein desquelles il vit, travaille ou passe son temps.

La vraie étude de petits groupes débute, en fait en 1927, avec une recherche menée sur un groupe d'ouvrières, dans un atelier d'usine, qui va mettre en lumière, pour la première fois, l'importance du sentiment d'appartenance au groupe.

Chez les sociologues germaniques les travaux de recherche dévoilent trois catégories de « groupe » :

* La Gemeinschaft qui est un groupement de parenté ou de localité ;
* La Geselleschaft qui est une association volontaire fondée sur un contrat ;
* Le Bund qui est une alliance d’adolescent ou d’adulte avec une adhésion fortement passionnée pour la poursuite des buts communs.

C’est avec Elton Mayo[[2]](#footnote-2) (1880-1950) que l’on va s’intéresser à la psychologie du travail : les relations humaines dans l’industrie. Il introduit le « test-room » qui consiste à installer un laboratoire sur le terrain dans l’environnement de travail des individus observés (association méthode clinique et méthode expérimentale).

C'est plutôt au début des années 1930, que l'intérêt des chercheurs va principalement se porter sur la vie des groupes primaires (aussi appelés "restreints", pour signifier que l'on parle de groupes suffisamment petits pour que chaque membre puisse être en relation avec tous les autres membres du groupe) et les relations interpersonnelles. Il faut cependant attendre 1933 et la publication de l’ouvrage *The Human Problems of an Industrial Civilization* d’Elton Mayo[[3]](#footnote-3), pour qu’un tel intérêt acquière un poids scientifique.

Une deuxième étape sera franchie, à la fin des années 1940, par Lewin Kurt[[4]](#footnote-4) qui va étudier la psychologie des groupes restreints, à partir des principes de base du courant gestaltiste dont il est issu. En s’inspirant de la physique, où la dynamique est la partie de la mécanique qui s’occupe des relations entre les forces et les mouvements produits par celles-ci, Lewin, fondateur de la dynamique des groupes, entendra par celle-ci la science des lois qui relient les conduites d’un groupe au système des forces agissant en son sein. Il entend par là l'analyse de l'ensemble de ces interactions existant entre les différentes personnes composant un petit groupe et les lois qui les régissent.

La dynamique des groupes se positionne donc comme une science expérimentale créée et développée aux États-Unis entre 1939 et 1945 par Kurt Lewin. L'expression dynamique de groupe désigne généralement l'ensemble des phénomènes, mécanismes et processus psychiques et sociologiques qui émergent et se développent dans les petits groupes sociaux appelés aussi [groupes restreints](http://fr.wikipedia.org/wiki/Groupe_restreint), de 4 à environ 20 individus durant leur activité en commun.

La dynamique des groupes est à entendre au sens de connaissance et compréhension des phénomènes qui se produisent au sein des petits groupes, comme au sens d’action de changement des individus par le moyen des groupes.

# Objectifs du cours

Le cours de dynamique des groupes dispensé aux étudiants du département de l’Information et de la communication se donne l’objectif de :

# 🡪 Connaître et expérimenter (niveau théorique)

# 1. les phénomènes et les processus liés aux groupes restreints ;

# 2. les théories et modèles des groupes

# 🡪 Savoir observer et analyser (niveau pratique)

# Un groupe de travail naturel

# Les phénomènes complexes des groupes

# En vue de :

# Capitaliser les énergies productives de chaque membre

# Maximiser le rendement ou la production de chaque tâche commune et en commun

# Opérer un changement dans les personnes et dans les groupes sociaux

# Savoir s’adapter à chaque contexte de travail et savoir composer avec n’importe quel collaborateur

# Apprendre à diriger un groupe.

## Étant donné que sa portée est très pratique, ce cours constitue un outil d’insertion dans les milieux de travail et dans diverses organisations de la vie.

## Vivre et travailler toujours par objectif, telle est la grande leçon que ce cours voudrait léguer à quiconque le lira.

# Présentation générale

En 194[[5]](#footnote-5), Kurt Lewin postule que les conduites humaines s’avèrent être la résultante du champ non seulement des forces psychologiques individuelles mais aussi des forces propres au groupe auquel l’individu appartient.

L’expression « dynamique des groupes » dont Lewin est l’inventeur renvoie aux pratiques suivantes :

* L'étude (description et analyse) des mécanismes et processus spécifiques aux groupes restreints.
* L'intervention au sein de groupes dans le but de faciliter la compréhension des processus qui s'y développent, et ce afin de générer un [changement](http://fr.wikipedia.org/wiki/Changement) qui aura des effets sur le groupe ou ses membres.
* La formation spécifique en groupes permettant de découvrir et de comprendre ce qui se passe dans les relations interpersonnelles au sein d'un groupe ou d'une assemblée de personnes. Une telle formation permet ainsi de se familiariser avec la compréhension des phénomènes et processus de groupe.

La dynamique de groupe est, à l'intérieur des [sciences sociales](http://fr.wikipedia.org/wiki/Sciences_sociales), le domaine qui s'intéresse à la nature, au fonctionnement des petits groupes et aux effets qui en résultent. Dans cette perspective, on considère par exemple que l'appartenance ou la référence à un groupe peuvent favoriser certaines attitudes, croyances ou opinions. Cette influence du groupe peut devenir significative, influençant les représentations et actions individuelles.[[6]](#footnote-6)

La "dynamique d'un groupe" peut donc faciliter des changements dans les comportements et/ou les attitudes d'une personne ou d'un groupe. L'étude de la dynamique de groupe permet par exemple de comprendre le [rôle](http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%B4le_social) des leaders, des [meneurs](http://fr.wikipedia.org/wiki/Meneur) ou celui des [boucs émissaires](http://fr.wikipedia.org/wiki/Bouc_%C3%A9missaire). Il permet de mieux élucider l'émergence de tels rôles, les phénomènes de blocage et de découragement, les sentiments d'euphorie et de toute-puissance, les difficultés à se centrer sur le problème à traiter, les expressions de rejet ou d'agressivité, de sympathie voire d'attachement, l'émergence de sous-groupes ou de couples au sein d'un groupe…

Tout ce vécu et sa compréhension est important pour la pratique des professionnels de l'[éducation](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89ducation), des acteurs sociaux en général.

Si, par définition, le groupe n'existe que parce qu'il y a plusieurs personnes, inversement la personne (l'individu) n'existe et ne se développe que grâce aux différents "groupes" de son histoire. L'homme n'existe que dans une interdépendance, précisément parce qu'il vit toujours dans des groupes. Comme dans une famille ou tout cercle privé, les situations de la vie quotidienne au sein d’une équipe de travail créent des interdépendances entre individus. Celles-ci peuvent être caractérisées par des alliances, des influences ou des valeurs communes. Aussi, le comportement d’un individu est susceptible d’être fortement modifié lorsqu’il est en groupe.

La dynamique de groupe provoque un regain d'intérêt actuel du fait de l'amplification de certains types de relations interpersonnelles voire groupales induites par l'utilisation massive des nouvelles technologies (internet avec leurs applications de types SMS, MMS, emails, chat, visiophonie, blogs, wiki, réseaux sociaux...). Ces techniques de communication, très utilisées aujourd'hui, permettent d'accélérer et d'amplifier les phénomènes de groupe, de regroupement, de diffusion d'informations ou de rumeurs...

Cependant, on ne peut parler de "dynamique de groupe", au sens scientifique et "historique" de cette expression, que s'il y a réellement présence d'une assemblée de personnes "ici et maintenant", en interaction chacun avec chacun, avec activité, intérêts et/ou objectifs communs.[[7]](#footnote-7)

Par ailleurs la dynamique des groupes est autre chose qu’une connaissance théorique et s’ouvre en une thérapie. « Il faut avoir soi-même évolué, avoir personnellement changé dans ses attitudes à l’égard d’autrui, pour percevoir, comprendre et traiter les problèmes humains », pense Roger Mucchielli.

La dynamique des groupes, en tant que domaine de connaissance ou de réalité, comprend deux grands ensembles différents, constituant deux grandes parties :

1. l’ensemble des phénomènes psychosociaux qui se produisent dans les groupes restreints, ainsi que les lois naturelles qui régissent ces phénomènes. Il s’agit de :

- Relations entre les groupes primaires et leur environnement : actions et réactions entre un groupe comme réalité collective et le milieu social ambiant ou la situation dans laquelle il se trouve qui influence le comportement des personnes du petit groupe.

- Influence exercée par un groupe primaire sur le comportement de ses membres : un groupe placé en face d’un sujet au travail et extérieur à lui, exerce une influence sur ce sujet, variable selon que le groupe observateur est passif, critique ou approbateur. Par ailleurs, la comparaison entre performances individuelles et performances collectives sur un même genre de travail, permet d’étudier l’influence du groupe sur les résultats objectifs. Le groupe exerce aussi une influence sur les conduites de ses membres par le climat psychologique qui y règne, par les « pressions » non conscientes qu’il met en œuvre sur les participants.

- La vie affective des groupes : l’étude de l’affectivité du groupe, du « vécu » groupal est autre chose que la somme des sentiments individuels ou que la distribution des sympathies-antipathies.

- Les facteurs de cohésion et de dissociation des groupes primaires : influence de ces facteurs sur le travail du groupe ou son « moral », sur les relations des membres entre eux ou du groupe lui-même par rapport à son environnement.

2. l’ensemble des méthodes qui permettent d’agir sur la personnalité par le moyen des groupes ainsi que celles qui permettent aux petits groupes d’agir sur les grands groupes ou sur les organisations sociales plus vastes. Par ceci on entend les phénomènes de changement et leur maîtrise :

* Études des processus de changement : au niveau des attitudes, des sentiments, des perceptions de soi et d’autrui, de la personnalité (comme manière de vivre les relations à autrui et les situations sociales en général), par le moyen du groupe.
* Utilisation des méthodes de groupe pour soigner les troubles de la personnalité : méthode de psychothérapie utilisant le groupe, c'est-à-dire la situation de relation interpersonnelle dans un groupe, pour le diagnostic du trouble et pour son traitement.
* Utilisation des lois régissant les phénomènes de groupe en vue d’améliorer le fonctionnement, l’efficacité et l’autorégulation des petits groupes : dans toutes les situations où ils ont des objectifs à atteindre.
* Étude et mise en œuvre des changements sociaux par le moyen de petits groupes : groupe utilisé comme un moyen de changer les organisations complexes.

L’approche que requiert l’étude des phénomènes de groupes est pluridisciplinaire. En effet, telle qu’elle s’impose, c’est bien à la croisée des chemins qu’il sied de placer la dynamique des groupes. Plusieurs disciplines scientifiques concourent à son élaboration et à sa confection.

Kurt Lewin, psychologue d’origine allemande (1890 – 1947) est à l’origine de la théorie de la « dynamique de groupe » à travers laquelle il met l’accent sur l’amélioration de l’efficacité individuelle et sociale par le groupe.

Les individus vont se doter de rôles, se soumettre à des normes, partager des valeurs et réaliser des actions dans le cadre du groupe auquel ils appartiennent. La force du groupe réside dans un système d’interdépendance.

D’après Lewin, les forces au sein d’un groupe s’équilibrent naturellement et contribuent à sa dynamique. Le sentiment d’appartenance, la solidarité ou les échanges vont permettre d’orienter l’action du groupe dans deux directions : la pérennité de son existence et l’atteinte des objectifs fixés.

Lewin a particulièrement étudié l’interdépendance existant entre le leader et les membres du groupe. Selon le comportement adopté par le leader, les effets diffèrent sur le travail réalisé et la satisfaction des collaborateurs (voir tableau ci-dessous). Si l’on en croit ces résultats, le consultant se doit d’adopter une posture de « leader démocratique » auprès des groupes qu’il doit animer.

Les modifications sont d’abord effectuées dans des sous-groupes (une équipe de travail) avant d’être appliquées à un groupe plus large (un service de l’entreprise). Ce petit groupe, ainsi transformé, devient l’acteur du changement social à l’intérieur d’un périmètre plus large (l’entreprise). Le changement se poursuivra alors de lui-même vers un nouvel équilibre.

Ainsi, Lewin suggère qu’il est en plus facile de faire évoluer des individus en groupe que séparément, le groupe agissant comme un réducteur d’incertitude.

Dans l’optique d’un tel changement, Lewin préconise trois étapes :

* Décristalliser (*unfreezing*) : Informer, expliquer, sensibiliser ;
* Changer (*moving*) : déplacer les résistances, réduire les tensions ;
* Recristalliser (*freezing*) : créer un nouvel état d’équilibre satisfaisant pour membres du groupe, consolider cet état.

On distingue deux grands courants scientifiques qui abordent l'étude des petits groupes humains

* Le premier applique un modèle emprunté aux sciences physiques, plus spécialement à l'électromagnétisme. Il définit le groupe comme un champ de forces qui s'exercent à l'intérieur d'une zone de liberté laissée par les [institutions](http://www.universalis.fr/encyclopedie/institutions/) sociales.

La conduite du groupe est la résultante de la combinaison de ces forces selon des lois psychosociologiques. L'inventeur de cette conception, [Kurt Lewin](http://www.universalis.fr/encyclopedie/kurt-lewin/), a pu déduire de la théorie générale du champ certaines lois particulières, par exemple : tout groupe fonctionne selon un équilibre quasi stationnaire et résiste à tout changement autre que des variations autour de cet équilibre. Ce modèle naturaliste a également permis à Lewin d'administrer, en laboratoire, sur des groupes artificiels, la preuve de ces lois. Un peu avant sa mort, néanmoins, Lewin abandonna ce modèle dont il avait vu les limites. Malgré l'engouement de ses successeurs et la diversité de leurs explorations théoriques et techniques, aucun modèle expérimental nouveau ne s'est imposé depuis. En revanche, les méthodes de formation « par le groupe » qui en sont issues se sont répandues en Occident.

* Le second courant est d'inspiration psychanalytique. [Sigmund Freud](http://www.universalis.fr/encyclopedie/sigmund-freud/) avait déjà montré que la cohésion d'un groupe provient de l'[identification](http://www.universalis.fr/encyclopedie/identification/) de ses membres au même « idéal du moi ». En Grande-Bretagne, ce courant, issu de [Melanie Klein](http://www.universalis.fr/encyclopedie/melanie-klein/), a mis en évidence l'existence dans les groupes d’une dimension névrotique et psychotique. Par exemple, le groupe directif développe chez ses membres une [attitude](http://www.universalis.fr/encyclopedie/attitude/) d'ambivalence envers l'autorité, tandis que la situation non directive provoque une régression plus archaïque, préœdipienne, avec des angoisses de morcellement, de persécution et de dépression qui sont d'ailleurs latentes en tout groupe.

« Si vous voulez savoir comment quelque chose fonctionne, essayez de la changer », disait Kurt Lewin. Tous ceux qui « ont à faire avec des groupes » (responsables, formateurs, négociateurs etc.), ont besoin de se perfectionner en dynamique des groupes – au sens de connaissance et compréhension des phénomènes qui se produisent au sein des petits groupes, comme au sens d’action de changement des individus par le moyen des groupes - parce que c’est leur réel quotidien, qu’ils le veulent ou non.

Le plus souvent nous considérons le groupe comme un agrégat d’individus et nous avons du mal à saisir le groupe comme un être ayant sa vie propre, ses opinions, ses réactions, ses valeurs.

Il existe une résistance spontanée à la perception de la réalité groupale, par défense du Moi contre sa dissolution ou contre l’angoisse de son assimilation. En fait, la vie de groupe pénètre partout dans notre individualité.

Par un certain nombre d’aspects, nos conduites échappent aux influences sociales. Par le système de ses besoins, par son caractère et par sa raison, le sujet humain est autre chose qu’un reflet de ses groupes primaires d’appartenance. Mais, en dépit de ces facteurs de personnalité, on ne peut échapper à l’influence des groupes dont nous faisons partie. Un « climat de groupe » peut changer notre conduite du tout au tout. L’appartenance à un groupe nous fait adopter, à notre insu, des stéréotypes (image ou représentation mentale du genre « cliché » qui résume les sentiments d’un groupe sur un autre groupe, sous forme d’une opinion simpliste et stable, n’ayant rien d’objectif). L’appartenance à un groupe s’exprime par l’adoption spontanée de standards de conduite (modèles en fonction desquels nous nous comportons et qui agissent à la manière des principes moraux). Le groupe primaire, en tant que groupe, exerce sur ses membres une pression de conformité (exigence du groupe à l’égard de celui qui y participe, qui tend à unifier les conduites, les opinions, les perceptions, les informations, les idées).

La dynamique des groupes restreints pour celui ou celle qui n’a pas une formation spécifique peut paraître de premier abord très complexe. En effet, le périmètre d’étude englobe la sociologie et la psychologie individuelle. Mais on arrive à cerner assez vite les phénomènes émotionnels et sociaux qui peuvent déterminer l’orientation des participants et du groupe dans son ensemble. En revanche, ce que cette « science » a décrit reste occulte pour une grande majorité des membres du groupe (préoccupations personnelles).

Malgré la datation des premiers travaux (début du siècle dernier) on considère la dynamique des groupes restreints comme une discipline nouvelle avec des applications multiples et généralisées. Néanmoins, cette discussion va minorer les applications telles que : les psychothérapies de groupes ; les éléments de dynamique de groupes comparée que les auteurs présentent en disant qu’elle demanderait à être promue et systématiquement développée, mais qu’à défaut, on pouvait se contenter de quelques notions fragmentaires [sociétés animales, groupes dans les conditions extrêmes de survie, famille, groupes d’enfants, groupes asociaux (bande de délinquants)].En effet, ma perception du milieu professionnel demeure plus tangible.

L’actualité des recherches de la psychologie des groupes restreints se traduit aujourd’hui par le développement ou le renforcement dans les organisations (groupes secondaires) :

* du management de proximité, encadrement de proximité, ou management opérationnel. On a ainsi modélisé des « rôles-types » d’encadrement (le responsable d’encadrement d’activité, l’assistant auprès du responsable d’activité, l’animateur par objectifs –animateur leader et animateur hiérarchique -).
* des techniques de coaching individuel et de coaching d’équipe. Les professionnels du coaching mettent en avant le pouvoir de dépassement d’un obstacle, la gestion du stress et des émotions, la gestion des conflits managériaux et situations de crise sociale, la cohésion d’équipe, la conduite du changement. En somme, le coaching viserait à améliorer la communication, à encourager la créativité et le changement, à faire émerger les nouveaux talents. Ainsi, l’organisation voit s’améliorer les conditions de son fonctionnement grâce à des équipes (groupes restreints) plus solidaires.
* De la gestion des difficultés relationnelles dans le management de projets. Elle se définit grâce à une « cartographie » qui identifie les acteurs p ilotes du changement : « la socio dynamique ».
* Des équipes de compétences structurées pour mener le changement. Il s’agit d’équipes transversales composées d’un responsable, d’un facilitateur et de six à dix membres.
* De la mise en place de formations permanentes, séminaires ou groupes de travail devant favoriser le développement de l’intuition (du manager et celle de ses équipes).
* De groupes d’étude du comportement d’achat : le pourquoi des décisions d’achat. Il s’avère que les décisions d’achat sont subordonnées à l’influence de facteurs socioculturels, psychosociaux, personnels et psychologiques (groupe d’appartenance, groupe de référence).

En dehors du cadre des organisations (groupes secondaires composés de groupes restreints) on peut citer le cas des groupes d’entraide, où, des individus viennent partager une information et/ou une expérience qui pourront aider d’autres à solutionner leurs problèmes.

Par ailleurs, les normes (« la pression implicite du groupe vers la conformité ») ont formalisé la gestion des hommes (les Ressources Humaines). Ainsi, peut-on expliquer la présence de psychologues dans les processus de recrutements, qui se chargent de sonder la personnalité d’un candidat. Ils vont rechercher « l’adéquation entre le contexte organisationnel (profil du groupe à intégrer) et le candidat » à travers les tests d’intelligence, de personnalité et de gestion (mise en situation, tests d’aptitudes, épreuves de connaissances).

Rappelons, qu’il est dit que le groupe facilite l’adhésion ; mais avant, on préfère limiter le risque d’échec.

Pour finir, ayant pris conscience de « la dynamique des groupes restreints » on peut vouloir rapprocher deux autres situations dont les dispositions sont contraires aux principes de groupes nous concernant ici. Il s’agit du télé-enseignement et du télétravail. On relève que les centres de télé-enseignements sont principalement réservés aux étudiants qui ne peuvent pas fréquenter les universités ou autres centres de formation. Les étudiants reçoivent par fax, téléphone, courrier (et ou électronique …) leur travail et bénéficient d’un tutorat. Des regroupements suivant les régions peuvent s’organiser pour les travaux pratiques. Ils peuvent communiquer avec les autres par le biais du « forum ».

# Chapitre 1 : Le groupe

## l. 1. Définition

Le terme français groupe dériverait de l’italien *gruppo* ou *groppo*, terme technique des beaux-arts, désignant plusieurs individus, peints et sculptés, formant un sujet. Il sera importé en français par des artistes comme Mansart vers le milieu du XIIème siècle, après leur séjour en Italie. La première apparition de ce terme en français est contenue dans la traduction du *De arte graphica* de Du Fresnoy par R. de Piles en 1668. La première apparition littéraire du mot est plutôt due à Molière dans le Poème du *Val-de-Grace* (1669).

Le mot se répand vite dans le langage courant pour désigner un assemblage d’éléments, une catégorie d’êtres ou d’objets. C’est seulement vers le milieu du XVIIIème siècle que groupe désigne une réunion de personnes. Deux textes de Marmontel et de Madame de Genlis, cités par Littré[[8]](#footnote-8), en seraient les premières manifestations écrites.

Simultanément, des mots analogues s’imposent en allemand et en anglais (*gruppe, group*). Notons que les langues anciennes ne disposent d’aucun terme pour désigner une association de personnes en nombre restreint, poursuivant des buts communs.

Le sens premier de l’italien *groppo* était « nœud », avant de devenir « réunion », « assemblage ». Les linguistes le rapprochent du germain occidental *kruppa* (qui signifie masse arrondie). *Groupe* et *croupe* ont une même origine d’idée : rond.

Une autre tendance fait remonter le mot groupe au mot allemand *krop* qui signifie cordage, rouage, lien. Ce lien représente l'attache du groupe et prédominera ensuite dans la définition. Ce serait ce mot « *krop* », qui 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. En effet, le groupe se bâtit sur un socle qui est un code commun : l'idéologie du groupe.

A partir de cette étymologie, nous avons deux lignes de force que nous retrouverons dans les réflexions sur les groupes : nœud et rond.

Nœud pour connoter la cohésion entre membres

Rond pour désigner la réunion de personnes, un cercle de personnes. L’idée forte de ce concept ainsi rendu est l’égalité entre les membres. Il s’agit d’un groupe d’égaux.

Un groupe peut être défini comme deux ou plusieurs personnes ou plus qui vont, pendant un temps, interagir, s’influencer mutuellement et se percevoir comme un « nous ». Ainsi, des personnes dans une file d’attente d’un supermarché par exemple ne forment pas un groupe. Les psychologues sociaux parlent d’agrégat pour qualifier cet ensemble de personnes.

Il faut deux individus pour faire un couple, mais il en faut trois pour former un groupe. Le groupe commence avec la présence d’un tiers dans une paire et avec les phénomènes consécutifs de coalition, de rejet, de majorité, de minorité. Le phénomène de groupe se manifeste pleinement à partir de quatre membres. Entre A, B et C il y a trois relations possibles. Mais entre 4 personnes, il y en a six possibles.

On parle de groupe dans les conditions suivantes :

* La présence de relations interpersonnelles : les individus communiquent personnellement avec les autres membres ;
* La poursuite d’un but commun : l’intérêt de chacun se confond avec l’intérêt du groupe ;
* L’influence réciproque : il y a interdépendance entre les membres du groupe ;
* La mise en place d’une organisation : chaque membre a son [Rôle](javascript:void(0)) ou son [Statut](javascript:void(0)), les valeurs et les [Normes](javascript:void(0)) de groupe se créent.

Les faits de groupe sont différents des faits sociaux en ce que la pluralité des individus est, dans le premier cas, une pluralité d’individus qui sont présents et ensemble. L’ambigüité du terme de groupe est d’ailleurs fâcheuse, puisque les sociologues parlent de groupes sociaux pour désigner par exemple des classes sociales ou des catégories socio-économiques. Il existe différents types de groupe : les groupes familiaux, d’amis, de travail.

Le groupe peut être défini comme 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.

Dans son ouvrage sur la dynamique des groupes, Roger Mucchielli dit qu’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 ».

Pour le sociologue américain C.H. Cooley[[9]](#footnote-9), « le moyen le plus simple de décrire cet ensemble est peut-être de dire que c'est un « nous ».

« Faire groupe » n’est pas un allant-de-soi. Didier Anzieu et Jacques Yves Martin parlent de résistance épistémologique à la notion du groupe. Il y a un phénomène de résistance épistémologique à la notion de groupe, notamment par la difficulté chez tout être humain à se décentrer. Le groupe est perçu comme utile mais aussi comme une aliénation pour la personnalité individuelle. Selon l’hypothèse Freudienne, le groupe apparaît à chacun des membres comme un obstacle à la poursuite d’une relation privilégiée à deux avec le leader ou avec un autre membre, c'est-à-dire comme un obstacle à la réalisation de désirs incestueux œdipiens.

La perception du groupe est aussi culturelle c'est-à-dire variable. C’est l’occasion d’évoquer ici les différences entre sociétés occidentales et sociétés traditionnelles (famille, clan, tribu, village).

## I.2. Catégories fondamentales

A partir de l’observation des sociétés animales jusqu’à l’analyse philosophico-politique du groupe humain selon Sartre[[10]](#footnote-10) (1960), on peut dégager cinq distinctions fondamentales :

### Foule

Quand les individus se trouvent réunis en grand nombre (plusieurs centaines ou plusieurs milliers) au même endroit, sans avoir cherché explicitement à se réunir, on parle d’un phénomène de foule. Chacun vise à satisfaire au même moment une motivation individuelle. On cherche le soleil, l’eau, la sécurité, la vengeance… et on se retrouve avec d’autres personnes qui veulent la même chose.

La situation de la foule développe un état psychologique propre : la passivité des gens réunis à l’endroit de tout ce qui n’est pas la satisfaction immédiate de leur motivation individuelle ; l’absence ou faible niveau des contacts sociaux ou des relations interhumaines ; la contagion des émotions et propagation rapide d’une agitation ; la stimulation latente produite par la présence massive des autres, et qui peut éclater sous forme d’actions collectives passagères et paroxystiques, marquées du sceau de la violence ou de l’enthousiasme.

Cette définition exclut les manifestations préparées à l’avance, réunissant des adeptes d’un mouvement donné.

A côté de ces foules organisées, W.A. Westley[[11]](#footnote-11) distingue :

* des foules conventionnelles, qui se réunissent à une heure et à un lieu fixés ou connus (auditoires et assistance ; publics d’une réunion, d’une représentation, d’une manifestation ; peloton de coureurs, danseurs dans un bal public) et des foules spontanées, rassemblées par un incident (aux réactions imprévisibles et facilement dangereuses).

Il faut séparer les phénomènes de foule de ceux de masse. Foule se réfère à toute réunion spontanée ou conventionnelle d’un grand nombre de personnes ; masse renvoie à tous les phénomènes de psychologie collective qui concernent un nombre encore plus grand de personnes, lesquelles ne sont pas physiquement rassemblées, ni même assemblables : la mode, l’opinion publique, les rumeurs, les courants d’idées, les engouements, les lecteurs d’un journal, les auditeurs d’une émission… Du reste, les masses peuvent être organisées en groupements et réunies en foules. C’est souvent l’apanage des spécialistes de l’action politique.

### La bande

La bande a la similitude en commun. Quand les individus sont réunis volontairement, pour le plaisir d’être ensemble, par recherche du semblable, il s’agit d’une bande. Chez les animaux on parle d’interattraction. Chez les êtres humains, il consiste à rechercher des congénères, les mêmes modes de penser et de sentir que l’on a de soi-même et dont n’est pas nécessairement conscient. La bande apporte à ses membres la sécurité et le soutien affectifs (un substitut de l’amour). Les activités accomplies ensemble dans une bande ne sont pas le but essentiel de la bande, qui est plutôt l’être ensemble parce qu’on est semblable. La bande est différente de la foule par le nombre limité de ses membres.

La bande devient durable si elle se transforme en un groupe primaire, mais elle change alors de caractéristiques : elle affirme des valeurs communes, elle privilégie la loyauté et la solidarité de ses membres, différencie les rôles, fixe les buts autres que la complaisance collective à soi-même.

### Le groupement

Quand les personnes se réunissent (quoi qu’il en soit le nombre), avec une fréquence de réunions plus ou moins grande, avec une permanence relative des objectifs dans l’intervalle des réunions, le nom qui convient est celui de groupement.

Les buts du groupement répondent à un intérêt commun à ses membres. Ceux-ci en sont partiellement conscients, mais la prise en charge de cet intérêt ne s’effectue pas activement chez la plupart. Ils s’en remettent à leurs représentants, à leurs dirigeants, voire aux événements. Malgré cet intérêt, les membres n’ont ni lien, ni contact. L’intérêt est commun, mais ils ne l’ont pas en commun.

Selon leur domaine d’activités, les groupements prennent des noms particuliers (domaine intellectuel et artistique ; domaine religieux ; domaine politique…).

Selon leur domaine d’activités, les groupements prennent des noms particuliers :

— Domaine intellectuel et artistique : académie, chapelle, cercle, club, école.

— Domaine religieux : chapitre, concile, conclave, confrérie, congrégation, consistoire, couvent, ordre, paroisse, patronage, sodalité, synagogue, synaxe (assemblée des premiers chrétiens), synode.

— Domaine politique, social et corporatif : alliance, amicale, association, bureau, bloc, chambre, cellule, classe, comices, coopérative, corporation, états généraux, faction, fédération, fraternité et sororité, front, ligue, milice, parti, section, sénat, société, soviet, synarchie, syndicat, union.

Selon le cas, ces types de groupement se rapprochent soit de la foule, soit du groupe secondaire ; ils peuvent aussi être créés ou animés par un groupe primaire.

La notion de rassemblement, opposée par Jean-Paul Sartre, dans la *Critique de la raison dialectique* (i960), à celle de groupe, recouvre tantôt la foule, tantôt le groupement. Les caractéristiques décrites par le philosophe s’appliquent toutefois très bien au groupement : sérialité des individus, sous-humanité de leurs relations, passivité dans la réalisation pratique des buts (le pratico-inerte), exploitation par des meneurs ou par des groupements défendant un intérêt antagoniste.

### Le groupe primaire ou groupe restreint

Le groupe primaire ou groupe restreint présente les caractéristiques suivantes :

* Nombre restreint de membres, tel que chacun puisse avoir une perception individualisée de chacun des autres, être perçu réciproquement par lui et que de nombreux échanges interindividuels puissent avoir lieu ;
* Poursuite en commun et de façon active des mêmes buts, dotés d’une certaine permanence, assumés comme but du groupe, répondant à divers intérêts des membres, et valorisés ;
* Relations affectives pouvant devenir intenses entre les membres et constituer des sous-groupes d’affinité ;
* Forte interdépendance des membres et sentiments de solidarité ; union morale des membres du groupe en dehors des réunions et des actions en commun ;
* Différenciation des rôles entre membres ;
* Constitution de normes, de croyances, de signaux et de rites propres au groupe (langage et code du groupe).

Toutes ces caractéristiques ne sont pas nécessairement présentes dans le même groupe.

Pour Freud un groupe primaire est formé d’un certain nombre d’individus, qui ont un idéal commun en la personne de leur chef et qui, en vertu de cet idéal, s’identifient les uns aux autres. Kurt Lewin définit le groupe par une double interdépendance, entre les membres et entre les variables du champ. Cattell le définit par la satisfaction qu’il apporte aux besoins de ses membres. Moreno, par les affinités entre ceux-ci. Homans et Bales, par les communications à l’intérieur du groupe et l’interaction qui en résulte entre les membres.

Pour ce dernier courant, un petit groupe consiste en un certain nombre de personnes qui communiquent entre elles pendant une certaine période, et assez peu nombreux pour que chacun puisse communiquer avec toutes les autres, non pas par personne interposée, mais face à face.[[12]](#footnote-12)

Un petit groupe se définit comme un certain nombre de personnes en interaction chacune avec chacune, dans une réunion ou une série de réunions de face à face, réunion au cours de laquelle chaque membre reçoit quelque impression ou perception de chacun des membres considérés comme suffisamment distinct des autres autant que ce lui est possible, soit au moment même, soit en s’informant par la suite. Et au cours de cette réunion, il émet quelque réaction envers chacun des autres, considéré comme une personne individuelle, à la condition du moins de se rappeler que l’autre personne était présente ».[[13]](#footnote-13)

Les groupes restreints sont primaires en ce sens qu’ils apportent à l’individu son expérience la plus primitive et la plus complète de l’unité sociale ; aussi parce qu’ils ne sont pas changeants au même moment que le sont les relations plus élaborées.

Pour Cooley, les groupes méritent l'appellation "primaire" dans la mesure où ils servent à former les idéaux moraux de l’individu et, ultérieurement, à les renforcer dans la conduite de la vie (famille et groupes de jeu de l’enfance par exemple). Ces groupes sont des sources de vie non seulement pour l’individu, mais aussi pour les institutions sociales.

Le groupe primaire est caractérisé par les liens personnels intimes, chaleureux, chargés d’émotion, entre tous les membres ; la solidarité et l’obtention des avantages mutuels y sont spontanées. La famille est l’exemple typique d’un groupe primaire. Mais à cause des institutions sociales qui la régissent, elle est aussi un groupe secondaire. Le groupe primaire est généralement restreint, à l’exception des vastes communautés religieuses ou tribales.

En parlant du groupe restreint, l’accent est mis sur la dimension numérique. W. Thomas[[14]](#footnote-14) perçut que l’appartenance à un groupe primaire favorisait l’équilibre de la personnalité, car elle permettait de satisfaire les besoins de sécurité et, en partie, ceux de réponse, c’est-à-dire deux des quatre désirs fondamentaux. Mais dans ses recherches sur *The Polish Peasant in Europe and America*, il insista essentiellement sur les processus de désintégration des groupes primaires liés à l’émigration et, d’une manière générale, dans son esprit, à la société moderne. Ce groupe constitue une micro culture, possédant ses croyances, ses normes, son langage, ses traditions propres. Le groupe conserve, dans l’esprit de chacun des membres, une existence morale indépendante de la présence physique des membres.

Roger Mucchielli énumère les caractéristiques psychologiques fondamentales suivantes des groupes primaires :

1. *Interactions* : chaque membre du groupe agit et réagit par rapport à tel membre ou au groupe tout entier, de façon directe, sans intermédiaire. Les conduites, les interventions, les opinions émises ne sont pas des expressions personnelles « en soi » mais sont déterminées, au moins partiellement, par ce que font ou ce que disent les autres, par une inter-influence et par une perception confuse de la situation dans laquelle le groupe se trouve.
2. Émergence de *normes* : des normes ou « règles de conduite » naissent à la longue dans un groupe primaire, c’est ce qui est considéré comme bien, le code des valeurs de groupe.
3. Existence de *buts collectifs communs* : la communauté de buts est le ciment du groupe.
4. Existence *d’émotions et de sentiments collectifs* : correspondant aux situations dans lesquelles se trouve le groupe et engageant à des actions et réactions collectives.
5. Émergence d’une *structure informelle* : d’ordre affectif, répartition de la sympathie / antipathie, les voies par lesquelles circulent l’influence, la position des membres « populaires » et des « rejetés », la naissance de « cliques » ou de sous-groupes. Informelle parce que non officielle et souvent non-consciente, cette structure peut entrer en opposition avec une structure officielle imposée de l’extérieur.
6. Existence d’un *inconscient collectif* : l’histoire commune vécue par le groupe, son existence collective, son passé, sont sources de problèmes latents qui, sans être présents à la mémoire actuelle, font partie de la vie du groupe et de ses réactions. Le groupe n’a pas conscience des phénomènes psychologiques déterminant les conduites de ses membres, et ceux-ci n’ont pas conscience des phénomènes psychologiques déterminant leurs conduites en groupe.
7. Établissement d’un *équilibre interne et d’un système de relations stables* avec l’environnement : à travers les vicissitudes de son existence, le groupe engendre un double système d’équilibre : interne et externe. Quand l’équilibre est remis en question par des évènements, si le groupe survit, il tend à reconstituer un nouvel équilibre.

Dans un groupe naissent des règles informelles et des pressions de conformité. 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.

Le groupe primaire peut être divisé en :

* Groupes primaires naturels
* Groupes primaires artificiels ou occasionnels
* Groupes primaires durables ou persistants
* Groupes primaires momentanés

Du point de vue de leur développement, on distingue :

* 1er niveau : les groupes nominaux ;
* 2ème niveau : les groupes fusionnels ou phatiques ;
* 3ème niveau : les groupes conflictuels ;
* 4ème niveau : les groupes unitaires.

### Le groupe secondaire

Il est aussi appelé organisation. C’est un système social qui fonctionne selon des institutions (juridiques, économiques, politiques, etc.) à l’intérieur d’un segment particulier de la réalité sociale (marché, administration, sport, recherche scientifique, etc.). C’est un groupe plus grand dont les membres participent à un but commun. On peut citer par exemple une entreprise, un hôpital, une école, un parti politique, un mouvement philanthropique … Dans les groupes secondaires par contre, les relations entre les membres sont froides, impersonnelles, rationnelles, contractuelles, formelles ; la communication par écrit l’emporte sur les échanges parlés.

### Autres catégories :

* Le groupe large : réunion de 25 à 50 personnes invitées à parler librement autour d’un thème ou d’un problème commun. Groupe de discussion ou réunion d’un comité, caractérisés par leur limitation dans le temps et donc par leur faible empreinte sur l’existence globale de leurs membres.
* Le public : est une foule mais avec des rituels. On a donc un programme de déroulement, des règles à respecter, des rôles formels de garant du programme.
* L’équipe : Les définitions du mot « équipe » sont nombreuses, elles ont cependant toutes un dénominateur commun : un groupe de personnes travaillant ensemble mérite le qualificatif « équipe » lorsqu’un certain nombre de critères sont remplis : la définition d’objectifs communs, une performance focalisée sur le résultat, un sentiment d’appartenance à une entité commune et les relations interpersonnelles, le tout sous la tutelle d’un responsable d’équipe. Au centre du concept d’équipe il y a le mot objectif. Le dicton est bien connu : on ne peut pas poursuivre plusieurs lièvres à la fois. Il en est de même pour une équipe : un trop grand nombre d’objectifs fait que les membres de l’équipe dissipent leurs forces sans être suffisamment efficaces. Il est préférable d’élaborer et de définir les objectifs … en équipe, évidemment ! Ceux-ci doivent être partagés par l’ensemble des membres de l’équipe ; chacun d’eux doit se les approprier et les considérer comme judicieux. Un objectif peut certes être ambitieux, il doit néanmoins rester réaliste. L’idéal est de fixer des objectifs intermédiaires, des étapes qui montrent à l’équipe qu’elle est sur la bonne voie.

Un groupe est par définition un nombre déterminé de personnes qui s’attachent pendant une durée de temps déterminée à un processus de communication et d’interaction ; bref, qui travaillent ensemble avec le même objectif, bien que cela ne garantisse pas qu’il s’agisse d’une véritable équipe. Une équipe est un ensemble de personnes unies par le désir d’atteindre des objectifs partagés et pour lequel les processus de coopération prédominent par rapport à ceux de compétitivité. La différence est subtile et se trouve dans le mot coopération ; pour qu’on puisse dire qu’un groupe s’est transformé en équipe, il faut qu’une coopération existe entre tous ses membres. 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. Cette convergence des efforts pour réaliser une œuvre commune est une des caractéristiques de l'équipe.

Tableau synthétique :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Degré d’organisation interne et différentiation des rôles** | **Durée** | **Nombre d’individus** | **Relations entre les individus** |
| **Foule** | Très faible | Quelques minutes à quelques jours | Grand | Contagion des émotions |
| **Bande** | Faible | Quelques heures à quelques mois | Petit | Recherche du semblable |
| **Groupement** | Moyenne | Plusieurs semaines à plusieurs mois | Petit moyen ou grand | Relations humaines superficielles |
| **Groupe Primaire ou restreint** | Elevée | Trois jours à dix ans | Petit | Relations humaines riches |
| **Groupe secondaire ou organisation** | Très élevée | Plusieurs mois à plusieurs décennies | Moyen ou grand | Relations fonctionnelles |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Effet sur les croyances et les normes** | **Conscience des buts** | **Actions communes** |
| **Foule** | Irruption des croyances latentes | Faible | Apathie ou actions paroxystiques |
| **Bande** | Renforcement | Moyenne | Spontanées mais peu importantes pour le groupe |
| **Groupement** | Maintien | Faible à moyenne | Résistance passive ou actions limitées |
| **Groupe Primaire ou restreint** | Changement | Élevée | Importantes spontanées voire novatrices |
| **Groupe secondaire ou organisation** | Induction par pressions | Faible à élevée | Importantes habituelles et planifiée |

Selon Sartre, trois conditions sont nécessaires pour passer du rassemblement au groupe :

* L’intérêt que les membres ont en commun est assez puissant pour que ceux-ci l’intériorisent et le prennent en charge, et que d’intérêt en commun, il devienne intérêt commun ;
* Ensuite que l’on passe des communications indirectes aux communications directes
* L’existence dans la société globale, des groupes qui défendent activement des intérêts antagonistes et qui appellent implicitement à la lutte contre eux.

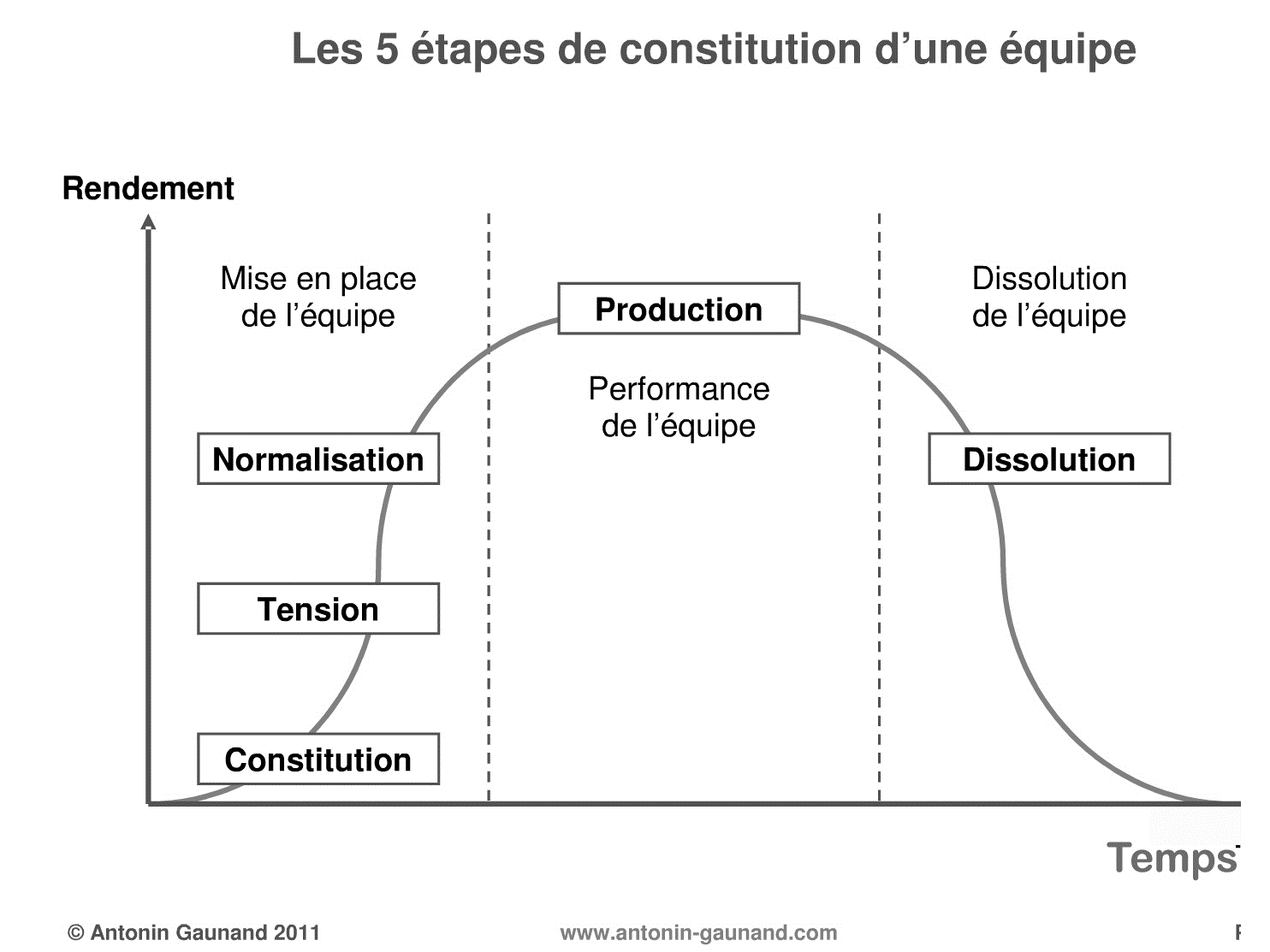
**Classification selon la taille :**

* Un groupe comporte au moins 3 personnes, condition nécessaire pour que se constituent des coalitions plus ou moins durables.
* De 3 à 5 personnes, on parle de petits groupes, généralement non structurés, et dont les activités sont le plus souvent spontanées et informelles, par exemple du type « conversation ».
* De 6 à 13 personnes, il y a constitution de groupes restreints, pourvus généralement d’un objectif et permettant aux participants des relations explicitent entre eux et des perceptions réciproques ; ils sont partiellement ou totalement consacrés à la réunion-discussion.
* De 14 à 24 personnes, on a affaire à des groupes étendus, tels que commissions de travail, des groupes pédagogiques pratiquant des méthodes actives ; ils sont difficiles à conduire, en raison de leur tendance à la subdivision.
* De 25 à 50 personnes, on se trouve en présence de groupes larges, visant généralement la transmission des connaissances (classes scolaires), la négociation sociale (conventions collectives, accords d’entreprise), l’information réciproque.
* Au-delà de 50 personnes, il s’agit d’assemblées, qui nécessitent une structure permanente (Bureau, Commissions) et l’emploi de procédures déterminées par un règlement intérieur.

## I.3. Les étapes de l’évolution du groupe[[15]](#footnote-15)

1. *Forming* : C’est la constitution du groupe, sa formation dès lors qu’il y a un but commun à atteindre. Ici, on construit les relations, on cherche la connaissance d’identités, l’inclusion, on se fait une impression. Naturellement, cette étape est caractérisée par l’anxiété et l’embarras d’une part et une forte motivation de l’autre part. Le chef (leader) doit rapidement renforcer le groupe en établissant les rôles et en identifiant les caractères et les attentes des membres.
2. *Storming* : C’est un moment de tension, conséquence logique de l’étape précédente, marquée par des conflits et des défis sur le choix des valeurs, les méthodes de travail… Le leader cherche de solliciter des attitudes positives de chaque membre et tenter d’harmoniser ou concorder les différents points de vue.
3. *Norming*: Le groupe commence à développer son chemin, sa manière de travailler pour atteindre ses buts, ses objectifs, en précisant les rôles et les règles de conduite. Il naît ici un cadre de travail dans lequel les gens peuvent travailler ensemble. La pensée du groupe (*groupthinking*) et le conformisme peuvent émerger à cette étape.
4. *Performing*: Le groupe peut enfin focaliser sur les buts et sur le travail. Le passage d’une étape à une autre suppose la résolution de tous les aspects de l’étape précédente. On ne peut pas passer d’une étape à une autre tant que quelque chose de l’étape précédente reste irrésolue.
5. *Mourning*: C’est la dissolution du groupe, après avoir atteint ou non le but de son existence.

Tableau du développement d’un groupe :



## I.4. Les dimensions du groupe

### Le statut

Le statut est la position qu’occupe l’individu à l’intérieur du groupe, en relation stricte avec l’évaluation d’une telle position dans une échelle de prestige.[[16]](#footnote-16) C’est la valeur assignée à chaque position. Le statut formel est l’ensemble des droits et devoirs associés à une position, tandis que le statut social est le degré de respect, la familiarité ou la réserve du groupe à l’endroit de quelqu’un. Lorsqu’un groupe espère porter à terme son devoir, ses membres se rendent compte que parmi eux il peut y avoir des compétences et des habiletés supérieures qui facilitent la poursuite du but. C’est ainsi que commence la structuration du statut. On parle aussi de la carte (situation) d’influence sociale entre les membres d’un groupe.[[17]](#footnote-17)

Le statut élevé d’un groupe est révélé par deux indicateurs :

1. La tendance à promouvoir des initiatives (idées et activités)

2. Le consensus sur l’évaluation du prestige lié à la position de l’individu dans le groupe.

### Pouvoir

C’est l’influence qu’un membre peut exercer sur les autres. On distingue :

* Le pouvoir de récompense (l’habileté à accorder des faveurs, de récompenser les bonnes habitudes ;
* Le pouvoir de coercition : l’habileté à punir pour obtenir obéissance ;
* Le pouvoir légitime : Conféré par la loi ou autres dispositions des règles :
* Le pouvoir de référence : Le charisme qui fait que les autres suivent ou idolâtrent ;
* Le pouvoir d’expertise : Dérivant d’un niveau spécifique de connaissance ou de qualité.

### Rôle

C’est des attentes partagées par rapport à la manière dont l’individu (membre) devrait se comporter en fonction de sa position dans le groupe. La division de rôles permet une vie de groupe prévisible et ordonnée. Il est fonction de la poursuite des objectifs du groupe

La notion de rôle est étroitement liée à la vie du groupe, à sa tâche, à ses objectifs et aux situations que traverse le groupe. Ce n’est pas l’individu lui-même qui décide de son rôle.

Apprendre (ou réapprendre) à assumer des rôles nécessaires, devenir capable de changer de rôle pour faire face à d’autres exigences de la situation … devient synonyme d’ajustement de la personnalité sociale et, selon Moreno, d’épanouissement et d’affermissement de la personnalité tout court.

De ce point de vue, notre personnalité est l’ensemble des rôles que nous pouvons jouer ainsi que l’aptitude à assumer le rôle adapté à la situation dans l’ici-maintenant.

*Les conflits liés au rôle :*

* Au niveau personnel : Incompatibilité entre rôle joué dans le groupe et autres rôles sociaux ; Absence de motivation pour assumer un rôle ;
* Au niveau du groupe : Absence d’accord dans le groupe par rapport à la personne qui recouvre un rôle déterminé ; Absence d’accord par rapport à la manière dont le rôle est interprété.

Les conflits de rôle dans les groupes de travail comportent une augmentation de la tension et une décroissance de la productivité

*Contrôle des rôles :*

* La dépendance : Si le leader demande de faire A, cela se fait tel que jusqu’à la fin sans la moindre contestation.
* L’interdépendance : Si le leader dit B, à travers une médiation professionnelle, on en arrive à un accord.
* Conflit physiologique : Le leader dit A, l’interlocuteur dit B, le désaccord est sur le contenu du problème. Il est possible de procéder par une médiation. IL ne s’agit pas d’un contraste qui engagent les personnes en tant que telles.
* Cotre-dépendance : Si le leader dit A, l’interlocuteur fait B, tout simplement parce que c’est le leader qui le dit.

Le rôle indique la fonction exercée par un membre à l’intérieur du groupe, tandis que le statut concerne soit le prestige lié à un rôle déterminé soit la compétence et l’efficacité avec laquelle elle s’exerce.

### Leadership

Le leadership aide à développer une vision stratégique et permet au groupe d’atteindre ses buts. Le leader propose des défis et aide le groupe à les relever. On distingue plusieurs styles de leader sur lesquels nous reviendrons.

### Linking

Relier les différents membres du groupe les uns avec les autres aide le groupe à obtenir une bonne cohésion et rend la résolution des problèmes facile. La cohésion des groupes est fondée principalement sur la qualité du lien d’appartenance de ses membres :

* La qualité de l’adhésion personnelle dépend de plusieurs facteurs comme la confiance dans les autres membres du groupe, l’implication personnelle dans les objectifs du groupe et l’assimilation des normes groupales.
* La situation satisfaisante du groupe dans son environnement historique et social.
* La satisfaction des intérêts individuels à travers l’assimilation des buts et des intérêts du groupe détermine un renforcement de la cohésion. Inversement, toutes les scissions dans les groupes se produisent par suite de l’insatisfaction d’une partie du groupe.
* L’intégration par le sujet, des valeurs, des normes et des attentes des différents groupes auxquels il participe ou dont il fait partie est un facteur de cohésion. S’il y a conflit entre les normes, les exigences, les besoins ou les intérêts de tous ces groupes, le sujet ressent une tension intérieure qui peut aboutir au cas de conscience ou à des compromis difficiles.

### Norming

Les normes du groupe constituent les attentes partagées par rapport à la manière dont chaque membre devrait se comporter dans le groupe, en rapport avec une ligne de comportement et d’opinions autour de laquelle on attend que les membres s’uniformisent. Les normes permettent de déterminer la latitude à l’intérieur de laquelle les différences individuelles n’ont pas le même caractère d’« obligatoriété » pour tous les membres. Les personnes des statuts élevés sont plus liées (de manière plus exigeante) aux normes. Qu’est ce qui arrive à ceux qui ne respectent pas les normes ? Les déviants par exemple (nous le verrons plus loin), reçoivent plus de communication jusque quand ils se rapprochent de l’opinion de la majorité. Sinon, ils sont abandonnés à eux-mêmes.

Cartwright et Zander[[18]](#footnote-18) (1968) indiquent 4 fonctions des normes :

* Avancement du groupe : Les pressions vers l’uniformité peuvent être utiles pour atteindre les objectifs.
* Maintien du groupe : Certaines normes, comme par exemple les demandes de rencontres régulières, permettent au groupe de se préserver.
* Construction de la réalité sociale : Formation d’une conception commune de la réalité sociale, laquelle conception est utile pour affronter les situations particulières (non familières) et pour une auto-évaluation individuelle.
* Définition des rapports avec l’environnement social : permet de définir les relations avec les groupes, les organisations, les institutions, et distinguer les groupes alliés des groupes ennemis.

## I.5. Les membres du groupe

### I.5.1. Les 5 rôles clés à repérer[[19]](#footnote-19)

Que ce soit dans l’entreprise, en famille ou dans le cadre d’un sport collectif, nous faisons tous partie, à un moment donné, d’un groupe de personnes ou d’une équipe. La dynamique de groupe nous apprend qu’il existe 5 types de personnalités ou rôles clés récurrents dans tout groupe de plus de 15 personnes.

Ces 5 personnalités peuvent venir déstabiliser le chef de groupe, et briser l’harmonie du groupe. L’enjeu est donc de repérer et de gérer ces 4 personnalités en priorité.

Le reste des personnes du groupe représente le ‘peuple’ qui regarde comment l’animateur gère ces 5 personnalités.

#### Rôle 1 – Le bouc émissaire flamboyant

Il s’assied généralement en face du leader ou près de lui.  
Sa démarche consiste à provoquer et envenimer le conflit avec le responsable officiel.  
Il dit tout haut ce que le groupe pense tout bas. Il peut chercher à disqualifier le leader du groupe en lui demandant de se justifier.  
Il adoptera une position contradictoire par rapport au consensus collectif et exercera une influence au sein du groupe.  
Utilisé à bon escient, ce rôle permet la remise en cause dans le groupe et permettra de trouver ensemble de meilleures solutions.

Comment le gérer ?

Sans entrer dans un conflit interpersonnel, montrer que le leader du groupe n’a pas peur de lui.

Éviter les consensus qui peuvent prendre beaucoup de temps.

Provoquer la confrontation afin de lui couper l’herbe sous le pied.

Le mettre dans une position de double contrainte par rapport à votre rôle de leader du groupe.

#### Rôle 2 – Le bouc émissaire « victimisé »

La personne qui incarne ce rôle s’assied généralement bien à l’avant pour être reconnue ou loin derrière parce qu’elle se sent rejetée.  
Elle canalise les lacunes du groupe lorsqu’il n’y a pas d’autre ennemi commun. À l’instar du personnage du barde dans la bande dessinée « Astérix », tout le monde s’élève contre lui sans pour autant l’expulser du groupe.

Comment le gérer ?

Veiller à ce qu’il ne devienne pas le martyr du groupe.

Clarifier sa valeur ajoutée.

Éviter tout regroupement contre lui.

#### Rôle 3 – Le séducteur

Il s’assied près du leader. Il tente de construire une relation particulière avec le leader.

Il témoigne de la reconnaissance (sincère ou non) envers le leader du groupe.

D’un ton flatteur, le séducteur peut déclarer au leader : « Ne changez rien, vous êtes excellent » ! Il cherche ainsi à faire alliance avec le leader et à exclure le reste du groupe. Le séducteur risque de prendre trop d’espace au détriment du groupe.  
Cette personnalité pourrait tout aussi bien être envoyée par le groupe pour occuper le leader et avoir sur lui un effet anesthésiant.

Comment le gérer ?

Utiliser l’humour et, plus important, l’autodérision en adoptant une position basse par rapport à lui.

Dénoncer ce qui se passe : « Vos tentatives de séduction ne m’intéressent pas ».

#### Rôle 4 – L’anti-conflictuant

L’anti-conflictuant prend en charge une partie du travail du leader. Il aime se placer au centre pour gérer lui-même le groupe tout en préservant une certaine harmonie.

Il est le modérateur qui apaise les tensions et les conflits. Il n’aime pas les tensions et la confrontation. Il prévient tous les conflits potentiels du groupe, en interne ou en externe.

Il apaise les émotions et facilite l’atteinte d’une décision acceptée par tous.

Il peut mener la fronde contre le bouc émissaire flamboyant, puisque justement ce dernier cherche à rentrer en conflit avec le leader du groupe.  
Son action peut mettre fin aux discussions contradictoires et pourtant nécessaires.

Comment le gérer ?

Le diriger « contre » le bouc émissaire flamboyant pour créer un équilibre.

Pour l’arrêter, vous pouvez lui dire que vous allez vous fâcher s’il continue à chercher un consensus à tout prix.

#### Rôle 5 – Le leader caché

Il se place généralement à l’arrière avec une vision d’ensemble du groupe.  
C’est le leader non déclaré du groupe. Il agit caché et discrètement en adoptant un profil bas et observe attentivement le groupe.  
Il dispose généralement d’une bonne compétence relationnelle au sein du groupe, même si cela ne semble pas être le cas à première vue.  
Vous pouvez le reconnaître en observant les autres tourner la tête vers lui avant de donner une opinion ou de prendre une décision. Observez également son langage corporel.

Le leader doit l’identifier sans le dénoncer afin d’éviter de lui donner encore plus de pouvoir.

Le leader caché peut être un réel adversaire du leader du groupe ou au contraire, un allié indispensable.

Comment le gérer ?

Le reconnaître sans le dévoiler au groupe.

Se mettre en alliance avec lui en privé.

### I.5.2. Par rapport à la prise de décision

* L’inspirateur : C’est une personne créative, celui qui fait naître des idées, propose des initiatives et apporte l’innovation.
* Le souteneur : Il est celui qui épouse et soutient l’idée ou l’initiative de l’inspirateur et entend la réaliser.
* Le Conseiller : Il conseille, assiste, soutient et aide les autres membres du groupe, en les encourageant à faire face aux situations et aux nouvelles tâches.
* Le leader : c’est celui qui aura la responsabilité et l’autorité de prendre les décisions, et de les rendre concrètes, opérationnelles.
* L’analyseur : C’est un technicien, un homme (femme) de science, un chercheur et un analyste qui s’occupe des faits et des donnés.

### I.5.3. Du point de vue psychologique[[20]](#footnote-20)

#### L’Empathique

* Les points forts : L’Empathique est sensible, chaleureux et compatissant. Il aime s’occuper des autres, être utile, donner aux autres en s’occupant de leur confort.
* Les comportements : Il s’habille pour plaire aux autres. Son visage est souvent souriant. Il aime travailler en groupe et recherche des ambiances bienveillantes, dans un décor sympathique et personnalisé.
* Le mode de perception et de communication : Il perçoit les gens et les situations avant tout par ses ressentis. Son langage exprime de nombreux sentiments et émotions.
* Les besoins psychologiques : Il souhaite être reconnu en tant que personne, se sentir aimé pour lui-même et pas pour son travail ou ses opinions. Il recherche également la satisfaction des besoins sensoriels (voir, entendre, sentir, goûter).
* Le choix d’une activité : Il sera attiré par les métiers de relations, les métiers de service ou d'assistance (infirmières, psychologues, assistantes sociales, hôtesses), ou des métiers liés à l'usage des sens.
* Les points négatifs sous stress : Il aura tendance à se sur-adapter aux besoins des autres, il a du mal à s’affirmer et peut commettre des erreurs absurdes.

#### Le « Travaillomane »

* Les points forts : Le Travaillomane est logique, responsable et organisé. Il capable de penser avec logique, possède un bon esprit d’analyse et de synthèse. C’est un rationnel très structuré, un pragmatique apprécié pour son sérieux, son sens de l’ordre, son efficacité, son respect des plannings.
* Les comportements :  Il s’habille en fonction de la situation avec une recherche d’ordre et de propreté. Pour donner le meilleur de lui-même, il cherche à travailler avec une ou deux personnes, et dans un environnement fonctionnel, ordonné ou chaque chose est à sa place.
* Le mode de perception et de communication :  Il pense en premier en classifiant les personnes, les événements, les idées. Son langage exprime avant tout des pensées et bien peu les émotions.
* Les besoins psychologiques : Il a besoin d’être reconnu pour ce qu’il fait et pour son talent de planificateur.
* Le choix d’une activité : C’est souvent un ingénieur, un technicien, un scientifique, un gestionnaire.
* Les points négatifs sous stress : Il a tendance à surcontrôler, à se surmener et à tout faire par lui-même.

#### Le Persévérant

* Les points forts : Le Persévérant est consciencieux, engagé et observateur. C’est avant tout un homme ou une femme d’opinion et de conviction. Il va au bout de ses projets et vous pouvez compter sur ses engagements et sa parole. Ils sont capables de défendre leur point de vue avec force et ténacité.
* Les comportements : Il s’habille selon des normes et parfois pour montrer ses engagements. Il cherche à travailler avec de petits groupes et dans un environnement « sérieux », traditionnel et qui respecte des normes personnelles, culturelles, professionnelles.
* Le mode de perception et de communication : Il évalue en premier les gens et les situations.  Son langage exprime des opinions, de nombreux jugements et peu d’émotions
* Les besoins psychologiques : Il a besoin d’être reconnu avant tout pour la valeur de ses opinions et aussi pour la qualité de son travail.
* Le choix d’une activité : Il recherche un pouvoir d’influence pour faire passer ses convictions, un poste hiérarchique élevé. Ce sont souvent des leaders dans le monde de l’économie, de la politique, du syndicalisme….
* Les points négatifs sous stress : Ils ont tendance à partir en croisade contre ceux qui ne partagent pas leurs points de vue.

#### Le Promoteur

* Les points forts : Le Promoteur est adaptable, charmeur, et plein de ressources. Il aime l’action, le risque, il fonctionne à l’intuition, il aime charmer même sans enjeux de séduction. C’est un fonceur que l’excitation du succès stimule.
* Les comportements : Il s’habille pour montrer sa réussite. Il travaille aussi bien seul qu’en groupe car il est très adaptable. Il apprécie le luxe et les environnements luxueux.
* Le mode de perception et de communication : Il agit avant tout puis ajuste l’action en fonction des résultats. Ferme et direct dans ses propos, il n’exprime pas sentiments considérant que c’est un signe de faiblesse.
* Les besoins psychologiques : Il a besoin d’excitation et recherche les sensations fortes.
* Le choix d’une activité : Il apprécie les métiers de l’action et activités (vente, négociation, sports, vitesse…) avec de forts enjeux.
* Les points négatifs sous stress : Il manipule son entourage et biaise la situation à son bénéfice.

#### Le Rêveur

* Les points forts : Le rêveur est calme, imaginatif et réfléchi. Il est efficace si les taches sont clairement expliquées et qu’il peut travailleur seul. Il garde son calme et son sang-froid même dans les coups de tempête
* Les comportements : Il s’habille selon le temps qu’il fait et ne se préoccupe pas de son aspect extérieur. Il recherche un coin isolé et tranquille pour travailler de façon efficace et parfois sur des tâches concrètes et répétitives qui peuvent ennuyer les autres.
* Le mode de perception et de communication : Il ne prend l’initiative et qui attend des directives claires et précises pour se mettre en action. Peu bavard si on ne va pas le chercher. Plutôt réservé, il n’aime pas exprimer ses sentiments.
* Les besoins psychologiques : Il a un grand besoin de calme et solitude.
* Le choix d’une activité : Il est attiré par des activités solitaires permettant une riche vie intérieure : chercheurs, artisans et certains artistes, écrivains.
* Les points négatifs sous stress : Dans un environnement agité, trop stimulant, il rentre dans sa coquille, se sent débordé et a du mal à achever sa tâche en temps voulu.

#### Le Rebelle

* Les points forts : Le rebelle est créatif, ludique et spontané. Rayonnant, enthousiaste, c’est une personne qui aime les contacts, le travail en groupe dans une atmosphère stimulante et ludique. Il vit l’instant présent et aime jouer et plaisanter
* Les comportements : Il s’habille pour être original et attirer l’attention. Très expressif et rieur. Il travaille bien dans un environnement riche en contacts stimulants et ludiques.

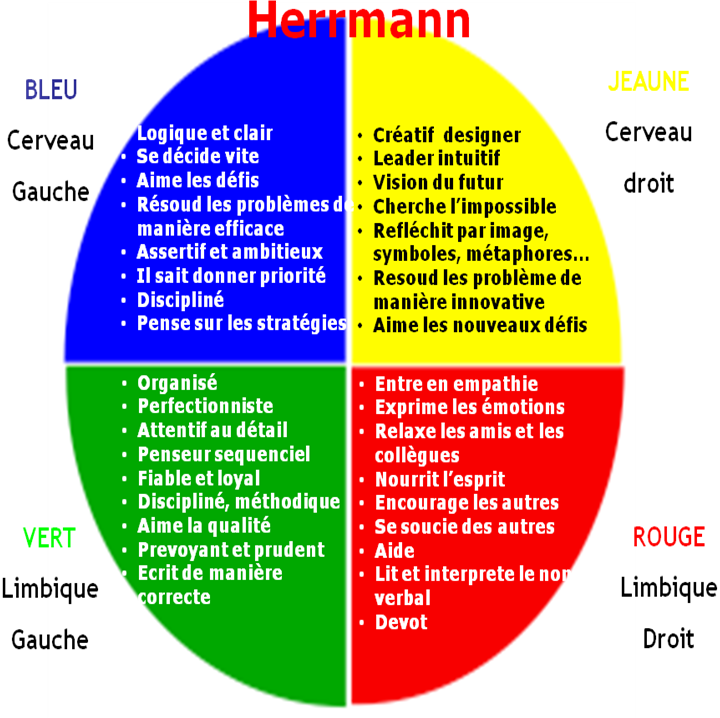
### I.5.4. Selon l’organisation du cerveau[[21]](#footnote-21)

Le Profil de préférences cérébrales Herrmann (en anglais : *Herrmann Brain Dominance Instrument*, HBDI) a été développé par [William Ned Herrmann](https://fr.wikipedia.org/wiki/Ned_Herrmann) (1922-1999). Il s'agit d'un outil de connaissance de soi visant à identifier les modes préférentiels de traitement de l'information des individus.

Le HBDI est un outil breveté (sous licence Herrmann International) utilisé en management pour établir des profils individuels et des profils d'équipes. Il repose notamment sur les découvertes sur l'[asymétrie cérébrale](https://fr.wikipedia.org/wiki/Asym%C3%A9trie_c%C3%A9r%C3%A9brale) qui ont valu un prix Nobel à [Roger Wolcott Sperry](https://fr.wikipedia.org/wiki/Roger_Wolcott_Sperry) et celle du [cerveau triunique](https://fr.wikipedia.org/wiki/Cerveau_triunique) de [Paul D. MacLean](https://fr.wikipedia.org/wiki/Paul_D._MacLean)[2](https://fr.wikipedia.org/wiki/Mod%C3%A8le_Herrmann#cite_note-2).

L'approche de Ned Herrmann dite "à cerveau total " (*Whole Brain Thinking*) permet de sortir des jugements de valeurs sur le "bon" ou le "mauvais" fonctionnement d'une personne dans un groupe. Dans le contexte de l'époque, il faut se rappeler qu'on découvrait à peine que des personnes pouvaient être efficaces "différemment" justement parce qu'elles fonctionnaient autrement.

Au-delà de la métaphore du cerveau beaucoup de modèles de la psychologie et quasiment tous les grands modèles de management actuels sont construits en 4 quadrants et peuvent être plus ou moins reliés, tout comme d'autres modèles associés au développement humain, aux " 4 modes de traitement préférentiels de l'information utilisés par une personne" que propose Ned Herrmann.



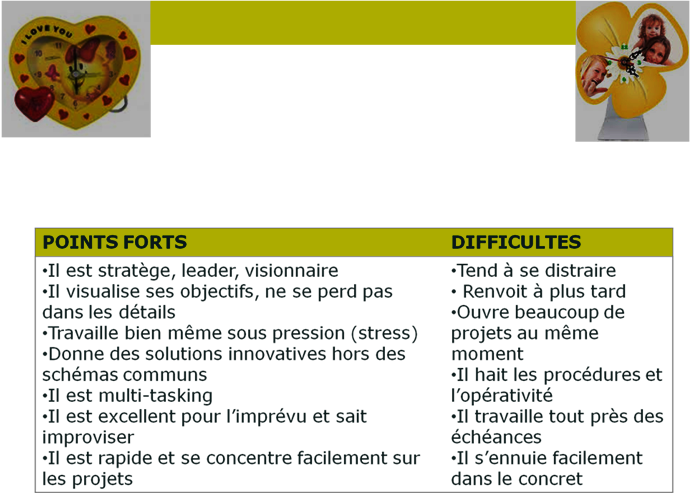
*BLEU*



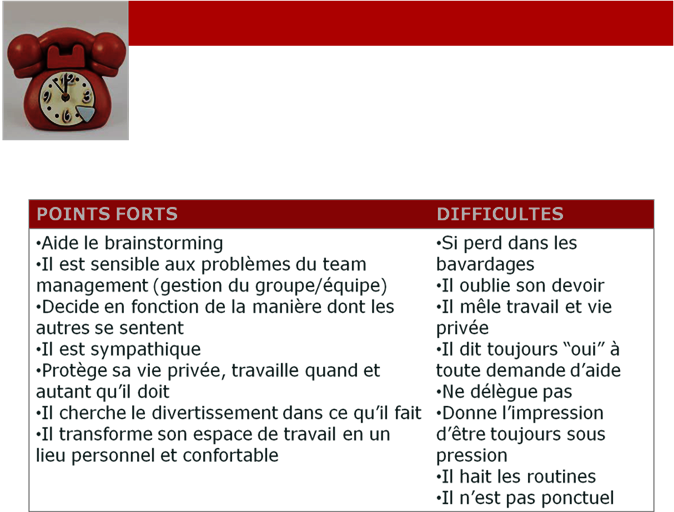
*VERT*



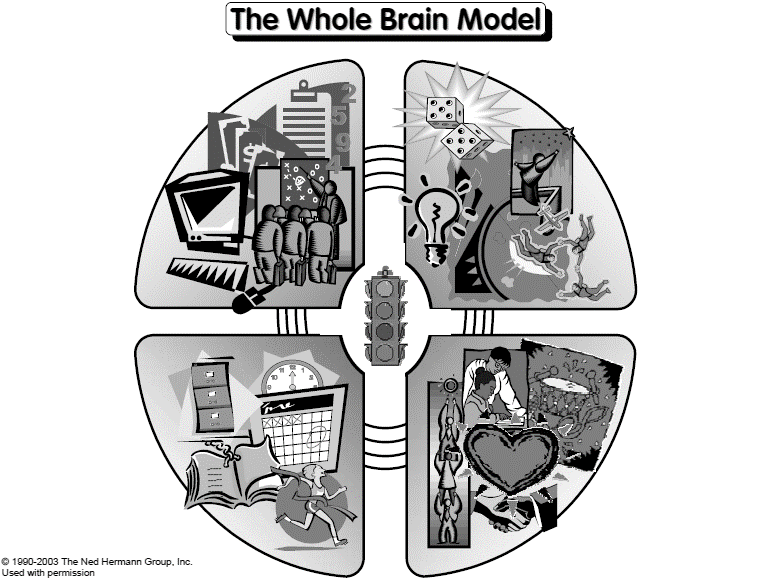
*JAUNE*



*ROUGE*



#### Savoir interagir avec chaque couleur



**Préférences communicatives**

|  |  |
| --- | --- |
| BLEU | JAUNE |
| * Les faits et non de la fumée * Techniquement bien soigné * Idées bien articulées * Bref, clair, précis * Analyse critique * Simple, droit au but | * Métaphores * Vue d’ensemble * Imaginative * Cadre conceptuel * Exploration * Visuel |
| VERT | ROUGE |
| * Détails * Minutie * Règles et procédures * Plan d’action * Explications * Rester dans le sujet | * Sentiments et valeurs * Discussion ouverte * Bonne expression * Contact personnel (regards…) * Empathie e considération * Histoires et exemples |

**Style managérial et de direction**

|  |  |
| --- | --- |
| BLEU | JAUNE |
| * Autoritaire * Directif * Fait tout * Analytique * Factuel | * Esprit d’aventure (risque) * Visionnaire * Esprit d’entreprenariat * Idéaliste * Holistique (Du détail au général) |
| VERT | ROUGE |
| * Traditionnel * Conservateur * Organisé * Responsable * Bonne garde | * Orienté vers l’équipe * Donne le support (aux collaborateurs) * Charmant * Intuitif * Communicateur |

**Travail en équipe**

|  |  |
| --- | --- |
| **BLEU : Quelle est l’idée principale ?** | **JAUNE : Défie le statu quo (l’inamovible)** |
| * Définit les buts et les objectifs * Résout les problèmes logiquement * Analyse et théorie critique * Efficience, coûts et données * Travaille pour des résultats quantifiables   SE METTRE AU TRAVAIL | * Stratégies et vision du futur * Prend des risques et expérimente * Combine et associe des concepts * Ouvert aux nouvelles idées et solutions * Vue d’ensemble et perspective   PENSANT |
| **VERT : Comment le rendre possible ?** | **ROUGE : Être partie du groupe** |
| * Attention aux détails et procédures * Part d’un point A à un point B * Charge organisée, planifiée * Suivi et contrôle avec échéances * Veut être sûr que tout est en ordre et sous contrôle   ALLER VERS LA CONLCUSION | * Médiation et facilitation * Partage, écoute et s’exprime * Collabore et cultive les relations * Sens intuitif et souligne les choses * Sensible aux autres (à leurs besoins)   VIVEMENT L’ESPRIT DU GROUPE |

### I.5.5. Selon la prise de la parole (Membres)

Du point de vue des intervenants dans une réunion, une discussion ou un brainstorming, on fera grandement attention aux 5 catégories suivantes :

1*.* The digresser : Il parle beaucoup et surtout sur les sujets fortement discutés.

Comment le gérer ?

* Lui demander de résumer ;
* Dites-lui gentiment qu’il est hors-sujet ou que le sujet a été déjà assez abordé ou discuté.
* Ne pas l’interrompre, le laisser finir et résumer brièvement son propos ;
* Accordez la parole à un autre.

2. The silent person: Il ne parle jamais, il ne se lève jamais. Il est comme une énergie non utilisée pendant la réunion.

* L’appeler par son nom et demander sa position (son point de vue) ;
* Renforcer ses remarques (insister sur ce qu’il dit) ;
* S’il continue à rester silencieux, on pourra parler avec lui en privé pendant la pause, en le convaincant que son opinion est importante.

3. The person in need of power : Il trop sûr de lui et veut être de ceux qui décident.

* Définir les critères de la décision avant la réunion.
* Ne pas l’interrompre et résumer son intervention ;
* Le remercier et continuer à demander le point de vue des autres

4. The conservative person : Il se présente comme celui qui connaît tout et est contre le changement.

* Reconnaître son expérience ;
* Demander son opinion en tant que celui qui a une grande expérience ;
* Focaliser sur les aspects utiles de ses suggestions …
* S’il continue à dire “non”, écouter ses suggestions alternatives.

5. The negative person : Il est sarcastique, s’oppose à tout (est en désaccord avec tout), mais ne suggère rien.

* Ecouter ses critiques et essayer de comprendre ce qu’il veut dire. Le problème est souvent plus petit qu’il ne semble.
* Lui demander de faire des propositions concrètes ;
* S’il maintient son attitude négative, reconnaître la différence d’opinions et aller de l’avant ;
* Si la réunion ne peut pas évoluer à cause de son attitude et ses remarques, lui faire savoir que son attitude n’aide pas et lui montrer comment il peut aider.

# Chapitre 2 : Leader-Leadership

Le mot leadership dérive du verbe *to lead* qui signifie ***diriger***, ***guider*** et fait référence à la capacité d’un individu de savoir guider un groupe de personnes. Dans le domaine de travail, il s’agit de la capacité d’un individu qui guide une équipe pour atteindre des objectifs bien déterminés. Cette qualité met ensemble l’habileté à comprendre quels sont les objectifs qu’on peut réellement atteindre et la capacité de mobiliser ou motiver les autres. La distinction qu’on fait généralement des types de leadership dépend des écoles et des optiques d’approche.

Même si en réalité il n’existe pas une figure idéale, du fait que chaque bon leader doit s’adapter à la réalité dans laquelle il se trouve, on peut néanmoins retenir les conseils suivants :

* Fixer une direction stratégique qui soit claire à tous les membres du groupe ;
* Encourager les idées innovatrices et concorder le temps et les modalités de travail avec tous les membres du groupe ;
* Soutenir et développer les capacités des membres
* Construire une équipe cohésive qui sait faire face les conflits éventuels dans se laisser submerger par ceux-ci ;
* Déléguer, quand peut se faire, pour créer un climat de confiance et pour responsabiliser ;

### Faire les éloges des membres pour la qualité de leur travail ou engagement ;

### Offrir des opportunités réelles de carrière.

## II.1. Les fonctions du leader :

## Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler

|  |  |
| --- | --- |
| PLANIFIER | |
| Définition | Comportement |
| Savoir faire des prévisions, fixer des objectifs et établir des plans d’action | Prendre le temps d’examiner la situation  Fixer des objectifs, des résultats à atteindre  Etablir les priorités  Elaborer le plan d’action et agencer les activités dans le temps  Identifier les ressources nécessaires (humaines, matérielles, financières) pour atteindre les objectifs fixés  Fixer des échéances en tenant compte des contraintes  Organise l’utilisation de son temps  Anticipe les situations futures |
| ORGANISER | |
| Définition | Comportement |
| Savoir répartir les tâches et les ressources et les coordonner de manière à atteindre les objectifs | Coordonner les différentes activités visant à atteindre un objectif  Assigner les tâches selon les responsabilités et les fonctions  Faire le lien entre tous ceux qui font partie de l’association  Faire le lien entre les différentes personnes impliquées  Élaborer et mettre en œuvre les systèmes et les modes de travail requis  Choisir des modes d’action qui visent l’économie de temps et de ressource |
| DIRIGER | |
| Définition | Comportement |
| Savoir préciser la contribution de chaque personne et lui fournir l’aide et les ressource dont elle a besoin | Communiquer les objectifs fixés  Préciser les limites de chaque mandat de travail  Rendre claire la contribution de chaque personne  Donner des orientations, normes, critères, directives et les expliquer  Fournir des éléments nécessaires (informations, politiques, ressources…) pour atteindre les objectifs  Assurer un suivi périodique et donner son avis sur les travaux et les résultats  Laisser les employés prendre des décisions en fonction de leurs fonctions |
| CONTROLER | |
| Définition | Comportement |
| Savoir vérifier si les résultats atteints correspondent aux objectifs fixés, identifier les écarts et leurs causes, et apporter les modifications nécessaires | Faire le point périodiquement sur l’état des travaux en cours  Recueillir l’information nécessaire  Vérifier les résultats obtenus et les comparer aux objectifs fixés  Identifier la cause (les causes) de l’écart  Apporter les modifications nécessaires  Fixer les délais  Vérifier plus d’une fois et obtenir les résultats attendus |

Ces principales fonctions du leadership peuvent se traduire aussi dans les capacités suivantes : *stretching, empowering, coaching, sharing* :

* *Tretching* (tendre, repasser) est la capacité de défier les habitudes d’un groupe et d’assumer des risques. Ceci implique le fait de créer des situations de défi, de faire pression, de pousser à aller au-delà. Le stretching est important pour provoquer le changement et obtenir les résultats.
* *Empowering* (Renforcer) : C’est la capacité à aider les membres à atteindre leur potentiel individuel pour réaliser un comportement organisationnel plus efficace. Ceci signifie donner à chacun la possibilité de donner le meilleur de soi-même, créer des conditions de travail qui favorisent l’expression pleine de chacun, et reconnaitre la valeur du travail accompli, stimuler à la croissance personnelle et professionnelle et aussi à l’estime de soi. L’empowering est nécessaire pour obtenir les résultats et promouvoir le développement des personnes.
* *Coaching* (entrainer) : C’est la capacité d’être un guide et un formateur. Cette qualité se basse sur le fait de respecter les personnes et de les écouter avec attention, la disponibilité et la considération pour chacun. Elle requiert la reconnaissance des potentialités individuelle et l’assomption de la responsabilité de développer ce patrimoine de compétences pour pouvoir capter les potentialités sous-utilisées. Le coaching est important pour promouvoir le développement des personnes et réaliser des valeurs.
* *Sharing* (partager) : C’est la capacité de partager les informations et les connaissances.

Dans le cadre spécifique de la dynamique des groupes, on reconnaît au leader 5 fonctions.

**Les 5 fonctions du leader dans la dynamique du groupe**

1. Organisation active du groupe en vue de la tâche ou de l’action. Il doit avoir, plus que tous les autres, le souci de la tâche ; il prévoit les opérations, coordonne, encourage et dynamise le groupe
2. Définition des situations dans lesquelles se trouve le groupe, de ce qui se passe et de ce qu’il faut faire dans les conjonctures aléatoires impliquant le groupe.
3. Centration sur les relations intérieures et la cohésion du groupe. Il aplanit les tensions et facilite l’unité ou la cohésion du groupe.
4. Maintien et promotion des valeurs, des principes, de l’idéologie du groupe. Le leader incarne ou personnifie le groupe. Pour les membres du groupe, s’identifier au leader, c’est s’identifier au groupe, c’est adhérer totalement au groupe comme réalité sociale.
5. Représentation du groupe vis-à-vis des groupes extérieurs ou les instances sociales.

## II.2. Styles de leader[[22]](#footnote-22)

On distingue plusieurs styles de leadership, suivant les auteurs et suivant les écoles. Ces styles oscillent essentiellement entre trois pôles : le pouvoir fort d’imposition, le laxisme ou laisser aller et le démocratique (participatif). Ces trois polarités se retrouvent dans toutes les subdivisions que nous allons voir par la suite. Selon les auteurs et les différentes écoles, on aura donc les styles suivants : Autoritaire menaçant, L’autoritaire bienveillant, Le consultatif, Le participatif, Autocratique, Démocratique, Permissif.

De manière plus systématique, nous étudierons les styles selon les théories, résultat des expériences et les recherches empiriques de certains auteurs.

### II.2.1. Les 6 styles selon Goleman Daniel[[23]](#footnote-23)

Six styles de leadership, six approches différentes : Leader Directif (Coercive), Leader Chef de file (Pacesetting), Leader Visionnaire (Authoritative), Leader Collaboratif (Affiliative), Leader Participatif (Democratic), Leader « Coach » (Coaching).

***Préalable : L’intelligence émotionnelle[[24]](#footnote-24)***

L'intelligence émotionnelle (IE) est un concept proposé en 1990 par les psychologues Peter Salovey et John Mayer, qui réfère à la capacité de reconnaître, comprendre et maîtriser ses propres [émotions](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89motion) et à composer avec les émotions des autres personnes. Elle est proche du concept d'[intelligence sociale](https://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_sociale). Le concept a été popularisé par [Daniel Goleman](https://fr.wikipedia.org/wiki/Daniel_Goleman) en 1995.

Le modèle de Goleman développe quatre concepts principaux.

* Le premier, la conscience de soi, est la capacité à comprendre ses émotions, à reconnaître leur influence à les utiliser pour guider nos décisions.
* Le deuxième concept, la maîtrise de soi, consiste à maîtriser ses émotions et impulsions et à s’adapter à l’évolution de la situation.
* Le troisième concept, celui de la conscience sociale, englobe la capacité à détecter et à comprendre les émotions d’autrui et à y réagir.
* Enfin, la gestion des relations, qui est le quatrième concept, correspond à la capacité à inspirer et à influencer les autres tout en favorisant leur développement et à gérer les conflits (Goleman, 1998).

L'intelligence émotionnelle est un mélange équilibré d’émotion, empathie, logique et autocontrôle, tout cela guidé par la conscience de soi. Être intelligent émotionnellement permet d’apprendre à partir de ses sentiments, de ses émotions et de celles des autres. De cette manière on peut développer une grande capacité d’adaptation et de cohérence intérieure, parce qu’on peut faire intervenir opportunément les émotions et utiliser ses ressources pour atteindre des résultats importants dans n’importe quelle condition.

Ce terme renvoie à la capacité de reconnaître nos sentiments et ceux des autres, de nous motiver nous-mêmes, de gérer positivement nos émotions – intérieurement et dans les relations sociales. Il s’agit des habiletés complémentaires mais différentes de l’intelligence communément appelée rationnelle, càd la capacité essentiellement cognitive révélée par le QI (Quotient Intellectuel), qui représente l’indice générale de la faculté cognitive. Parmi ces habiletés complémentaires on peut citer la capacité de motiver soi-même et de continuer à poursuivre des objectifs malgré des frustrations, la capacité de contrôler les impulsions et renvoyer la gratification, la capacité de moduler ses états d’âme en évitant que la souffrance nous empêche par exemple de penser, la capacité d’être empathique et d’espérer. Goleman distingue deux types de compétences relatives à l’intelligence émotionnelle[[25]](#footnote-25) : La compétence personnelle, qui détermine la manière dont nous contrôlons nous-mêmes et inclut la conscience de soi, la maitrise de soi et la motivation ; La compétence sociale, qui détermine la manière dont nous gérons les relations avec les autres et inclut l’empathie et l’habileté sociale.

## Compétence personnelle :

## Conscience de soi : (implique la connaissance de ses états intérieurs, préférence, ressources et intuitions) :

## Conscience émotive (reconnaitre ses émotions et leurs effets) ;

## Auto-évaluation (Connaitre ses points forts et ses limites) ;

## Confiance en soi-même (Être sûr de ses capacités et de ses valeurs) ;

## Maitrise de soi (implique la connaissance de ses états intérieurs, préférence, ressources et intuitions) :

## Autocontrôle (maitrise des émotions et des impulsions destructives) ;

## Fiabilité/véracité (maintien du standard d’honnêteté et d’intégrité) ;

## Conscience (sens de responsabilité pour ce qui concerne sa prestation) ;

## Adaptabilité (flexibilité dans la gestion du changement) ;

## Innovation (capacité de se sentir à l’aise et d’avoir une attitude ouverte face aux nouvelles idées, approches ou informations ;

## Motivation (implique les tendances émotives qui guident ou facilitent l’atteinte des objectifs) :

## Elan à la réalisation (poussé à l’amélioration et à l’excellence)

## Engagement (Adaptation aux objectifs du groupe et de l’organisation)

## Esprit d’initiative (Aptitude à saisir les occasions)

## Optimisme : Constance dans la poursuite des objectifs malgré les obstacles

## Compétence sociale

## Empathie (Conscience des sentiments, des exigences et des intérêts des autres)

## Compréhension des autres (Perception des sentiments et des perspectives des autres ; Intérêt actif pour les biens des autres)

## Abstinence (Anticipation, reconnaissance et satisfaction des exigences du client)

## Promotion du développement des autres (Perception des exigences de développement des autres et la capacité de mettre en évidence et potentialiser leur habilité)

## Exploitation de la diversité : Savoir cultiver les opportunités offertes par la diversité de personnes

## Conscience politique : Savoir lire et interpréter les courants émotifs et les rapports de pouvoir dans le groupe

## Habilités sociales : Habilités à induire les réponses désirables dans les autres :

## Influence : Utiliser les tactiques de persuasion efficientes

## Communication : Message clairs et convaincants

## Leadership : Capacité d’inspirer et de guider le groupe

## Catalyseur de changement : Capacité de commencer et diriger un changement

## Gestion du conflit : Capacité de négocier et résoudre des situations de désaccord

## Construction des liens : Favoriser et alimenter des relations utiles

## Collaboration et coopération : capacité de travailler avec les autres pour atteindre des objectifs communs

## Travail d’équipe : Capacité de créer une synergie de groupe dans la poursuite des objectifs communs.

***Les 6 styles selon Goleman***

1. **Leader Directif (Coercitif)**

*Slogan* : Faites ce que je vous dis

C’est le style le plus autoritaire. Pensez à la figure archaïque du chef, ancien modèle. Le leader directif laisse peu de place aux initiatives : il impose les actions à mener, sans expliquer la vision globale. Il attend une exécution immédiate, et contrôle ce qui est fait. Il a tendance à manager ses équipes à l’échelle de tâches concrètes (micro management) plutôt que de regarder la vision d’ensemble.

Effets sur le climat de l’équipe : Presque toujours négatifs ! Est-ce parce que ce style est difficile à manier, ou parce qu’il n’est efficace que dans des situations très spécifiques ? Le plus souvent, ce style entame sérieusement la motivation intrinsèque des équipes. Elles ne sentent pas la confiance de leur chef, et ne voient pas le sens de leur travail.

Avantages/Inconvénients du style : il a le contrôle, il dirige ses équipes et peut obtenir des avancées rapides et concrètes s’il est bien suivi. En revanche, s’il est mal utilisé – par exemple utilisé exclusivement et avec trop d’énergie – ce style engendre une résistance passive des collaborateurs.

Il ne fonctionne pas, par ailleurs, pour les tâches plus complexes ou faisant appel à l’initiative ou à la créativité. Optimal pour : en cas de crise, quand il faut prendre un virage serré, ou pour « serrer la vis » aux collaborateurs qui posent problème (qui ne suivent pas les consignes ou attendent passivement qu’on leur donne des tâches bien précises.)

Un style donc à utiliser par petites touches, à certains moments et/ou avec certaines personnes. Compétences en Intelligence Emotionnelle (IE) utilisée(s) dans ce style : influence, performance, initiative

Compétences en IE garde-fou pour ce style : Conscience de soi, Gestion de ses émotions, empathie L’emploi conjoint d’autres styles de leadership comme le Visionnaire et le Participatif donne équilibre et efficacité à ce style.

1. **Leader Chef de file (Pace setting)**

*Slogan* : Regardez-moi et faites comme moi

Un peu moins autoritaire que le Directif, ce style de leadership n’en est pas moins exigeant. Le leader Chef de file attend l’excellence. Il montre l’exemple d’un haut niveau de performance, toujours plus et mieux, et attend le même standard de ses équipes. Chef de file ou lièvre comme dans les courses à pied, il donne le rythme, aux équipes de suivre ! Il manque de patience avec les moins performants. Comme le leader Directif, il est davantage centré sur les tâches que sur la vision d’ensemble.

Effets sur le climat de l’équipe : Plutôt négatif dans l’ensemble, seuls ceux qui parviennent à suivre le leader peuvent garder toute leur motivation (et encore !) Les autres risquent de se décourager, se démotiver avec l’impression de ne pas être à la hauteur.

Avantages/Inconvénients du style : S’il est suivi, il obtient des équipes les résultats qu’il attend. Mais quand ce n’est pas le cas ou quand un collaborateur lui demande un avis, il reprend souvent les tâches à son compte (seule garantie d’avoir exactement ce qu’il veut), d’où un surcroît de travail. Il ne favorise pas la montée en compétences des équipes.

Optimal pour : Obtenir des résultats rapides d’une équipe très motivée et compétente. Cette équipe aura du respect pour un leader modèle, et l’envie de le suivre en sachant qu’il leur laissera l’autonomie tant qu’ils travaillent bien.

Un style à utiliser avec modération, uniquement dans les situations où il est pertinent.

Il fonctionne donc mieux combiné aux styles visionnaires (passion) et affiliatif (créateur de cohésion).

Compétences en IE utilisée(s) : Performance, Initiative

1. **Visionnaire (Authoritative)**

*Slogan* : Venez avec moi.

Voilà un style plus mobilisateur. Pour beaucoup, c’est le leader idéal, le leader charismatique qui nous séduit. Le leader visionnaire fédère autour d’une vision. C’est le roi de la « Big picture » (vue d’ensemble) à l’opposé des Leaders Directif et Chef de file. Il donne le pourquoi, le sens, la vision, le cap et laisse faire. Il compte sur ses managers pour s’occuper du « Comment », de la mise en œuvre de sa vision. Aux équipes de trouver les solutions, lui a donné l’essentiel à ses yeux : l’inspiration, voire le feu sacré.

Effets sur le climat de l’équipe : Très positifs. Le leader visionnaire a l’art de (re)donner du sens et de (re)mobiliser les foules.

Il faut voir les équipes sortir regonflées d’énergie après l’avoir entendu partager son message. Grâce à son charisme et son empathie, ce leader a l’art de communiquer une vision inspirante pour tous et pour chacun.

Avantages/Inconvénients du style : Peu d’inconvénients, les seuls points de vigilance sont de parvenir à faire passer la vision (être convaincant, inspirant… et pas trop stratosphérique !) et d’avoir un management qui sait traduire cette vision en actes. Ce style ne fonctionne pas en temps de crise quand il faut agir vite et être plus directif. Optimal pour : Donner du sens aux changements dans l’entreprise, montrer la voie (ex : réorganisation, changement de positionnement de l’entreprise, fusion…), galvaniser les équipes.

Compétences en IE utilisée(s) : leadership inspirant, transparence, empathie.

1. **Leader Collaboratif (Affiliative)**

Slogan : Les collaborateurs d’abord.

C’est un leader qui croit en l’harmonie, et cherche la cohésion. Il favorise les interactions (échanger, travailler ensemble) et comprend les besoins de l’équipe, qu’il cherche à satisfaire. Il est du genre à organiser des séminaires de team-building et à apaiser tous les conflits.

Effets sur le climat de l’équipe : Positifs. La cohésion est renforcée, les collaborateurs se sentent soutenus. Ce leadership renforce leur motivation et leur confiance, au moins à court terme. Avantages/Inconvénients du style : il renforce la cohésion d’équipe et donne à chacun les moyens de travailler dans les meilleures conditions. En revanche il s’avère trop doux pour les collaborateurs très performants qui attendent un modèle plus proche du Chef de file, et ne permet pas aux individus de se sentir valorisés à titre individuel (le leader Collaboratif ne pense qu’en équipe). Ce style ne fonctionne pas en temps de crise ou quand il faut donner des résultats rapides. Optimal pour : Apaiser des tensions dans une équipe, soutenir la motivation en période difficile. Faire travailler ensemble une équipe d’experts qui habituellement œuvrent en solo. Ce style gagne à être combiné avec le style visionnaire pour assurer une intégration de la vision par tous. Compétences en IE utilisée(s) : Empathie.

1. **Leader Participatif (Democratic)**

Slogan : Et vous, qu’en pensez-vous ? Ou bien « On est plus intelligent à plusieurs »

Ce style de leadership cherche le consensus par la voie démocratique. Pacificateur et doté d’une bonne écoute, il appelle les idées de tous. C’est un convaincu de l’intelligence collective ! Il sollicite volontiers les uns et les autres dans une attitude ouverte, de dialogue ; vous le verrez souvent en réunion, et rarement trancher sans avoir au préalable écouté d’autres avis.

Effets sur le climat : Positifs. Chacun se sent entendu. Attention cependant aux personnes très performantes qui peuvent s’impatienter de devoir attendre l’avis de la collectivité pour avancer. Avantages/Inconvénients du style : Ce style améliore la créativité collective et l’innovation. Il permet de bénéficier d’une intelligence collective. En revanche il est peu efficace quand il s’agit d’obtenir des résultats rapides, et il est inadapté en temps de crise ! Optimal pour : obtenir l’unanimité ou l’engagement, ou pour recueillir des idées de la part de collaborateurs de valeur (par exemple si vous êtes le nouveau manager d’une équipe qui en sait plus que vous !) Ce style est également approprié quand le leader cherche la bonne voie et a besoin de la créativité de ses équipes/collègues. Compétences en IE utilisée(s) : Travail d’équipe et collaboration, gestion des conflits, Influence, Empathie.

1. **Leader « Coach » (Coaching)**

*Slogan* : Essayez ça.

Le Leader « Coach » investit sur les personnes. Il passe du temps avec elles et les aide à développer leurs forces et résoudre leurs faiblesses, en ligne avec leur objectif professionnel. Il cherche l’autonomie de chacun et la construction d’équipes compétentes. Il vise le long terme, tout en tenant compte des objectifs plus proches.

Le leadership de Shackleton (2) : compétences relationnelles Leadership Collaboratif : l’équipe d’abord Leadership Directif : à la loupe et à la baguette

Effets sur le climat : Positifs. Chacun se sent considéré et soutenu. Avantages/Inconvénients du style : ce style est difficile à mettre en œuvre, car il s’agit de guider tout en laissant l’autonomie… une posture peu naturelle. Des qualités d’écoute et bienveillance sont requises, ainsi qu’une confiance dans les capacités de chacun à s’améliorer. Par ailleurs ce style ne fonctionne pas avec les collaborateurs qui attendent une liste des tâches précise à exécuter (et attendent donc du micro management) : l’on ne peut pas responsabiliser quelqu’un contre son gré. Le style Leader « Coach » n’est pas efficace pour des résultats rapides, ni pour obtenir des collaborateurs qui rentrent dans un moule prédéfini. Optimal pour : Aider un collaborateur à améliorer sa productivité, développer ses ressources, être plus efficace dans l’autonomie. Compétences en IE utilisée(s) : Développement des autres, conscience de ses émotions, empathie

### II.2.2. Modèle de Rensis Likert[[26]](#footnote-26)

Likert parle de style paternaliste, style autoritaire, style participatif, style consultatif. Il le fait dans le cadre d’une étude sur la gestion et le travail à l’intérieur des entreprises.

|  |  |
| --- | --- |
| Style paternaliste | Style participatif |
| Style autoritaire | Style consultatif |

### II.2.3. Les styles x et y de James McGregor Burns[[27]](#footnote-27)

Des vieilles explications du style de leadership avait été donnée par Douglas Mac Gregor. Selon lui, on distingue généralement deux styles de leadership ou de direction : le style X et le style Y.

* Le style X

La supposition à la base du style X est celle selon laquelle la personne moyenne n'aime pas le travail et fera tout pour l'éviter. Elle doit donc être contrôlée de près, dirigée et punie s'il le faut pour qu'elle travaille.

* Le style Y

Selon les suppositions à la base du style Y, la personne moyenne par nature ne déteste pas le travail, celui-ci peut être une source de satisfaction. La personne ne doit pas être contrôlée pour faire des efforts, elle peut se diriger et se contrôler elle -même.

* Style Z

Ce style développé par William Ouchi[[28]](#footnote-28), dans *La dimension humaine dans l'entreprise* est une référence explicite à la distinction établie par Douglas Mac Gregor[[29]](#footnote-29) entre l'homme naturellement fainéant et (théorie x) et l'homme naturellement travailleur (théorie Y).

### II.2.4. Les 5 styles de Jane Mouton et Robert Blake[[30]](#footnote-30)

La grille analyse le comportement des dirigeants et responsables dans une organisation selon deux axes orthogonaux gradués de 1 à 9 :

* Un axe horizontal évaluant l’intérêt pour la production
* Un axe vertical évaluant l'Intérêt pour les personnes

La grille distingue 81 styles dont 5 seulement seront mis en avant et décrits en détail. Les 5 grands styles sont ceux que l’on retrouve aux 4 coins de la grille et au centre.

*Style 9.1 :* Intérêt exclusif pour les résultats chiffrés.

*Style 1.9 :* Intérêt prioritaire pour les relations humaines.

*Style 1.1 :* Intérêt ni pour l'un, ni pour l'autre.

*Style 5. 5 :* Intérêt de compromis pour les uns et pour les autres

*Style 9. 9 :* Intérêt simultané et pour les uns et pour les autres. Proposer des challenges : apporter des solutions à des problèmes.

Plusieurs facteurs influencent le style de leadership qu'il adopte, par exemple comment exercer le pouvoir, la façon dont le manager influence son environnement, et la manière dont il délègue son autorité.

En 1964, Robert Blakeet Jane Mouton ont suggéré cinq différents styles de leadership basés sur l'intérêt que le [leader](https://fr.wikipedia.org/wiki/Leader) accorde soit à ses subordonnés, soit à la production.

La conduite du leader dépendra donc de son pouvoir, de la nature du travail de ses subordonnés et des relations qu'il entretient avec ces derniers.

**(1-1) "Laisser faire"** (nonchalant): le partisan du **management laxiste**. Ce profil évite toute situation difficile (conflits, confrontations...). C'est quelqu'un qui ne prend pas position sur les sujets dont il a la responsabilité. Le dirigeant se limite à obtenir de la part de ses subordonnés le travail nécessaire pour atteindre le résultat minimum qui lui permet de se maintenir en place. Les effets : dysfonctionnement chronique de l'organisation et contestation permanente des collaborateurs.

**(1-9) "Social" (paternaliste)** : les collaborateurs sont au centre de ses préoccupations. Ils sont écoutés, choyés. C'est également un style que l'on qualifie de **participatif**.  L'accent est mis sur les individus. Le dirigeant a un faible souci de la production et il s'occupe de satisfaire les besoins des subordonnés. L'ambiance dans le travail est agréable. Les effets : établissement d'une bonne ambiance de travail, mais production en retrait.

**(5-5) "Intermédiaire"** (compromis ou collégial)): la voie de **l'équilibre** entre orientation vers l'humain (prise en compte des besoins psychologiques) et résultats. C'est l'homme du compromis. C'est un style qui repose sur un intérêt moyen aussi bien pour la production que pour le facteur humain. Il s'agit ainsi de maintenir un équilibre entre les nécessités de production et les besoins des employés. Les effets : en voulant tout concilier, les résultats demeurent très moyens.

**(9-1) "Centré sur la tâche" (autocrate)** : un style **autoritaire** centré sur la production au détriment de la prise en compte de l'humain. Ce profil met en œuvre une batterie d'outils pour contrôler ses subordonnés. Il est caractérisé par un fort souci pour la production. L'efficacité des opérations est l'élément de préoccupation du dirigeant. Ce dernier ne cherche pas à faire intervenir le facteur humain mais plutôt à imposer ses idées et son autorité. Les effets : performance à court terme, mais démotivation du personnel (qui ne fait que ce qu'on lui demande et pas plus).

**(9-9) "Intégrateur"** : optimisation des ressources humaines pour l'atteinte d'objectifs partagés. La notion d'équipe est importante. Le chef adopte une posture démocratique. Il repose sur un intérêt élevé aussi bien pour les efficacités des opérations que pour l'ambiance d'équipe dans le travail. Ce style crée des relations de confiance, de respect et de confort qui aboutissent à des résultats dus à l'engagement de tous. Les effets : une orientation qui implique les collaborateurs produisant des performances élevées.

### II.2.5. Les 8 styles de leadership[[31]](#footnote-31) (leadership circumplex)

Ces 8 styles de leadership forment ce que l’on appelle le circomplexe interpersonnel (circumplex signifie que le comportement humain interpersonnel peut s’illustrer mathématiquement sous la forme d’un cercle), ordonné autour de deux facteurs principaux qui sont représentés sous la forme de deux axes : *Agency* (Compétences et affrmation de soi) and *Communion*. Le circomplexe du leadership répond aux exigences sévères d’une structure de circomplexe.

## Les styles charismatiques ou transformationnels

Dans la littérature indépendante (« peer reviewed ») concernant les études menées ces dernières années, une grande attention a été portée à l’impact de ce que l’on appelle les styles transformationnels. On a, à cet effet, étudié entre autres :

* L’importance d’avoir un but qui dépasse les objectifs à court terme et l’intérêt personnel (= définition d’origine du leadership transformationnel ; Burns, 1978)
* Les quatre dimensions importantes de ce type de leadership :
  1. Le charisme ou le comportement des managers qui ont une présence chaleureuse, passent pour convaincants, prennent position et font appel aux collaborateurs à un niveau émotionnel.
  2. Une motivation inspirante (entre autres par la communication d’une vision enthousiasmante, y compris les valeurs et valeurs d’équipe).
  3. La stimulation intellectuelle (défier des convictions et des procédures).
  4. La considération individuelle (écouter et répondre aux besoins, coacher et agir comme mentor).
* L’importance d’un travail judicieux et d’attribuer un locus of control au travailleur (comment et quand le travail doit être réalisé).

Suivant une récente méta-analyse[[32]](#footnote-32), ces styles sont le plus souvent en corrélation avec des aspects tels que la satisfaction des collaborateurs, leur motivation et l’efficacité jugée du manager (sur base de mesures organisationnelles des prestations et d’évaluations des prestations du manager par sa hiérarchie).

### Le style inspirant

 C’est le plus ‘dominant’ des styles charismatiques. Le leader qui emploie ce style, inspire et stimule les autres par son style d’interaction « sûr de soi », son courage et ses messages clairs. Dans la littérature, ce comportement est souvent décrit comme le « courage managérial ». Les notions clés typiques sont :

* + Communiquer clairement à propos de la vision
  + Donner des instructions claires, lorsque la situation l’exige
  + Apparaitre sûr de soi et, si nécessaire, oser aller à contrecourant
  + Agir de manière ferme s’il y a des problèmes liés à la performance ou organisationnelles
  + Guider clairement les conversations et les gens

### Le style « coachant »

Il s’agit nettement du style préféré par les collaborateurs. De nombreux aspects des descriptions provenant des styles charismatiques en font partie. Les notions clés typiques sont :

* + Impliquer les collaborateurs dans le travail et leur donner l’occasion de prendre des initiatives.
  + Être disponible pour les collaborateurs (parler de leur travail, de leur développement)
  + Être compréhensif et médiateur lors de conflits

## Les styles démocratiques

Dans la littérature, ces styles sont parfois également décrits comme le « management by exception – active » : le manager contrôle à distance ; il/elle surveille les prestations et entreprend des actions (correctives) si nécessaires. Cela n’est possible que si, au préalable, des normes et standards ont été fixés (ce sont les caractéristiques des styles « inspirant » et « directif »). Au niveau de la satisfaction vis-à-vis du manager et de la satisfaction des collaborateurs en général, le style participatif obtient un bon score ; ce style obtient souvent dans ces domaines le deuxième meilleur score après le style coachant.

### Le style participatif

Ce style est le plus apprécié des styles démocratiques. Dans la littérature scientifique on décrit ce style comme permettant au moins une participation dans plusieurs processus. Le leader qui applique ce style accepte la participation dans les décisions, ou élabore des décisions communes.[[33]](#footnote-33) Dans la littérature concernant ces études, on fait souvent référence à « l’empowerment » comme caractéristique typique de ce style. L’empowerment signifie octroyer un autocontrôle et de l’autonomie aux collaborateurs. Certains voient cela comme une stimulation (lire : parfois « une obligation ») des collaborateurs à prendre plus de responsabilités. Mais on ne peut pas forcer la prise de responsabilité ; elle est, en fait, le résultat de l’application de ce style de leadership participatif.

Les notions clés typiques pour ce style sont :

* + Être modeste, garder son calme et rester patient
  + Faire confiance aux collaborateurs
  + Demander et écouter les opinions de ses collaborateurs
  + Impliquer les collaborateurs dans les décisions
  + Donner de la marge aux collaborateurs dans l’exécution de leurs tâches

### Le style complaisant

Les personnes utilisant ce style démontrent une grande flexibilité par rapport aux normes et aux règles et dans les interactions avec leurs collaborateurs. Ils ne guident pas les collaborateurs. Nous avons colorié ce style en orange parce qu’il devient problématique lorsqu’il est utilisé trop souvent. Les notions clés typiques sont :

* + Avoir une (trop grande) souplesse et complaisance
  + Ne pas parler des fautes graves

## Les styles évitants

Globalement, on peut dire qu’il s’agit ici d’un “non-leadership” ou d’une esquive face à ses responsabilités en tant que manager.

Dans les études scientifiques, (e.a. Bass & Avolio) on fait le plus souvent référence à ces styles par les termes de « leadership passif », « laisser-faire » ou « management by exception – passive ». Ce qui est typique dans ce dernier cas, c’est que le manager agit en fait trop tard (surtout aux yeux des collaborateurs), au moment où les problèmes sont déjà trop critiques.

### Le style retiré

Ce style se distingue par l’absence personnelle et professionnelle (au sens propre) et par un manque de courage. Les collaborateurs se mettent vite à penser que le manager n’a pas d’ambition et manque d’intérêt. Ce style mène à la démotivation et les collaborateurs se sentent un peu perdus.

Ce style se caractérise par les notions clés suivantes :

* + Laisser durer les tensions et les problèmes trop longtemps
  + Abandonner les collaborateurs à leur sort, ne pas être disponible
  + Eviter les défis
  + Accorder trop peu de temps et de leadership aux collaborateurs

### Le style méfiant

La personne qui applique ce style intervient trop tard dans les conflits au sein du groupe ou lors de problèmes opérationnels et est souvent méfiant en ce qui concerne les motifs des collaborateurs. Le manager qui utilise ce style est hésitant et manque souvent de clarté sur ce qu’il/elle souhaite et sur la direction à suivre.

Ce style se caractérise par les notions clés suivantes :

* + Adopter des points de vue vagues
  + Faire de la rétention d’information importante et avoir des agendas cachés
  + Juger les autres rapidement et de manière négative
  + Être indécis et peureux

## Les styles autocratiques

Les managers qui utilisent ces styles espèrent surtout pouvoir forcer leurs collaborateurs à leur obéir (« compliance »). Si cela arrive de temps en temps, on peut dire que cela fait partie du répertoire comportemental « normal », mais, appliqué trop souvent ces styles deviennent vraiment problématiques. Différentes études sur le stress démontrent que ces styles ont un coût énorme pour la société, tant pour les entreprises elles-mêmes, compte tenu d’une grande rotation du personnel et d’un absentéisme important, que pour la société dans son ensemble compte tenu des coûts des soins médicaux suite aux arrêts-maladies dus au stress.

Celui (celle) qui applique ce style communique d’une manière dure, sans montrer beaucoup de compréhension pour les autres. Beaucoup de choses sont imposées et exigées unilatéralement.

### Le style autoritaire

Ce style est plus axé sur le « contre » et est explicitement jugé comme « mauvais » par les personnes interrogées. Lorsqu’on utilise ce style on présente les choses de manière unilatérale et désagréable. La colère à toutes les intensités (colère, irritation, agacement, impatience, …) est une caractéristique typique de ce style. Ce style se caractérise par les notions clés suivantes :

* + Dominer et dicter, ne pas donner le droit à la parole
  + Menacer avec des sanctions
  + Agir froidement et durement
  + Exprimer souvent de l’agacement et de la colère

### Le style directif

Ce style est le plus dominant des deux. Un leader qui emploie souvent ce style recherche (aux yeux des autres ?) le succès personnel d’une manière compétitive. Elle/il contrôle et corrige ses collaborateurs de manière active, et réfèrent souvent aux règles et normes.

Ce style se caractérise par les notions clés suivantes :

* + Lutter pour obtenir ses buts personnels
  + Être très orienté vers le résultat
  + Être préoccupé par sa propre carrière ; concentré sur son succès personnel
  + Vouloir/exiger de l’obéissance

### II.2.6. Les 10 styles de Dan McCarthy[[34]](#footnote-34)

L'étude «*10 Leadership Styles* » de Dan McCarthy, directeur du leadership et du développement du personnel d'une entreprise du Fortune 500, résume très efficacement les dix styles de leadership qu'un leader peut adopter, selon la situation. Il classe ces différents styles selon deux approches : le leadership situationnel et le leadership émotionnel.

Le leadership situationnel se base sur la quantité de direction et de support dont les employés ont besoin. Les quatre styles de ce modèle sont : Directing, coaching, supporting, delegating.

***-Les leaders directifs*** définissent les rôles et les tâches de ceux qui relèvent d'eux et les supervisent étroitement.

***-Les leaders formateurs ou « coachs »*** définissent eux aussi les rôles et les tâches de leur personnel, mais ils leur demandent des idées et des suggestions.

***-Les leaders qui délèguent***sont impliqués dans les décisions et la résolution de problème, mais le personnel décide quand et comment le leader sera impliqué.

L'autre approche catégorise les styles de leadership en fonction des compétences en intelligence émotionnelle. Certains de ces styles fonctionnent mieux que d'autres, selon les situations spécifiques : Coercive, authoritative, affiliative, democratic, pacesetter, mentor.

***-Coercitif* :**Ce style « fais ce que je dis » demande l'acquiescement immédiat. Il est particulièrement utile lors de situations de changement radical, de crise ou avec les employés à problèmes.

***-Autoritaire :*** Ce style mobilise les gens autour d'une vision, d'un but, mais donne la liberté aux gens de choisir leur propre façon d'y parvenir.

***-Rassembleur :*** Ce style « les gens d’abord » engendre des liens émotionnels et l'harmonie au sein de l'équipe.

***-Démocratique :*** Ce style aide à parvenir au consensus grâce à la participation.

***-Précurseur :*** Ce style s'attend à l'excellence et à l'autonomie de son personnel. Il s'applique donc mieux aux équipes très qualifiées et motivées qui travaillent bien par eux-mêmes.

***-Coach :*** Ce style met l'accent sur le développement personnel de son personnel.

L'étude «10 Leadership Styles» peut inspirer les leaders de tout niveau qui cherchent à se développer et à en apprendre davantage sur les approches qu'ils peuvent adopter, selon les situations données.

### II.2.7. Paul Hersey et Ken Blanchard et le Situational Leadership[[35]](#footnote-35)

###### Selon Paul Hersey et Ken Blanchard, les créateurs du leadership situationnel (ou management situationnel), il n’existe pas de « bon » style de leadership : un leader doit adopter le style le plus adapté à la situation. L’objectif d’un leader consiste à accroître progressivement le niveau de maturité de ses collaborateurs afin de développer leur autonomie dans le travail. L’autonomie s’entend ici comme le croisement de la compétence (le collaborateur sait ou ne sait pas faire) et de la motivation (le collaborateur veut ou ne veut pas faire).

# Les 4 « lois » du leadership situationnel

- L’efficacité d’un leader passe par le développement des personnes dont il a la responsabilité

- L’efficacité consiste à adopter, à un instant donné, le ou les styles que commande la situation

- L’efficacité consiste à évaluer en permanence l’autonomie des personnes et des groupes

- Le rôle d’un leader est de créer les conditions propices au développement de cette autonomie

# Le développement de l’autonomie

L’autonomie d’une personne est composée de :

- La compétence : niveau de professionnalisme de la personne dans la situation (savoirs, savoir-faire et savoir-être). Autrement dit, la personne « sait » ou « ne sait pas » faire.

- La motivation : niveau d’énergie que la personne est prête à investir dans la situation. Autrement dit, la personne « veut » ou « ne veut pas » faire.

# Les 4 styles de leadership

## Style 1 – Directif

Très organisationnel – Peu relationnel

Rôle : Structurer

Attitude du leader : Le leader donne des instructions et des consignes précises

Prise de décision : Le leader prend les décisions (« Je » décide)

Mots-clés : Organisation – Planification – Contrôle

## Style 2 – Persuasif

Très organisationnel – Très relationnel

Rôle : Mobiliser

Attitude du leader : Le leader donne des instructions et des consignes précises, et explique les raisons de ses choix

Prise de décision : Le leader prend les décisions (« Je » décide) et explique ses choix

Mots-clés : Explication – Persuasion – Conviction

## Style 3 – Participatif

Peu organisationnel – Très relationnel

Rôle : Associer

Attitude du leader : Le leader écoute, parle peu et travaille sur un pied d’égalité avec ses collaborateurs

Prise de décision : Le leader partage la prise de décision avec ses collaborateurs (« Nous » décidons ensemble)

Mots-clés : Écoute – Conseil – Négociation

## Style 4 – Délégatif

Peu organisationnel – Peu relationnel

Rôle : Responsabiliser

Attitude du leader : Le leader reste en retrait mais est disponible et répond à toutes les sollicitations de ses collaborateurs

Prise de décision : Le leader transmet à ses collaborateurs la responsabilité de la prise de décision (« Vous » décidez)

Mots-clés : Responsabilité – Initiative – Délégation

Un leader est efficace s’il adopte le style de leadership le plus adapté à la situation et s’il développe l’autonomie de ses collaborateurs.

# Synthèse

Efficacité du Leader = Adopter le style de leadership le plus adapté à la situation + Développer l’autonomie de ses collaborateurs

Autonomie = Compétence + Motivation

### II.2.8. Neuf Styles par rapport à la tâche

1. *Le style qui privilégie la valeur*

Ce leader a des convictions marquées à propos du bien et du mal, de ce qui est important et ce qui ne l'est pas. En exprimant ces valeurs, il capte l'intérêt des autres et leur bonne volonté. Le leader motivé par la valeur sait rallier les autres à ses convictions et il suscite respect et admiration.

Ce type de leader excelle à clarifier les valeurs, à faire des exposés efficaces, à approfondir les questions et à parvenir jusqu'au cœur des choses. Ce leader attire les gens en faisant appel à leur sens moral.

2. *Le style qui fixe des objectifs*

Le leader qui fixe des objectifs veille à ce que ses buts et objectifs soient bien compris de toutes les parties concernées. Ses efforts sont axés sur l’accomplissement ; la performance des subordonnés est suivie, les objectifs sont fixés et des plans coordonnés sont fournis. En établissant des jalons et en évitant de s'écarter de la bonne piste, il a un impact sur les situations. Le style de ce leader est administratif dans la meilleure acception du terme. Il utilise des techniques de management pour canaliser les efforts des autres.

3. *Le style qui répond aux besoins*

Ce leader est utile d'une manière pratique. Il identifie les besoins des autres et montre comment ils peuvent être satisfaits. L'utilité de ce leader comme ressource pour résoudre les problèmes est à la base de sa crédibilité et de son influence.

Le leader qui répond aux besoins est un auditeur sensible et actif, il est axé sur le personnel, il organise l'action et il est coopératif dans la fourniture de conseils. Ce type de leader attire les gens en gagnant leur confiance et en étant un collègue de valeur.

4. *Le style visionnaire*

La manière dont ce leader envisage l'avenir, c'est comme une philosophie selon laquelle il existe des stratégies plus performantes et des solutions permettant de remédier aux problèmes, il apporte aux autres participants une motivation, une direction et un sentiment que la réussite est possible. En plus de cette aptitude à exprimer des images fortes, le leader visionnaire est imaginatif, optimiste, avisé et pratique. C'est un architecte de l'avenir. Ce leader attire les autres en apportant une orientation positive.

5. *Le style rationnel/persuasif*

Ce leader est persuasif dans ses arguments et dans le débat. Les faits sont valables. Il collecte des données, évalue les informations, il bâtit une théorie logique et présente et des arguments sains. Le leader rationnel/persuasif s'adresse à la raison et à l'intelligence d'autrui, et sa position est défendable et raisonnable.

Les points forts de ce leader sont : l'analyse, la formulation de concepts, la logique de sa pensée et ses exposés formels. Il attire les autres par ses arguments et sa logique.

6. *Le style tire-pousse*

Ce genre de leader est influent car il utilise son poids pour cajoler, exiger, insister ou pousser les gens afin qu'ils agissent de la manière souhaitée. Il a un style puissant, qui contrôle et qui domine, même si ces caractéristiques ne s'expriment que de manière subtile. Le leader de style tire/pousse est prêt à faire un esclandre pour parvenir à ses objectifs. Il sait comment travailler avec les gens, il sait s'imposer et il utilise le conflit de manière constructive. Il influence les autres par sa volonté personnelle.

7. *Le style institutionnel*

L'autorité officielle de ce leader est à la base de son pouvoir. Il obtient des postes influents et il se ménage un rôle au sein de l'organisation. Le leader institutionnel cherche à obtenir l'autorité pour allouer les ressources de manière à promouvoir les causes auxquelles il tient. Il se concentre sur la mise en place des fondations des projets.

Le leader institutionnel excelle dans la conception, la planification, les performances, le contrôle et l'administration d'organisations.

8. *Le style éducatif*

Ce leader présente aux participants des idées, des expériences, des concepts et des possibilités nouveaux, et il se comporte à la manière d'un enseignant, d'un éducateur, d'un agent de catalyse, d'un conseiller et d'un guide pour enrichir l'expérience des autres en leur ouvrant l'esprit. Il amène les gens à se rendre compte que leurs pensées ou leurs comportements actuels sont insuffisants à certains égards. Le leader éducatif excelle dans le diagnostic des forces et des faiblesses d'autrui, il conçoit des principes d'apprentissage, de communication et d'enseignement. Il attire les gens en les amenant à réévaluer le monde qui les entoure.

9. *Le style de soutien*

Ce leader qui apporte un soutien encourage et amène les gens à identifier leurs besoins, à évaluer leurs options, à formuler des plans d'action et à aller de l'avant. Il a une attitude positive, il apporte un surcroît d'énergie, il donne aux gens confiance en eux-mêmes et il leur prodigue un soutien moral. Un tel leader ne guide pas ou ne gère pas les autres ; au contraire, il leur donne les moyens d'agir.

Il sait écouter, dispenser des conseils, apporter une rétroaction positive et des recommandations. Un leader efficace de ce style sait équilibrer les sentiments des gens et le processus de l'équipe. Il motive les autres en leur apportant de l'énergie.

## II.3. Les caractéristiques du leadership

Ces caractéristiques reprennent en quelque sorte la définition d’un leader en soulignant ses fonctions.

1. Influencer et fédérer un groupe : Le leadership est une autorité d’influence, basée les relations que le leader noue avec les membres d’un groupe.

Cela implique pour le leader de :

### Communiquer efficacement avec les membres du groupe ;

### Faire adhérer l’équipe à un but commun ;

### Motiver les membres de l’équipe à atteindre les objectifs. 2. Pour atteindre un but commun :

### Un groupe se définit par la réalisation d’un but commun, qui se manifeste à trois niveaux : Une vision, qui a pour objet d’inspirer les membres de l’équipe et de donner du sens à l’action.

### Un ou plusieurs buts, qui ont pour objet de cadrer l’action. Les buts constituent une « mise en mots » de la vision.

### Plusieurs objectifs - stratégiques et opérationnels – qui ont pour objet d’orienter l’action. Les objectifs sont les buts à atteindre traduits en indicateurs mesurables et organisés dans le temps.

### Dans une relation de confiance mutuelle

### Un leader tient son autorité des membres du groupe, qui le reconnaissent comme tel.

### Cela implique :

### Une confiance du groupe vers le leader et une confiance du leader vers le groupe.

### Un respect mutuel et une écoute réciproque.

### Et bien entendu l’exemplarité du leader, s’il veut conserver la confiance du groupe dans le temps…

### Pour une durée limitée :

### On ne peut pas être un leader à tout moment, sur une longue période, l’environnement joue un rôle prépondérant (une situation de crise par exemple peut radicalement bouleverser le leadership dans un groupe). Il appartient au leader d’être capable – lorsque la situation l’exige – de « lâcher » son leadership. Ceci implique :

### Utiliser les leviers du leadership participatif ou démocratique (solliciter les membres du groupe et partager avec eux la responsabilité de la prise de décision).

### Être capable de laisser la place aux autres quand c’est nécessaire (notamment lorsqu’une personne est plus compétente sur un sujet donné).

### Faire preuve d’humilité, car un leader n’existe que par l’intermédiaire d’un groupe…

Le leader doit être :

* Visionnaire (élaborer une vision commune) ;
* Organisateur (planifier, partager et contrôler l’exécution des tâches) ;
* Calibreur (représenter le groupe à l’extérieur) ;
* Social (favoriser les échanges entre les membres) ;

Un leader doit se distinguer en :

* Des aptitudes et des compétences : bonne capacité d'analyse, jugement sûr, aptitude à penser de façon stratégique, excellentes aptitudes relationnelles, faculté de créer rapidement de bonnes relations de travail, de l'empathie, de la sensibilité envers autrui et envers la nature humaine.
* Valeurs individuelles : une grande intégrité, s'intéresse sincèrement à toutes les personnes et à tous les groupes.

## II.4. Le leadership charismatique

Par charisme il faut entendre :

* L’influence sur les foules d'une personnalité dotée d'un prestige et d'un pouvoir de séduction exceptionnels.
* La Qualité d’une personne qui séduit, influence, voire fascine les autres par ses discours, ses attitudes, son tempérament, ses actions.
* L’ensemble de dons spirituels extraordinaires (glossolalie, miracles, prophétie, visions…), octroyés transitoirement par l'Esprit-Saint à des groupes ou à des individus en vue du bien général de l'Église.
* En anthropologie, il s’agit de l’autorité d'un chef, ressentie comme fondée sur certains dons surnaturels, et reposant sur l'éloquence, la mise en scène, la fascination, etc. (Notion développée par Max Weber.)

Le charisme s’exprime par la faculté de communiquer un message clair, visionnaire, chargé d’inspiration, qui captive et motive un public, susceptible

* d’exercer plus d’influence,
* d’ inspirer une plus grande confiance et
* d’être perçu comme un leader.

Quelques leaders charismatiques célèbres : Jésus-Christ, Jules César, Nelson Mandela, Mahatma Gandhi, Charles De Gaulle, Dalaï-lama (Tenzin Gyatso), Martin Luther King, Jeanne d’arc, Lumumba, Steve Jobs…

Qu’ont-ils en commun ? Tous ces leaders ont un grand dessein, pas attiré par l’argent, le succès… ont suivi leurs voies… sans trop s’arrêter sur ce que les autres pensent d’eux.

La figure du leader charismatique est utilisée généralement en contraposition avec le leader traditionnel (orienté au maintien des habitudes et des valeurs existantes, basée sur l’autorité de position et moins innovatrice) et à celle bureaucratique (orientée au respect des règles et des procédures, basée sur l’autorité légale rationnelle, sur les valeurs affirmées par les lois, et sur l’efficience des routines.

Le leadership charismatique se caractérise par une forte énergie innovatrice et un grand sens de la mission, par la personnalité magnétique et entrainante du leader et par la présence de situations sociales, culturelles et politiques favorables à son affirmation (p.ex. l’émergence de nouvelles valeurs, carences ou crise ressentie comme exigence de changement).

Les leaders ont du charisme, une singularité qu'à l'origine seule les prophètes possédaient. L'élément charismatique chez un leader est ce qui galvanise les gens ; il est à la base de l'influence qu'exercent les véritables leaders ; par opposition, le pouvoir et l'autorité des managers reposent sur leur position dans la hiérarchie

Il est à noter que le charisme se fonde sur la volonté de défier le statu quo. Les individus charismatiques éprouvent et expriment sans relâche un sentiment d'insatisfaction par rapport à la situation existante, les personnalités vraiment charismatiques ne tiennent jamais les choses pour acquises. Les leaders dotés de charisme donnent l'espoir en créant un nouveau point de focalisation qui parle à l'imagination collective lors d'un problème.

En fournissant des solutions de rechange, les leaders qui possèdent de réelles qualités de charisme montrent qu'ils maîtrisent l'heure et le temps. Ils savent qu'existent des moments historiques et savent les reconnaître lorsqu'ils arrivent. Lorsque Mahatma Gandhi comprit que l'époque du British Raj touchait à sa fin, ce fut le moment opportun qu'il déclencha son célèbre mouvement de la Satyâgraha ou lutte par la non-violence. Sa campagne contre l'impôt sur le sel, qui frappait les couches les plus pauvres de la communauté, constitua un événement clé qui transforma la psyché du peuple Indien.

### II.4.1. Caractéristiques du leader charismatique[[36]](#footnote-36)

* Ils proposent des buts qui transcendent les intérêts immédiats des individus, donc une cause à laquelle se vouer ;
* Ils expriment des attentes élevées à l'endroit des partisans ;
* Ils expriment leur confiance dans la capacité des partisans de réussir ;
* Ils expriment leur sympathie, leur sensibilité à l'égard des besoins des partisans ;
* Ils offrent une image de dynamisme, de détermination, de confiance (symbole de puissance) ;
* Ils adoptent habituellement un style théâtral (éloquence, gestes recherchés, voix captivante et ton engageant) ; leur message est conçu pour toucher de manière émotive les partisans.

### II.4.2. Risques du leadership charismatique

* Extrémisme idéologique ;
* Recrutement du leader pour des buts destructeurs, de pouvoir ou personnels ;
* Paternalisme comme corruption du climat démocratique ;
* Esprit conservateur et possessif face à la mission et face aux valeurs institutionnelles ressenties comme une créature ou une propriété personnelle ;
* Création d’un monde magique et isolé de l’environnement externe ;
* Succession impossible et essoufflement de l’énergie évolutive après la sortie de scène du leader fondateur ;
* Concomitance des aspects pathologiques du leader (narcissisme, paranoïa…).

Un bon leader charismatique doit être capable de distribuer son charisme aux collaborateurs et aux continuateurs. Dans le cas contraire, il se pose un sérieux problème de survie de l’organisation ou du groupe. Il se pose le plus souvent un double problème pour le passage ou la transition :

* L’échange générationnel, avec le passage de la barre de commandement des pères aux fils, avec une sorte de tolérance envers une « expropriation » et une « trahison » du fait que le successeur devient patron de l’organisation créée… et l’organise comme il l’entend, parfois en abandonnant une bonne partie des valeurs et des habitudes de la phase de fondation.
* La « managérialisation », ou le passage d’une gestion inspirée (crée par un groupe avec un impact amical ou familial fort) à une gestion plus technique et impersonnelle, conduite par des figures managériales moins impliquées dans le mythe d’origine.

## II.5. Différence entre leader et manager

Le politologue George Mac Gregor Burns a développé la réflexion de Max Weber sur les sources de l'autorité et du charisme en opérant une distinction entre le leadership transactionnel et transformationnel. Alors que le leadership transactionnel peut être vu comme un banal échange contractuel fondé sur l'intérêt égoïste qui se confond souvent avec ce qu'on appelle le rôle du manager. Le leadership transformationnel cherche à satisfaire les attentes supérieures des subordonnés ; à la dimension humaine aspirant à s'engager dans un processus de stimulation et de développement mutuels dans lequel les intérêts égoïstes sont transcendés au bénéfice du bien commun.

En s’interrogeant « Managers et leaders, sont-ils différents ? », Abraham Zaleznik[[37]](#footnote-37) conclut par l'affirmative. Selon lui, le comportement des managers est dicté par le consensus ; ils sont davantage motivés par les problèmes de procédures que par les questions de pouvoir, alors que les leaders suivent leur propre vision sans rechercher le compromis avec le groupe.

Warren Bennis[[38]](#footnote-38), qui a longtemps étudié les dirigeants d'entreprise, distingue le leader du manager avec beaucoup d'esprit, le premier « faisant des choses bien », le second « faisant bien les choses ». De manière générale on tient les leaders supérieurs aux managers. De fait, ces derniers ont plutôt mauvaises presses.

Nous sommes en droit d'affirmer avec Viviane Amar que : « le leadership se perçoit dans la capacité à prévenir les changements inéluctables, à les affronter courageusement et à agir pour l'intérêt collectif en comblant les écarts entre réalité et vision ».

Tous les leaders de notre monde s'entendent pour créer un monde meilleur une société dont le principal but de la société, comme le disait le grand Aristote, est que ses membres puissent, tant collectivement qu'individuellement, vivre une vie pleine.

Tableau synthétique des différences entre manager et leader

|  |  |
| --- | --- |
| Leader | Manager |
| Est reconnu comme tel par les membres d’une équipe. Être un leader dans une entreprise est une reconnaissance, non un statut. Le leader tire son pouvoir des relations qu’il noue avec les autres membres du groupe. | C’est un chef imposé à une équipe. Être un manager dans une entreprise est avant tout un statut. Le pouvoir du manager trouve son fondement dans l’organisation hiérarchique de l’entreprise. |
| Tournés vers l'avenir | Se concentrent sur le présent |
| Apprécient le changement | Préfèrent la stabilité |
| Privilégient le long terme | S'orientent sur le court terme |
| Sont engagés dans une vision | Soucieux des règles et des réglementations, ils sont centrés sur la procédure |
| Cherchent à connaître le pourquoi | Cherchent à connaitre le comment |
| Savent déléguer | Veulent contrôler |
| Simplifient | Se plaisent dans la complexité |
| Se fient à leur intuition | S'appuient sur le raisonnement logique |
| Tiennent compte dans leur vision de l'environnement social au sens large | Se limitent davantage à ce qui se passe dans l'entreprise |
| Fixe l'orientation : il développe une vision de l'avenir, souvent d'un avenir lointain. Développe les stratégies permettant de parvenir aux changements nécessaires à la concrétisation de cette vision | Fait un plan et un budget : il fixe les étapes détaillées et les calendriers pour parvenir aux résultats recherchés. Il attribue ensuite les ressources nécessaires pour que les choses se réalisent. |
| Fait l'adaptation du personnel : par des paroles et des actes, il fait prendre conscience du cap qui a été pris à tous ceux dont la coopération peut être nécessaire, pour favoriser la création d'équipes et de groupes qui comprennent et acceptent la vision et les stratégies de l'organisation. | Fait l'Organisation et dotation en effectifs : il met en place des structures pour la réalisation du plan, dotation des structures en effectifs, délégation de responsabilité et d'autorité pour l'exécution du plan, il fournit des, méthodes et de procédures pour aider le personnel dans son action, il crée des systèmes pour surveiller la mise la place. |
| Stimule les gens pour qu'ils triomphent des principaux obstacles politiques, bureautiques et humains et qu'ils fassent évoluer, en les satisfaisant, les aspirations du personnel qui sont élémentaires mais souvent insatisfaites. | Contrôle et résout des problèmes : il fait l'examen assez détaillé des résultats, par rapport au plan. Il analyse des, écarts, il Planifie et prépare des réponses aux problèmes identifiés. |
| Réalise le changement, souvent radicalement. Il est en mesure d'apporter des changements extrêmement utiles ; par exemple des nouveaux produits désirés par les clients, des nouvelles approches dans les relations de travail, qui aident l'entreprise à être plus compétitive. | Améliore les prévisions et l'organisation. Il est en mesure d'obtenir les résultats-clés attendus par les différentes parties prenantes par exemple, pour les clients, fournir à temps ; pour les actionnaires, respecter le budget. |

## II.6. Développer son leadership (Conseils)

**SWOT**

« On naît leader et on devient manager », dit-on communément. Cependant être bon leader tout comme être bon manager est fruit d’un entraînement et d’une formation continue. Tout part d’une bonne connaissance de soi.

Ceci revient à procéder à une analyse SWOT.

SWOT[[39]](#footnote-39) :

* Points forts (Strengths) : Eléments positifs intérieurs, à valoriser
* Points faibles (Weakness) : Eléments négatifs intérieurs, sur lesquels il faut travailler (pour corriger et améliorer)
* Opportunités (Opportunities) : Eléments positifs extérieurs, dont il faut profiter
* Menaces (Treaths) : Eléments négatifs extérieurs, dont il faut tenir compte.

|  |  |
| --- | --- |
| Strengths | Weakness |
| Opportunities | Treaths |

**Loi de Pareto**

L’effort à se connaitre consiste aussi à comprendre sa courbe de productivité. Ceci revient à dire que dans l’ensemble de la journée, il y a des moments où nous sommes plus productifs que d’autres, selon qu’il s’agisse de la production intellectuelle, physique ou spirituelle. Il faut donc adapter son emploi de temps aux différents moments de la journée qui correspondent où nous pourrions donner le meilleur de nous-mêmes.

Il convient de retenir que le 80% de ce que nous entreprenons est réalisé grâce au 20% des énergies et de l’engagement que nous y mettons. C’est la loi de Pareto.[[40]](#footnote-40)

**Coaching**

En rentrant au discours sur les quatre couleurs, force est de constater que chaque couleur présente des points forts et des points faibles. Aucune couleur n’a donc de privilège sur l’autre pour être leader ou manager. Grâce au coaching, à un effort soutenu, chaque couleur peut dépasser ses limites et mettre en valeur ses qualités pour bien d’acquitter de son rôle de leader ou de manager.

Il n'existe pas de recette miracle pour devenir un leader efficace et encore moins bon leader.

Voici quelques principes, selon Steven Sample, qui aideront les dirigeants à affranchir du conformisme ambiant et à avoir le courage d'expérimenter des nouvelles voies.

* Adopter la pensée nuancée : essayer de ne pas porter un jugement tranché et définitif sur telle personne ou telle idée si rien ne l'oblige ;
* Pratiquer la pensée affranchie : c'est exercer d'aller au-delà du brainstorming habituel en considérant des approches et des solutions vraiment extravagantes ;
* Ecouter avant de parler ; et savoir écouter avec sagacité ;
* Dans cette approche les experts sont utiles pour les leaders mais ils ne peuvent pas remplacer leur esprit de discernement et leur sens critique ;
* Se méfier des théories soi-disant scientifiques qui énoncent des faits soi-disant indéniables et des vérités soi-disant inattaquables, elles ne serviront les leaders ni les intérêts de l'organisation qu'ils dirigent ;
* Avancer en lisant les grands textes et en découvrant les trésors qu'ils recèlent pendant que les concurrents font du sur-place en feuilletant la presse professionnelle et d'autres publications éphémères. Les collaborateurs peuvent leur tenir au courant des nouvelles importantes.
* Les leaders ne peuvent pas prendre une décision qu'ils peuvent raisonnablement déléguer à l'un de leurs collaborateurs et ne peuvent jamais prendre le jour même une décision qu'ils peuvent raisonnablement remettre au lendemain.
* Les leaders doivent oublier leurs échecs et erreurs du passé ; les décisions qu'ils prennent ici et maintenant ne peuvent que sur l'avenir.
* Ne pas humilier inutilement un adversaire vaincu.
* Ils doivent savoir pour quelle cause ils sont prêts à mourir, c'est-à-dire à céder sur tout le reste.
* Travailler pour ceux qui travaillent pour eux ; engager les meilleurs collaborateurs disponibles, puis consacrer l'essentiel de leur temps et de leur énergie à les aider à réussir.
* Nombreux sont des individus à vouloir être des leaders, mais rares sont ceux à vouloir exercer le métier de leader, s'ils appartiennent à la première catégorie, qu'ils laissent le leadership aux autres.
* Savoir qu'un leader ne peut pas vraiment être aux commandes de son organisation, mais seulement diriger de individus qui, ensemble, constituent cette organisation et la font fonctionner.
* Ne pas se faire des idées en pensant que les êtres humains sont intrinsèquement meilleurs ou pires qu'ils sont en réalité, qu'ils s'efforcent plutôt de valoriser ce qu'ils ont de meilleur en eux et de neutraliser ce qu'ils ont de moins bon, et appliquer à eux même.
* Ne pas chercher ailleurs que dans des idées neuves et des approches originales le moyen d'atteindre l'excellence.

Tous ces principes se fondent sur une vision situationnelle du leadership à savoir ce qui réussit dans un contexte donné à un moment donné ne réussit pas forcément dans un autre contexte au même moment ou dans le même contexte à un autre moment. Ainsi, tout dirigeant doit faire avec le contexte qui est le sien au moment où il agit, ce qui peut l'amener à se demander s'il est vraiment le maître de la situation et de sa destinée. Et nous-mêmes, pouvons-nous demander si les leaders font l'histoire ou si l'histoire qui fait les leaders.

## Outils pour le leader

* *Ecoute* : le dirigeant doit avoir une grande oreille et une petite bouche. En développant cette qualité, le dirigeant acquiert l'observation continuellement il est informé de l'évolution de l'organisation et de personnel.
* *Diagnostic* : le leader fait le diagnostic à tout moment à travers l'évaluation pour découvrir les points forts et faibles. Cet outil permet également de faire un plan, une stratégie d'ensemble avec toute l'équipe, en outre cela facilite le partage de vision de leader auprès de membres de l'équipe. L'objectif est d'améliorer la condition de travail de l'employé.
* *Communication* : La communication occupe une place de choix, d'autant plus qu'elle est l'organe de régulation et de partage de l'information. Le mode de communication beaucoup utilisé est la communication horizontale, car cela permet de mettre tout le monde à même pied d'égalité du point de vu de partage de l'information.
* *Motivation* : Un bon leader doit apprendre à encourager et à motiver ses membres. Par plusieurs méthodes et attitudes, il devra réveiller le sentiment positif de chaque membre dans la poursuite des objectifs et dans l’esprit de la conformité au groupe. Ce n'est pas toujours facile de gérer les hommes, pour gérer 100 hommes, il faut 100 méthodes car chacun est différent de l'autre. Tout de même, il est important de souligner que la motivation est un élément déterminant d'un bon leader.

# Chapitre 3 : l’expérience groupale

Dans tout groupe restreint, il y a trois zones dynamiques : les zones du travail, de l’affection et du pouvoir. L’évolution du groupe se joue donc dans ces trois zones, chacune comportant ses enjeux spécifiques.

Pour la zone du travail, ils ont trait à la structuration du travail et à la mise en place d’un réseau de relations de travail satisfaisant pour ses membres.

Pour la zone de l’affection, il s’agit de l’établissement du réseau des relations affectives entre les membres et du développement de la cohésion groupale.

Pour la zone du pouvoir, les enjeux portent sur l’émergence et la consolidation d’une structure de pouvoir et d’un leadership relativement stable.[[41]](#footnote-41)

## III.1. Pouvoir et structure de pouvoir

## On définit le pouvoir comme un principe structurant, inhérent à la famille, à la société et aux organisations, imposé par la répression et/ou l’intériorisation des normes communément admises. Il se traduit, à l’intérieur des groupes humains, par diverses formes d’autorité et à l’extérieur de ceux-ci par des manifestations de puissance.

## Le pouvoir est la faculté et la possibilité dont un ou plusieurs individus ou groupes d'individus disposent pour appliquer, faire accepter, faire exécuter ou imposer fût-ce par la force des décisions d'ordre physique, moral, intellectuel ou psychologique, à un ou plusieurs individus ou groupes d'individus.

## Le pouvoir est la capacité qu'a un individu (ou un groupe) d'influencer le comportement ou la pensée d'un autre individu (ou d'un autre groupe).

## Il se trouve que les individus doivent s’appliquer à maîtriser leur tendance à l’ethnocentrisme, puis abandonner le modèle hiérarchisé du groupe pour apprécier le pouvoir comme l’émanation du groupe pris dans sa totalité. Parmi les groupes naturels on identifie la famille étant l’un des plus anciens où le pouvoir s’incarnait en la personne du père. De ce modèle patriarcal on est passé au modèle patrimonial. Didier Anzieu nous dit que tôt ou tard la société confronte l’enfant à la loi du père (pouvoir détenu par la transmission du nom); par ailleurs il disposerait de la force physique et de la possession exclusive de la mère.

## Dans certains groupes primitifs (groupes sans État à l’instar des tribus) on a pu constater, d’une part, que c’est le corps social qui détient le pouvoir et l’exerce en unité indivisée (lieu du refus d’un pouvoir séparé). Mais d’autre part, l’autorité peut provenir de la bravoure et de la crainte qu’elle inspire (le prestige se transforme en pouvoir social).

Les observations des groupes expérimentaux ont démontré que le groupe restait le seul détenteur du pouvoir qu’il déléguait à celui qui apparaît comme étant le plus efficace.

### III.1.1. Le pouvoir normatif des groupes primaires

### Validité du pouvoir

Le pouvoir est considéré comme légitime :

* Lorsque les personnes reconnaissent à celui qui l'exerce le droit de commander
* Et lui obéissent.

Cela signifie que sa volonté rencontre l'obéissance chez autrui et a des chances d'être exécutée. Mais dans le cas contraire, le pouvoir est un attribut sans efficacité dans la mesure où son titulaire s'expose à la contestation plutôt qu'à l'acceptation et l'obéissance.

### Types de domination

Weber distingue trois types de domination fondés sur des sources différentes de légitimation. La validité de cette légitimité peut principalement revêtir :

* Un caractère rationnel : reposant sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens. C'est la domination légale.
* Un caractère traditionnel : reposant sur la croyance quotidienne en la sainteté des traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens. C’est la domination traditionnelle.
* Un caractère charismatique : reposant sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne ou encore émanant d'ordres révèles ou émis par celle-ci. C'est la domination charismatique.

#### Cohésion et dissociation des groupes

La cohésion des groupes est fondée principalement sur la qualité du lien d’appartenance de ses membres :

* La qualité de l’adhésion personnelle dépend de plusieurs facteurs comme la confiance dans les autres membres du groupe, l’implication personnelle dans les objectifs du groupe et l’assimilation des normes groupales.
* La situation satisfaisante du groupe dans son environnement historique et social.
* La satisfaction des intérêts individuels à travers l’assimilation des buts et des intérêts du groupe détermine un renforcement de la cohésion.

Inversement, toutes les scissions dans les groupes se produisent par suite de l’insatisfaction d’une partie du groupe.

* L’intégration par le sujet, des valeurs, des normes et des attentes des différents groupes auxquels il participe ou dont il fait partie est un facteur de cohésion. S’il y a conflit entre les normes, les exigences, les besoins ou les intérêts de tous ces groupes, le sujet ressent une tension intérieure qui peut aboutir au cas de conscience ou à des compromis difficiles.
  + 1. Différentes formes de pouvoir**[[42]](#footnote-42)** (French et Raven)
* Le pouvoir de gratification : C’est la capacité du leader d'influencer le comportement de ses subordonnés en récompensant leurs comportements satisfaisants.
* Le pouvoir de coercition : C’est la capacité du leader d'influencer le comportement de ses subordonnés en punissant leurs comportements indésirables.
* Le pouvoir légitime : C’est la capacité du leader d'influencer le comportement de ses subordonnés de par la position qu'il occupe dans la hiérarchie de l'organisation. Les subordonnés peuvent réagir positivement aux tentatives d'influence du leader parce qu'ils admettent le droit légitime de celui - ci de prescrire certains comportements.
* Le pouvoir de compétence : C’est la capacité du manager d'influencer le comportement de ses subordonnés en raison de ses compétences, qualités ou connaissances particulières.
* Le pouvoir de l'exemple : C’est la capacité du manager d'influencer le comportement de ses subordonnés grâce à l'estime ou à l'admiration que ces derniers lui portent ou encore à son magnétisme personnel (charisme). La manière dont les subordonnés s'identifient au manager constitue souvent la base du pouvoir de l'exemple.

### III.1.2. Chemin vers les buts : La prise de décision

La prise de décision est un processus ordonné par ’existence de conflits qui sont substantiels ou affectifs. Ce processus passe par trois étapes avant d’arrivée à la décision finale : la collecte d’information, l’évaluation et l’influence. On progresse vers une décision que si on analyse en commun la nature et l’origine de ces conflits. En ce sens, on observe que la pérennité des groupes dépend de leur « effort de création permanente à résoudre les conflits ». Cela signifie qu’une décision prise pour le groupe et dans le groupe suppose qu’il y a eu recherche de consensus. Ce consensus est existant que si l’accord obtenu n’est pas survenu facilement. Les auteurs nous font partager une définition : « le consensus (…) est un consentement composé d’acceptation active de soi et d’autrui, et des relations de soi-autrui ».

D’où l'intérêt de la recherche de la qualité objective et impersonnelle et l’adhésion qu’elle remporte. En restant dans la perspective de locomotion de groupe, on peut étudier les chemins vers les buts, puis le processus de décision, puis les effets de la décision de groupe.

En préalable à la prise des décisions, il y a la définition des buts qui suit plusieurs étapes :

- Explicitation par chacun de sa perception propre des buts du groupe

- Élucidation des dispositions de chacun par rapport au groupe (les personnes qui le constituent, les tâches à accomplir, les objectifs supposés de chacun)

- Choix des buts secondaires (différentes étapes pour atteindre le but ultime) selon certains critères :

* Pertinence par rapport au but ultime
* Clarté plutôt qu’imprécision
* Faits vérifiables plutôt qu’opinions
* Collectifs plutôt qu’individuels
* Librement choisis plutôt qu’imposés par quiconque
* Progression vers le but secondaire (activités de production)
* Expliciter la question « où en est-on ? » (Activités de facilitation)
* Élaboration de conclusions intermédiaires (activités de facilitation).

### III.1.3. Les obstacles à la progression

Ils sont nombreux, citons notamment :

- L’existence de buts imposés de l’extérieur

- Un niveau d’aspiration trop élevé (prédominance de l’imaginaire sur le réel)

- Des décisions prématurées (avant compréhension suffisante des besoins individuels et collectifs)

- L’absence d’un consensus suffisant

- Le passage à l’exécution avant la manifestation explicite de celui-ci.

Pour analyser les processus de décision dans les groupes de discussion, Bales (1950) a utilisé l’analyse des interactions au moyen d’une « grille de communications » avec 12 catégories qui connotent le comportement de l’émetteur de chaque communication et comporte le relevé du nombre d’unités de communication émises par chaque sujet :

- en direction de chacun des autres

- en direction du groupe en général

Les résultats sont inscrits dans un tableau à double entrée ayant n lignes (n = nombre des membres du groupe), une par émetteur, et n + 1 colonnes, une par récepteur et une pour le groupe.

Plus un individu a un statut élevé dans le groupe, plus il émet et plus il reçoit de communications.

Selon Bales le processus de résolution d’un problème en groupe passe d’abord par une succession de 3 phases :

- collecte d’informations

- évaluation

- influence

Vient ensuite la décision ou, à défaut, l’échec et l’éclatement du groupe.

Ces phases peuvent se chevaucher et être entrecoupées de périodes de tension avec suspension possible des activités de production (schéma dynamique).

### III.1.4. Conflits et recherche de consensus

Les processus de prise de décision sont dominés par l’existence de conflits qui justifient le développement d’une fonction de régulation :

- les conflits substantiels ont trait au contenu de la discussion, opposition intellectuelle entre participants

- les conflits affectifs de nature émotionnelle, luttes interpersonnelles – pas toujours conscients, peuvent être masqués par des conflits apparemment intellectuels.

La recherche du consensus est nécessaire pour la persistance du groupe qui doit faire preuve d’un effort de création permanente pour trouver les moyens appropriés à la résolution des conflits.

Il y a consensus quand le groupe ne tombe pas dans un accord facile mais vit une entente péniblement engendrée. Le consensus est un consentement composé d’acceptation active de soi et d’autrui, et des relations soi-autrui.

### III.1.5. Conditions de validité de la décision

*1/ Exploration préliminaire avec un inventaire approfondi :*

* des besoins du groupe et des besoins des membres
* des ressources du groupe (énergie disponible et compétences utilisables compte tenu des facteurs de contraintes temporelles et spatiales)
* des différentes possibilités d’action

Le groupe doit inventer ses propres normes de fonctionnement et mettre au point progressivement les éléments de décision qu’il considérera comme nécessaires et suffisants.

La décision ne sera jamais pleinement satisfaisante pour tous. Mais le consensus sera d’autant plus profond que le groupe aura pu prendre conscience des concessions faites par chacun dans le but d’aboutir à un accord et que chacun aura la conviction d’avoir pris en considération le plus grand nombre de solutions possibles.

*2/ Consensus :*

Le tour de table, par ce qu’il impose à chacun de s’exprimer, peut engendrer du ressentiment et de l’hostilité. Recourir au scrutin majoritaire cristallise les oppositions et renforce chacun dans sa propre attitude. Les minorités qui doivent se soumettre à la loi de la majorité peuvent nourrir un ressentiment qui retentira tôt ou tard sur l’efficacité du travail du groupe.

Le consensus peut être testé suivant 3 critères :

- en surface : la manière dont la décision est prise est souvent plus importante que le contenu de celle-ci lorsqu’on en examine les conséquences pratiques. Blake et Mouton (1961) présentent une échelle des « accords » dans les groupes de diagnostic :

* silence : personne ne parle et la situation est au point mort
* quelqu’un fait une proposition : celle-ci n’est relevée par personne
* quelqu’un entreprend une action : elle est soutenue par un autre qui en assure le succès temporaire
* une ou plusieurs personnes changent de sujet sans en faire la proposition effective
* une minorité (sous-groupe) appuie une décision
* on décide à la majorité des voix
* il existe des occasions de désaccord, mais personne n’en parle
* une action est entreprise seulement après qu’on ait obtenu un véritable accord de la part de tous les participants (notion et sentiment de consensus).

- en profondeur : importance de la manière dont s’expriment les participants (une main non levée ou un signe de dénégation sont moins utilisables par le groupe que l’expression de sentiments négatifs ou l’explication de l’attitude adoptée qui peuvent permettre un nouvel échange de vues).

- En compréhension : vérifier chez tous les membres, lors de la décision de groupe, la compréhension des conséquences qu’aura pour eux-mêmes et leur entourage l’engagement qu’ils vont être amenés à prendre (éviter les regrets ou refus à posteriori).

*3/ Formalisme :*

La décision doit être prise explicitement et clairement reformulée avant que chacun ait l’occasion de se prononcer. Une fois arrêtée, il est souhaitable que la décision soit ré-exprimée d’une façon formelle pour pouvoir être intégrée dans la mémoire active du groupe.

## III.2. Le processus décisionnel dans les groupes

L’une des activités les plus importantes dans un groupe est la prise de décision.

### III.2.1. Prise de décision au sein du groupe

Edgar Schein, universitaire et conférencier de renommée internationale qui s’est beaucoup consacré à l’analyse et à l’amélioration des processus décisionnels dans les groupes, a observé que ces derniers parviennent à leurs décisions en utilisant l’un ou l’autre des six modes suivants :

* 1. La décision par absence de réaction : Les idées se succèdent sans susciter de véritable discussion. Lorsque le groupe finit par en accepter une, toutes les autres ont été abandonnées ou rejetées, non au terme d’une analyse critique, mais par simple manque de réaction.
  2. La décision selon la règle de l’autorité : Le président du comité, le cadre supérieur ou le leader du groupe prend la décision au nom de tous les membres, avec ou sans discussion. Ce mode décisionnel a le mérite d’être expéditif ; quant au bien-fondé de décision, il dépendra de la qualité de l’information dont dispose la personne qui décide, et de la mesure sans laquelle le groupe accepte cette façon de faire.
  3. La décision selon la règle de la minorité : Une, deux ou trois personnes parviennent à dominer le groupe et à « l’amener » à la décision qu’ils favorisent. Souvent le scénario ressemble à ceci : on lance une suggestion, puis on force l’accord du groupe par des déclarations du genre : « Personne n’a d’objections ?... Alors, on passe au point suivant.
  4. La décision selon la règle de la majorité : La décision à la majorité est l’une des formes les plus courantes de processus décisionnels, surtout s’il y a des signes avant-coureurs de désaccords. On peut procéder par vote en bonne et due forme, ou en sondant les membres pour connaître l’opinion majoritaire. Les groupes recourent souvent à ce mode de décision, inspiré du système démocratique, sans avoir conscience des problèmes qu’il peut engendrer. Le fait d’avoir recours à un vote peut faire naître des clans de perdants et de gagnants. La minorité des perdants, qui peut se sentir oubliée, négligée ou injustement traitée, risque de ne pas mettre un grand enthousiasme dans l’application de la décision des gagnants. Cette frustration peut persister et nuire à l’efficacité du groupe.
  5. La décision par consensus : Le consensus se définit comme un accord général obtenu à la suite de discussions ; la solution choisie reçoit l’appui de la plupart des membres, les autres acceptant de s’y rallier. Lorsqu’on parvient à un tel accord, même ceux qui s’opposaient à la position choisie savent qu’ils ont été écoutés et qu’ils ont eu l’occasion d’influer sur le cours des évènements. Le consensus n’exige pas qu’on atteigne l’unanimité sur une question. En revanche, il exige que tout membre dissident ait la certitude raisonnable d’avoir pu s’exprimer et d’avoir été écouté.
  6. La décision à l’unanimité : L’unanimité est probablement la conclusion idéale d’un processus décisionnel, puisque tous les membres du groupe sont alors entièrement d’accord avec la décision prise. C’est un mode de décision collective parfaitement logique et logiquement parfait, mais auquel il n’est pas toujours facile de recourir en milieu professionnel. La difficulté de gérer le fonctionnement du groupe jusqu’à ce qu’il parvienne au consensus ou à l’unanimité explique que les groupes prennent parfois leurs décisions selon les règles de l’autorité, du vote majoritaire ou même de la minorité.

### III.2.2. Portée et limites de la décision de groupe

Pour qu’une décision De soit efficace Norman R.F. Maier[[43]](#footnote-43) (1963) insiste sur la qualité Q de la décision, objective et impersonnelle et sur l’adhésion A qu’elle remporte auprès des personnes concernées :

De = f (Q, A).

Si Q > A, haute qualité et faible adhésion, la décision est alors du ressort exclusif du responsable et éventuellement de spécialistes qualifiés. Par exemple : lancement de nouveaux produits, décentralisation, fixation de prix de vente…

Si A > Q, la décision est du ressort du groupe à défaut de quoi risque d’échec ; la qualité est influencée par de nombreux critères subjectifs. Par exemple : attribution d’un objet convoité, répartition de tâches indésirables, réglementation des heures supplémentaires ou périodes de congé…

Q = A quand les décisions exigent à la fois une haute qualité et une forte adhésion – ce qui nécessite que le chef ait dépassé sa propre anxiété et que la technique de conduite de la discussion soit correcte.

L’influence du degré de maturité du groupe

Les types de décisions collectives sont fonction du niveau de développement ou du degré de maturité du groupe.

A l’étape 1, le groupe n’est pas encore constitué bien qu’il y ait des personnes siégeant ensemble, les décisions, si elles sont exigées par la structure formelle, se font nécessairement par une procédure formelle imposée.

La pression de conformité ne joue pas. Interviennent puissamment par contre, l’identification au Président, ou les opinions dites « personnelles », reflétant les valeurs de groupes de référence extérieurs (ou les opinions des autres membres de la réunion investis de prestige).

A l’étape 2, les participants prennent des attitudes de défense ou de combat, jouent d’autres rôles de leur « répertoire habituel », et la décision, si elle est sollicitée à ce moment, ne peut que sortir d’une procédure imposée. La « majorité » ne se retrouve telle que par le hasard d’une question précise, sans correspondre à un sous-groupe réel, et la « minorité » a tendance à exiger la remise en cause de la décision.

Chacun essaie de faire admettre sa position. L’autorité joue nécessairement un rôle d’arbitre, de temporisateur, de conciliateur.

A l’étape 3, se produit le phénomène décrit par les disciples actuels de Freud sous le nom d’identification au groupe (surtout lors de la 1ère période). Dans et par la décision unanime, les participants manifestent symboliquement leur être-groupe ou leur désir de ne plus être des individus séparés. La décision, si elle est demandée, est sollicitée par des courants affectifs d’effusion qui compensent pour chacun le sacrifice de son masque social et de son individualité. La pression de conformité joue à plein.

Dans la 2ème période de cette même étape, la décision collective devient difficile à cause de l’affrontement général des opinions affirmées.

Ici jouent de nouveau les procédures formelles, l’influence de la structure officielle et de l’autorité, et l’influence de la structure informelle (alliance avec les personnes sympathiques ou d’idéologie voisine, pour lutter contre les autres).

A l’étape 4, la conscience des buts du groupe, des rôles réels de chacun, et de la responsabilité personnelle augmente régulièrement. C’est l’étape démocratique par excellence, et le groupe s’organise.

Les interactions jouent normalement leur fonction de stimulation réflexive et de changement d’opinion. L’opposition a un rôle et la majorité (car la décision est ici nécessairement majoritaire, hormis dans les cas de provocation des réflexes de survie du groupe, qui rétablit le consensus défensif), a une consistance nouvelle.

A l’étape 5, le processus de développement des interactions atteint ses effets les plus pleins.

Autonome, conscient et organisé, le groupe ne prend nécessairement des décisions qu’à l’unanimité : en effet, la position finale émerge elle-même comme originale et collective après un lent travail d’élaboration en commun par des interactions positives et fécondes.

Œuvre coopérative du groupe, la décision l’exprime tout entier, et la coresponsabilité est totale (et totalement consciente).

### III.2.3. Les effets de la décision de groupe

***Par rapport à la dissonance cognitive :***

- Recherche active d’informations tendant à produire une cognition consonante avec l’action de l’entreprise

- Une augmentation de la confiance dans la décision ou un accroissement de la différence d’attrait entre les deux termes de l’alternative impliquée par le choix, l’un et l’autre phénomène tendant à réduire efficacement la dissonance.

***Par rapport au changement social :***

* Les décisions portent à changer des habitudes et des attitudes.
* La décision du groupe aboutit à la suppression de l’inertie naturelle du groupe ; celui-ci devient capable de mobiliser ses énergies pour entreprendre de nouvelles tâches.
* Elle modifie son équilibre quasi stationnaire en facilitant l’érosion des normes anciennes et la cristallisation de nouvelles normes.
* Elle est actuellement considérée comme le moyen le mieux approprié à la prévention du phénomène de résistance au changement, qui s’oppose aux initiatives fécondes.

La clarification des mobiles et des fins personnels, conjuguée à la tolérance de chacun par rapport au point de vue d’autrui, est la condition même de la décision efficace.

La « vraie » décision de groupe est au terme d’un processus de discussion de la signification des faits problématiques et de discussion des solutions possibles, où chaque phase se caractérise par l’expression authentique des points de vue, l’écoute des autres et la communication. La solution mobilise la créativité et tous seront motivés pour sa réalisation. La vraie décision de groupe est à l’opposé du conflit, du compromis ou de la solution dite « de synthèse » conciliant tant bien que mal des positions divergentes.

L’efficacité d’un groupe ne dépend pas seulement de la qualité des facteurs de production, mais aussi de la manière dont ses membres collaborent à la transformation de ces intrants pour produire les résultats recherchés.

Dès qu’on parle de gens qui « travaillent ensemble », on aborde des questions relatives à la dynamique de groupe, c’est à dire les phénomènes psychosociaux qui influent sur les relations personnelles des membres du groupe.

Dans l’optique des systèmes ouverts, cette dynamique correspond aux processus qui transforment les instants en produits ou en résultats.

Nous devons à George Homans un modèle classique de la dynamique de groupe qui repose sur deux types de comportements :

* les comportements prescrits et
* les comportements spontanés.

Dans une équipe de travail, les comportements prescrits sont ceux que l’organisation a déterminés officiellement et auxquels elle s’attend ; on pense par exemple, à la ponctualité, au respect de la clientèle et au soutien offert aux collègues. Quant aux comportements spontanés, ce sont ceux que les membres d’un groupe manifestent naturellement, en plus de ce que l’organisation leur demande ; ils résultent non pas des attentes extérieures à l’individu, mais de l’initiative personnelle.

Les comportements spontanés prennent souvent la forme d’actes qui vont au-delà des exigences d’une tâche et contribuent à ce qu’elle soit exécutée le mieux possible. Il est pratiquement impossible pour une organisation de décrire les comportements prescrits avec une précision telle qu’ils couvrent les exigences de toutes les situations qui peuvent se présenter en milieu de travail, et c’est ce qui rend les comportements spontanés si essentiels. Pensons, par exemple, à une employée qui prendrait l’initiative d’envoyer un courriel à un collègue absent d’une séance de travail pour le tenir au courant des décisions qu’on y a prises. Le concept d’autonomisation, un élément clé des milieux de travail hautement performants, s’appuie largement sur l’idée de laisser libre cours aux aspects positifs des comportements spontanés.

Le modèle de Homans sur la dynamique de groupe décrit aussi les relations entre les membres sous trois aspects :

1) les activités (tout ce que font les membres du groupe, leurs actions lorsqu’ils collaborent à l’exécution des tâches),

2) les interactions (les relations et les communications interpersonnelles) et

3) les sentiments (les émotions éprouvées, ainsi que les attitudes, les croyances et les valeurs exprimées).

Ces activités, ces interactions et ces sentiments peuvent prendre des formes tantôt prescrites, tantôt spontanées.

## III.3. Décision collective

### III.3.1. Techniques d’aide à la prise de décision collective

Pour tirer le meilleur profit possible du groupe dans la prise de décision, le dirigeant doit en gérer la dynamique de façon à équilibrer les contributions individuelles et le fonctionnement de l’ensemble.

Il doit, tout particulièrement, se méfier des problèmes de fonctionnement qu’entraînent souvent les séances de discussions libres sur un problème donné lors des délibérations d’un comité ou des réunions d’équipe. Dans de tels contextes, la pression des pairs vers la conformité, la prédominance d’un membre ou d’un clan et même l’atmosphère tendue de ces débats peuvent détourner le groupe de son objectif premier. Dans certains cas, il pourra s’avérer judicieux d’avoir recours à certaines techniques d’aide à la prise de décision collective.

###### **Le remue-méninge** :

Au cours d’une séance de remue-méninges, on invite tous les membres du groupe à émettre le plus d’idées et de suggestions possible, de façon rapide et sans se censurer. Le remue-méninge repose sur quatre règles essentielles :

* Aucune critique

Les membres doivent s’abstenir de commenter ou de critiquer les idées émises tant que le processus n’est pas terminé.

* Aucune censure

Comme le remue-méninge privilégie l’imagination et la créativité, chaque membre du groupe doit se sentir libre d’émettre les idées les plus radicales ou les plus étranges.

* Multiplicité des idées

On cherche à obtenir le plus grand nombre d’idées possible en tablant sur le fait que l’une d’entre elles se démarquera.

* Réflexion en escalade

On encourage chacun à reprendre les idées des autres et à les améliorer en les poussant plus loin ou en les combinant.

Cette technique de mise en commun des facultés créatrices d’un groupe favorise l’enthousiasme, un engagement plus profond et une circulation des idées très utiles à la résolution des problèmes.

###### **La technique du groupe nominal :**

Tout groupe traverse des périodes durant lesquelles les opinions des membres divergent à tel point que les discussions libres débouchent sur des désaccords et des conflits. La taille du groupe peut également rendre difficile la gestion des séances de remue-méninges et de discussion libre.

Dans de tels cas, le gestionnaire aura judicieusement recours à la technique du groupe nominal.

On divise le groupe en sous-groupes de six ou sept membres et on demande à chacun de répondre individuellement par écrit à une question précise – par exemple : « Que devrait-on faire pour améliorer la productivité de notre groupe ? » -, en notant le plus grand nombre possible d’idées et de suggestions. Puis, on fait un tour de table où chaque membre du groupe fait connaître ses réponses, lesquelles sont consignées au fur et à mesure sur de grandes feuilles de papier. Aucune critique n’est permise, mais l’animateur autorise les questions de clarification. Un nouveau tour de table permet aux participants de préciser leurs idées s’il y a lieu ; encore là, les critiques ne sont pas permises, l’objectif n’étant que de s’assurer que tous comprennent les tenants et les aboutissants de ce qui est suggéré. Enfin, on dresse par vote une liste hiérarchisée des meilleures réponses à la question nominale.

Cette technique permet d’évaluer des idées sans les problèmes d’inhibition, de conflits et de distorsion qui peuvent surgir au cours de discussions libres.

###### **La technique Delphi :**

Cette troisième approche de la prise de décision collective a été conçue par Olaf Helmer[[44]](#footnote-44) et illustrée par la Rand Corporation lorsque les membres de ses équipes éprouvaient de la difficulté à se réunir. La technique *Dephi* repose sur une succession de questionnaires distribués à un groupe de décideurs. En résumé, on envoie aux participants un premier questionnaire énonçant le problème ; leurs réponses sont synthétisées par un coordonnateur, qui leur transmet son résumé analytique accompagné d’un questionnaire de suivi. Les membres du groupe y répondent et le processus se répète jusqu’à ce qu’un consensus émerge et qu’on parvienne à une décision claire. La technique Delphi a le mérite de permettre la prise de décision collective dans des situations où les membres ne peuvent pas renoncer ; par contre, certains de ses détracteurs lui reprochent de ne pas permettre aux participants d’expliquer ou de justifier leurs positions.

###### **La prise de décision assistée par ordinateur :**

Les TIC (technologies de l’information et des communications) permettent au processus décisionnel de se dérouler à distance et fournissent même des logiciels d’aide à la prise de décision collective. L’utilisation de plus en plus courante du remue-méninge virtuel est un exemple de cette tendance aux cyber-réunions : de leur ordinateur, les participants peuvent faire parvenir leurs idées, en interaction simultanée ou asynchrone, à un logiciel d’analyse qui compile et distribue les résultats. Évidemment, la technique Delphi et celle du groupe nominal peuvent être plus faciles à gérer par ordinateurs. La prise de décision assistée par ordinateur offre plusieurs avantages, notamment l’anonymat, le grand nombre d’idées soumises, l’efficacité de la mise en mémoire pour l’utilisation future et la possibilité de prendre en charge des groupes importants et dispersés.[[45]](#footnote-45)

### III.3.2. Avantage et inconvénients de la prise de décision collective

Les groupes les plus performants ne s’en tiennent pas à un seul et même mode de prise de décision en tout temps et en toutes circonstances ; ils changent de mode de prise de décision selon le contexte et la nature du problème. En fait, il est important que le leader du groupe ait la capacité de l’aider à choisir le mode de prise de décision le plus approprié : celui qui mènera à une décision bien fondée et opportune, à laquelle les membres adhéreront vraiment. Le choix du mode de prise de décision doit tenir compte des avantages et des inconvénients de la prise de décision collective.

###### Avantage :

* La quantité d’information
* Le groupe dispose d’une plus grande somme de connaissances et d’expertise pour résoudre le problème.
* La diversité des options
* Le groupe explore un plus grand nombre de voies, ce qui évite l’étroitesse de vues.
* La compréhension et le consentement
* Les membres du groupe comprennent et acceptent mieux la décision finale.
* L’engagement
* Les membres du groupe se sentent plus engagés face à la décision et sont donc plus motivés à contribuer à sa mise en œuvre.

###### Inconvénients

* La pression des pairs
* Les membres peuvent se sentir obligés d’acquiescer à ce que le groupe semble souhaiter.
* La prédominance d’une minorité
* Un individu ou un clan peut imposer ses vues au groupe, ou le manipuler pour l’amener à la décision qu’il favorise.
* Le temps requis
* La participation d’un grand nombre de personnes aux discutions ralentit le processus décisionnel ; les décisions de groupe exigent généralement plus de temps que les décisions individuelles.

### Un danger : La pensée du groupe

Le psychologue social Irving Janis a constaté un problème potentiel majeur à la prise de décision collective : la pensée de groupe, c’est à dire la tendance, chez les membres de groupes où la cohésion est très forte, à perdre tout sens critique.

Selon Janis, la cohésion du groupe exige un degré élevé de conformisme, de sorte que ses membres finissent par être peu disposés à critiquer les idées et les suggestions des autres.

Le désir de préserver leur cohésion et d’éviter les différends, les pousse à privilégier l’obtention d’accords au détriment de l’analyse critique, ce qui peut donner lieu à des décisions peu judicieuses.

## III.4. Schéma dynamique de fonctionnement des groupes

### III.4.1. La locomotion

Le concept de locomotion signifie que le groupe passe d’un état d’esprit à un autre (psychologique). Ici, l’environnement du groupe joue un rôle capital. La dynamique engendre deux types de tension, celle positive qui fait progresser le groupe et une tension négative nécessaire pour gérer les relations interpersonnelles (conflits).

* Le groupe regardé comme un système fermé dépense une fraction de son énergie alors que le reste demeure latent. On va donc chercher à réduire cette fraction occultée, et l’un des facteurs reconnus pour y remédier est l'aspect de l’encadrement de ces groupes, car il influe sur le moral ou la performance.
* On aurait à faire à deux types d’énergie : l’énergie de production qui permet d’atteindre les objectifs ; et l’énergie d’entretien (propre du groupe) qui a une fonction de facilitation (aspects physiques de la communication, processus opératoires, processus de travail) et une fonction de régulation (relations interpersonnelles, facteurs psychosociaux).
* En somme, lorsque l’emporte la production, on parle de groupes d’action (activistes) et lorsque domine l’énergie d’entretien il s’agit de groupes mondains ou de commémorations.

Etant donné que le groupe est un système fermé, il reste à en élaborer un modèle de fonctionnement sur des hypothèses énergétiques, prolongeant ainsi la conception lewinienne. Elles postulent l’existence de structures latentes et constamment évolutives.

* 1. **Énergie utilisables et énergie latente** : De toute l’énergie constitutive (E) du groupe, une fraction seulement de cette énergie interne est effectivement utilisable€. Le reste est à l’état latent. E = e + η. Du point de vue du fonctionnement des groupes, il faut réduire le plus possible l’énergie latente. Et donc libérer les talents et les énergies de manière à satisfaire à la fois les exigences de la production et celles de la personne humaine.
  2. **Locomotion de groupe et systèmes de tension** : Ce concept a été employé par Cartwright et Zander (1953). Il se réfère au champ psychologique dans lequel évolue le groupe. Du point de vue structural, c’est le déplacement d’un groupe d’une région vers une autre dans le champ psychologique (composé du groupe, des membres et de l’environnement). Du point de vue dynamique, un groupe peut être conçu comme un homéostat, dont la fonction est de résoudre les systèmes de tension. Il existe deux ordres de tension : 1. Système de tension positive, en relation avec la progression du groupe vers ses objectifs ; 2. Système de tension négative, en relation avec les mécanismes de fonctionnement du groupe et ses efforts pour améliorer les relations interpersonnelles entre ses membres. Energie de production et énergie d’entretien : Si nous prenons la formule E = e + η, l’énergie utilisable est employée par le groupe à la résolution de ses deux systèmes de tension. On peut alors la subdiviser en deux parties : e = ep + ee. (ep= énergie utilisée par le groupe atteindre ses objectifs ; ee énergie utilisée par le groupe pour son propre entretien).
  3. Effets de la résolution des systèmes de tension : 1. Si les buts exercent une attraction (valence positive), l’énergie ep tend à croitre (aux dépens de ee), en se polarisant vers la résolution du système de tension positive, les positions respectives des membres sont mieux perçues par les uns et les autres et acceptée par tolérance. 2. Si les buts exercent une répulsion (valence négative), l’énergie ee tend à croitre (aux dépends de ep) en se dispersant vers la résolution du système de tension négative. On observe l’apparition d’incompréhensions, de conflits au niveau des individus, de désintérêt pour la tâche, de diverses manifestations d’anxiété. 3. Ces effets qui se rencontrent le plus généralement permettent d’évoquer des cas limite. Lorsque la valence des buts est positive, on leur reconnait trois caractéristiques : **Pertinence** (être dotés d’une liaison nécessaire avec le but général, la raison d’être, l’objet social du groupe) ; **Clarté** (la qualité de se prêter à l’analyse et d’être facilement compris par tous les participants) ; **Acceptation** (la propriété d’être librement choisis par le groupe plutôt qu’imposés de l’extérieur).

### III.4.2. La dépendance

Lewin a distingué deux sortes de dépendance : la dépendance constitutive (les membres sont nécessaires les uns aux autres pour atteindre leurs objectifs) et la dépendance de référence (les membres constituent les uns pour les autres un cadre de référence). Cependant dans les groupes de diagnostic on a pu observer les manifestations de dépendance par rapport au moniteur (animateur, coordinateur) qui est perçu comme une figure d’autorité.

En ce sens, J. Muller qui a approfondi le concept définit la dépendance comme un lien établi à partir d’analogie, d’identité, des causes ou de circonstances. Il a ainsi étudié la dépendance comme une attitude (dépendance situationnelle) et il fait état de :

* la dépendance contractuelle, qui dit-il, présente des perspectives d’évolution et de dépassement ;
* la dépendance institutionnalisée, fondée sur des besoins divergents mais complémentaires (ex. relations employeurs, employés) ;
* la dépendance-infériorité (exploitation de la dépendance).

Mais avec les travaux de S. Moscovici on a la classification selon la source d’influence et sa direction (toujours unilatérale) :

* la dépendance institutionnelle qui est attachée au statut social et/ou à la compétence ;
* la dépendance instrumentale, reliée à la satisfaction du besoin des autres.

### III.4.3. La résistance au changement

Toute modification apportée à l’équilibre d’un système entraîne, au sein de celui-ci, l’apparition de phénomènes qui tendent à s’opposer à cette modification et à en annuler les effets. Avec ce modèle on déduit que toute action sur un groupe visant à modifier ses propres normes engendre des forces qui viennent neutraliser cette dernière. Pour cette raison on considère qu’il est préférable de réduire les forces d’opposition au changement plutôt que d’accroître les forces de pression en faveur du changement.

Les origines des résistances sont soit en rapport à la collectivité ; soit ont trait aux individus eux-mêmes (inertie, anxiété) ; soit aux interactions dans le groupe (uniformisation des performances individuelles). Il est dit que le changement se prépare par une discussion pour permettre l’autorégulation du groupe ainsi que l’amélioration des attitudes par rapport au travail. En établissant un lien au processus du consensus, le changement stable des normes d’un groupe semble exiger la recherche et la détermination d’un nouveau consensus.

### III.4.4. Créativité du groupe de travail

La créativité s’oppose à la productivité et tient plus dans la qualité et à la nouveauté. On nous décrit trois sortes de créativité. En premier, nous avons la créativité expressive ou artistique, qui est « l’élaboration des représentations et des significations qui tendent à traduire une vision interne des sujets et des groupes ». Ensuite, la créativité orientée qui permet la résolution de problèmes. Et pour finir, la créativité constructive, qui constitue une série de structures en partant de certains éléments et des règles qui indiquent la liaison désirable entre les éléments.

Dans le monde de l’entreprise les méthodes les plus utilisées sont :

* le brainstorming où le travail collectif inhibe la pensée créatrice ;
* la synectique définit comme une combinaison de divers éléments apparemment hétérogènes (études de cas, analyse autobiographique) ;
* la pensée collective, utilisée par des groupes de chercheurs (univers scientifiques et philosophiques).

**ENCADRE**

**Cohésion et dissociation des groupes**[[46]](#footnote-46)

La cohésion des groupes est fondée sur la qualité du lien d’appartenance des membres et implique les éléments suivants :

* La qualité de l’adhésion personnelle, essentiellement liée à
* L’interconnaissance
* La confiance dans les autres membres du groupe
* L’implication personnelle dans les objectifs du groupe (assimilation personnelle des buts)
* L’assimilation des normes groupales
* La situation satisfaisante du groupe dans son environnement historique et social
* La satisfaction des intérêts individuels à travers l’assimilation des buts et des intérêts du groupe. Toutes les scissions dans les groupes se produisent par suite de l’insatisfaction des intérêts et attentes personnelles à travers ceux du groupe.
* L’intégration par le sujet, des valeurs, des normes et des attentes des différents groupes auxquels il participe.

N.B. Par son rôle et son statut, l’individu (membre d’un groupe) est au centre d’un système d’attentes et d’exigences (les siennes à l’égard des autres et celles des autres à son égard).

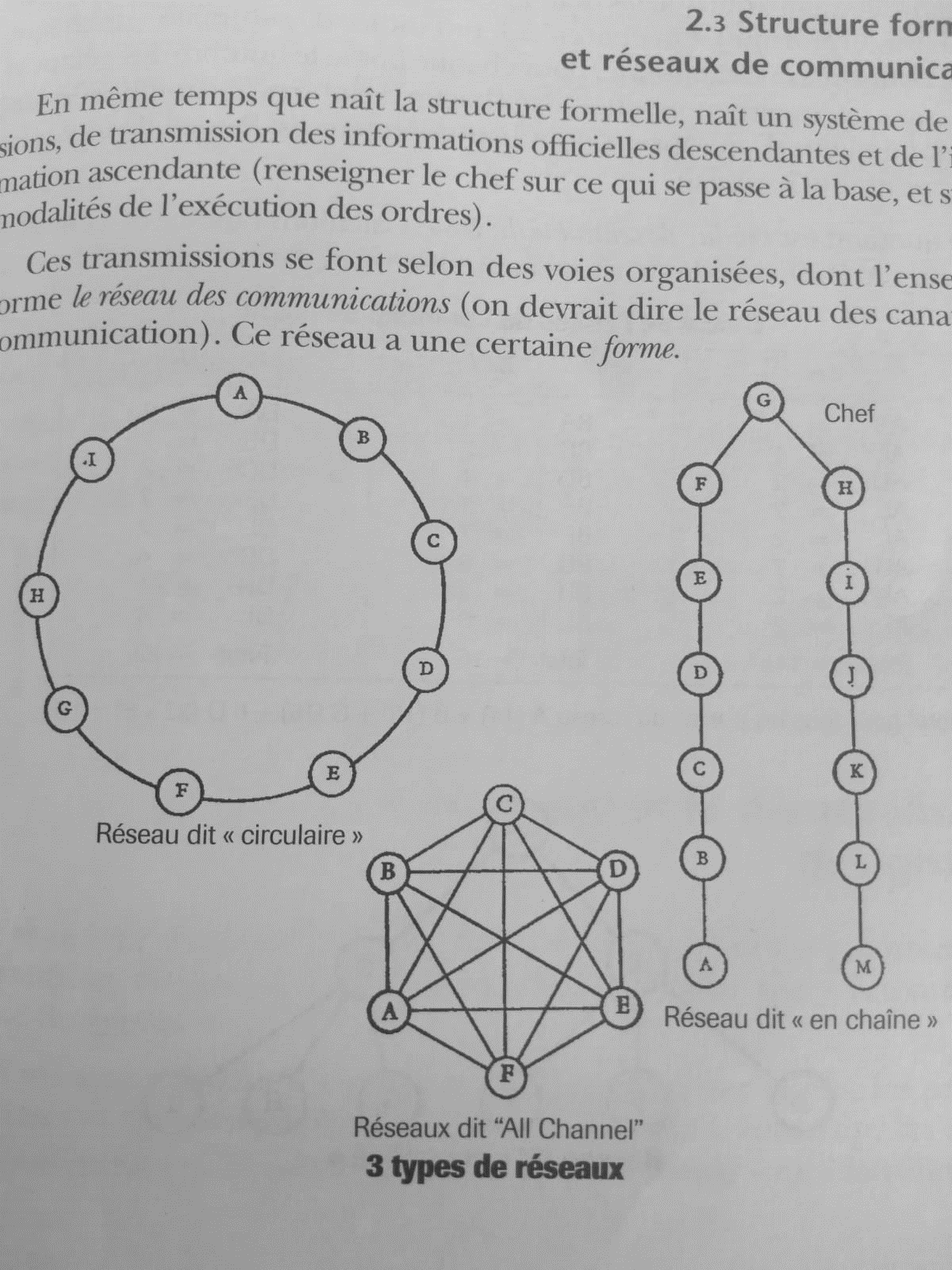
**Rapport de l’individualité et du rôle social formel**

* L’engloutissement de la personnalité dans le but et le rôle social fait courir au « moi » le risque, malgré l’illusion d’affirmation de soi vis-à-vis des autres… Ce qui sauve l’individu est qu’il a plusieurs rôles à jouer.
* Le statut et le rôle formel servent de système de défense et le « moi » s’abrite derrière son masque social.
* L’absence de statut et de rôle formels crée un sentiment de non existence sociale.
* Le repérage des rôles et statuts, permettant la reconnaissance des normes de comportement de part et d’autre, facilite les rapports sociaux, car son sait à quoi s’attendre et comment agir envers l’autre.
* Malgré l’écart qu’il y a souvent entre l’individualité et la fonction (rôle), après fréquentation, on est capable de juger une personne sous la fonction, sans mêler les deux aspects.
* L’individualité réagit sur la fonction et tend à opérer une redéfinition du rôle.

**Structure formelle et réseau de communication**

Ensemble avec la structure formelle du groupe, naît aussi un système de décision, de transmission des informations officielles descendants et de l’information ascendante (renseigner le chef sur ce qui se passe à la base, et sur les modalités de l’exécution des ordres).

Ces transmissions se font selon des voies organisées, dont l’ensemble forme le réseau des communications (réseau des canaux de communication).



**Moral et démoralisation des groupes**

Les problèmes humains et relationnels des entreprises et des organismes administratifs ou sociaux ont toujours un impact sur le moral du groupe : les conflits de sous-groupes, les pressions externes ou internes, les rivalités de leadership, les conflits psychologiques pathogènes entre l’appartenance et la référence…

**Facteurs d’un bon moral du groupe**

**7 facteurs du bon moral**

* Bon fonctionnement des relations affectives interpersonnelles 🡪 satisfaction des membres sur les performances groupales, cohésion, intercompréhension et confiance mutuelle
* Bon fonctionnement des relations avec l’autorité formelle 🡪 absence de conflits par la rivalité d’influences
* Confiance dans l’accessibilité des objectifs du groupe 🡪 image dynamisante de l’atteinte des objectifs et qui donne au groupe un avenir.
* Coopération et esprit de participation 🡪 Implication personnelle de chaque membre
* « Tolérabilité » de contraintes et des pressions extérieures dont l’influence tend à renforcer la cohésion définitive du groupe. Le groupe fait bloc pour résister à ces pressions extérieures.
* Ambiance joyeuse 🡪 groupe, centre attractif (satisfaction d’appartenance)
* Maturité du groupe avec capacité des membres 🡪 réflexion sur les objectifs et les moyens, participation aux décisions, résistance aux rumeurs et fantasmes collectifs…

**7 facteurs de démoralisation**

* Injection de la méfiance entre les membres
* Injection de la méfiance envers l’autorité formelle
* Injection d’une désespérance d’atteinte des objectifs
* Efforts de dissociation du groupe
* Intensification des groupes de pression sur le groupe
* Perturbation des réunions du groupe

Les processus du changement au niveau des personnes et au niveau des organisations sociales

Le groupe est un foyer de changement susceptible d’intervenir dans les deux directions : du groupe vers l’individu et de l’individu vers le groupe.

* La prise de conscience càd :
* La confrontation de nos catégories de pensée et de nos attitudes avec notre expérience dans ce qu’elle a d’immédiat, de réel au sens de « éprouvé », constaté, au niveau du vécu personnel ;
* La constatation de ce qu’il peut y avoir de faux, de discordant, d’inadapté dans nos catégories et nos attitudes a priori, à la suite de cette confrontation ;
* L’élucidation de ces catégories : prise de conscience de ces catégories et attitudes, leur soumission à la réflexion. C’est le passage de ces catégories et attitudes du niveau automatique-inconscient au niveau conscient réfléchi🡪 démasquer et démystifier
* La découverte du réel « nouveau », débarrasse de sa conceptualisation automatique (perception naïve) ;
* Le changement d’orientation de la conscience qui, libérée de l’emprise du passé, peut, grâce au présent retrouvé, penser le futur.

Une telle prise de conscience se fait dans le groupe et à l’occasion de l’être-en-groupe. Elle met en jeu des facteurs psychologiques et sociologiques qui induisent une participation croissante au groupe.

* Les facteurs psychologiques du changement : Faire partie d’un groupe provoque à la longue des changements qui proviennent :
* De la découverte chez autrui des attitudes sociales différentes, attitudes dont nous n’avions pas idée ou qui nous paraissaient impossibles ;
* De la découverte d’autrui comme tel, avec ses problèmes subjectifs, aussi réels que les nôtres, mais différents ;
* De la découverte de l’image de soi vue par les autres, différente de ce que nous pensions être, et du masque que nous croyions présenter, ce qui détermine une nouvelle conscience de soi ;
* De la découverte de nouveaux sens aux mots (nous qui prenions notre sens pour Vérité absolue) ;
* De la découverte des limites relatives apparaissant dans des domaines où nous faisions des généralisations abusives…
* Les facteurs sociologiques du changement : le groupe comme réalité a également 3 influences :
* Influence des interactions
* Influence d’une pression du groupe, entendue comme intégration des membres, et qui traduit l’exigence de participation et de co-responsabilité.
* Influence des rôles et de l’apprentissage du changement.

**Les directions et retentissements du changement**

**Au niveau du « moi »**

* Augmentation de la conscience de nos propres sentiments et réactions
* Augmentation de la conscience et des réactions des autres
* Changement d’attitude envers soi-même, envers les autres et envers le groupe (plus de tolérance, de respect, de confiance)
* Accroissement du savoir-faire dans le maniement des relations humaines (relations plus efficaces et satisfaisantes) ;

**Au niveau du rôle social**

* Augmentation de la conscience du rôle et de la responsabilité
* Changement d’attitude envers son propre rôle, les rôles des autres, les relations au sein du groupe…
* Accroissement du savoir-faire dans les relations fonctionnelles
* Accroissement de la capacité de communiquer

**Au niveau des organisations sociales**

* Augmentation de la conscience de la valeur d’action de la dynamique des groupes
* Augmentation de la conscience des problèmes d’organisation
* Changement d’attitude dans le traitement des problèmes d’organisation et l’accroissement dans la résolution de ces problèmes
* Accroissement de l’efficacité des organismes sociaux par l’action de petits groupes…

**Limites de la dynamique des groupes**

Les valeurs finales de la dynamique des groupes comme action sont : la connaissance, la liberté, la démocratie. Son introduction dans les organismes sociaux et les entreprises ne pourra se faire qu’à 4 conditions :

* Si le système des valeurs fondamentales de ces organismes sociaux est compatible avec les valeurs finales de la dynamique des groupes. Sinon, la dynamique des groupes est rejetée.
* Si on obtient l’accord et le soutien des personnages-clés.
* Si les « agents de transformation » de l’entreprise sont assurés de leur emploi, càd si leur action ne comporte pas un risque…
* Si les réalités culturelles ou socioculturelles du contexte social environnemental sont bien connues et si elles sont compatibles avec les buts et les moyens du programme de changement.

Vigilance

De l’animateur à l’égard de

**Les conditions de réunion et de travail,**

Evaluation du temps, de l’horaire, de l’influence des conditions du travail sur le travail

**Les objectifs du travail et de la tradition,**

Buts, maintien du thème, synthèse. Progression du groupe vers ses objectifs

**Ses propres attitudes,**

Ses réactions, son rôle et l’adéquation du rôle au genre ou au moment

**Les personnes dans le groupe**

Leurs attitudes, le sens de leurs interventions ou de leurs silences.

**La dynamique du groupe**

Les interactions les phénomènes psychologiques, la vie affective du groupe

**Graphique des rôles de l’animateur**

**Les applications pédagogiques de la dynamique des groupes[[47]](#footnote-47)**

*La méthode des cas – Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes*), nous avons traité plus en détail les aspects pédagogiques. Il suffit de brèves indications ».

* **Le groupe comme milieu de formation.** De nombreux éducateurs et théoriciens de la pédagogie (Decroly, Cousinet) ont insisté sur la valeur formatrice de la vie de groupe. Pour certains autres (Freinet, Mary Northway, Ecole de Winnetka, etc.), l’école est encore davantage un agent de socialisation.

Malgré les programmes officiels, malgré le système compétitif, malgré la disposition des bancs qui fractionnent le groupe et malgré l’instruction de type magistral qui interdit toute manifestation du groupe, l’école est un milieu social profondément et directement socialisant par la force même de l’être ensemble.

* **Individualisation de l’enseignement. Education de masse et pédagogie de groupe.** L’individualisation de l’enseignement est une idée qui a été lancée contre les classes surchargées, contre l’inflation des programmes, contre l’inflation des programmes, contre la sélection des plus aptes. Elle demande l’adaptation de l’instruction aux individus et la différenciation des méthodes. L’éducation de masse est une idée démocratique, lancée contre réservation de l’instruction aux classes privilégiée. La pédagogie des groupes est un moyen de « sortir » du dilemme entre l’individualisation de l’enseignement et l’éducation de masse. Mieux encore, elle se présente comme effort de synthèse entre le groupe comme un levier de la formation en même temps que comme un but privilégié de cette formation elle-même.
* **Le groupe comme relais de l’instruction.** Loin de concevoir le groupe (la classe) comme milieu de compétition, cette conception fait du groupe un relais de sa propre instruction :
* Le rôle du moniteur est de motiver le groupe, de contrôler son fonctionnement et ses résultats, et de l’aider à définir ses difficultés. Orienté par le moniteur, le petit groupe organise lui-même la recherche de son information et l’utilisation de cette information pour traiter les problèmes ou les tâches qu’il a reçues.
* Les méthodes actives et pédagogie sont en grande partie relatives à cette conception (les « élèves » doivent parvenir eux-mêmes, en faisant leurs propres « expériences », à une connaissance suffisante).
* **Le groupe comme moyen de formation.** L’énergie latente du groupe, c’est-à-dire son dynamique propre, est utilisée comme le levier de la formation. Le groupe est pour ainsi dire en auto-formation, les processus d’interaction permettant sa progression vers la connaissance, à la fois intellectuelle et expérientielle, de son objet.
* **La vie du groupe comme objet de la formation.** Dans cette perspective, les méthodes pédagogiques utilisant la dynamique des groupes, ou *méthode de formation de groupe*, prennent directement ou indirectement pour but de former les stagiaires au travail en équipe, et d’augmenter leur capacité de participation à un groupe quelconque, grâce à l’assouplissement des attitudes sociales et à l’amélioration de la communication des idées.

Les méthodes traditionnelles d’éducation consistent à faire ingérer des connaissances toutes faites, et cela dans un système éducatif où l’élève est en position d’infériorité et de dépendance par rapport à un « maître » modèle, qui juge de la valeur de l’acquis. On a été amené à considérer, devant les problèmes de la modernisation, de l’accélération des communications à tous les niveaux, que ce système traditionnel engendrait normalement la routine et la fixation au passé. Les méthodes pédagogiques nouvelles doivent mettre les « élèves » dans la mentalité de « chercheurs », capables de rester au contact du réel nouveau, de fabriquer les cadres conceptuels de leur expérience permanente, de remettre ces concepts en question su e réel l’exige, et ainsi d’être toujours aptes à progresser, à apprendre de nouveau et à profiter de l’expérience des autres. Ainsi seraient réalisées les conditions d’une adaptabilité et d’une auto-formation permanentes.

# Chapitre 4 : Dynamique des communications dans les groupes

La communication est le processus clef qui permet le fonctionnement du travail de groupe, puisqu’il permet l’échange d’informations finalisé à atteindre les résultats. Toutefois, elle oriente et est à son tour orientée par le système de relations et rôles présents dans le groupe même.

La communication est à entendre comme le flux d’information qui coule entre les membres d’un groupe. Chaque communication a deux aspects : le ***contenu*** (La nouvelle objective, le donné, l’information, l’opinion…) et la ***relation*** (la manière d’interpréter la nouvelle ou l’information).

John Austin[[48]](#footnote-48) fut le premier à parler des actes linguistiques, c’est-à-dire des actions accomplies au moyen des mots. Cette trouvaille d’Austin a suscité un grand intérêt tout aussi bien pour les linguistes, les psychologues, les philosophes de langage… étant donné que les actes linguistiques sont liés au contexte dans lequel l’émission des mots a lieu. Ceci revient à dire qu’il existe un lien très étroit entre mot, contexte et action sociale. Les actions linguistiques s’accomplissent à travers l’usage de plusieurs éléments.[[49]](#footnote-49) Le premier est la « *locutio* », qui se réfère au son et à leur signification ; le second élément est l’ « *illocutio* » qui est lié au fait que celui qui parle choisit les mots pour exprimer une intention ; le troisième est la « *perlocutio* » qui évoque les effets que l’acte linguistique peut obtenir. Austin a concentré son attention sur l’acte « *illocutif* » et en fonction de cela il a classé les verbes en cinq catégories : les verbes « verdictifs » (qui reportent un jugement), les verbes « exercitifs » (qui renvoient à l’exercice du pouvoir, des droits ou de l’influence), les verbes « *commissifs* » (qui renvoient aux obligations et intentions futures), les verbes « comportatifs » (verbes liés au comportement et rituels sociaux), les verbes « expositifs » (Verbes liés aux expositions de propres raisons et des propres arguments).[[50]](#footnote-50) La subdivision des actes « *illocutifs* » a été reprise et développée par Searle qui repère cinq catégories fondamentales d’actions qu’accomplissent les verbes : les verbes assertifs (certifier, affirmer, suggérer, insister, conclure, déduire, se vanter, se plaindre…) ; les verbes directifs (Demander, ordonner, supplier, conseiller, défier, inviter…) ; les verbes « *commissifs* » (promettre, jurer, offrir, parier) ; les verbes expressifs (Féliciter, excuser, se plaindre, pardonner, louer, saluer, remercier) ; les verbes déclaratifs (Baptiser, épouser, nommer, condamner…).[[51]](#footnote-51)

## IV.1. Ecouter et argumenter

## Ecoute

L’écoute que préconise la dynamique des groupes est l’écoute active. Ceci signifie : être disponible à écouter, être patient, ne pas interrompre, savoir interpréter ce qui n’est pas explicite, donner du feedback, savoir se taire (Le silence est d’or. Aucune bonne idée n’est née d’une bouche ouverte). Les types de mauvaise écoute font référence à des comportements naturels mais qu’il serait préférable d’éviter.

On peut citer par exemple :

1. Le manque de communication écoute défectueuse, « dialogue de sourds »,
2. Consensus artificiel ; les problèmes affectifs (recherche systématique d’attention ou de sympathie en posant de fausses questions), l’auto-confession ;
3. Les attitudes négatives : manque de respect, jugements indirects, retrait (silence, mutisme) ;
4. Les tentatives de prise de pouvoir : agression, blocage systématique, influence excessive d’un ou plusieurs individus, l’opposition rivale.

La mauvaise écoute agit comme un élément perturbateur et peut nuire à la compréhension. C’est pourquoi il est nécessaire de repérer ses caractéristiques. Les attitudes de mauvaise écoute que l’on observe le plus souvent sont les suivantes :

* La fausse écoute : L’interlocuteur pense complètement à autre chose mais en ayant l’air d’être très attentif à ce qu’on lui dit. Il peut même hocher la tête ou soutenir un contact visuel, parfois-même il peut répondre à une question mais en ayant son esprit ailleurs. Dans ce cas, l’interlocuteur ne retient rien de ce qu’on lui dit.
* La mise en vedette : L’interlocuteur cherche à monopoliser la parole juste pour attirer l’attention sur sa personne. Plutôt qu’écouter, il essaie de se placer au centre de la conversation ;
* L’écoute sélective : le récepteur ne répond qu’à une partie du message, celle qu’il juge d’un certain intérêt. Sinon, le reste du temps, il ne fait pas attention à ce qu’on lui dit.
* L’écoute fuyante : cette écoute est utilisée quand le sujet de conversation embarrasse l’interlocuteur, qui cherche alors à amener le sujet de conversation sur autre chose. Cette écoute est aussi utilisée dans le cas où le sujet de la conversation est jugé ennuyeux ;
* L’écoute défensive : ce type d’écoute se repère lorsqu’une personne réagit vivement à un message banal. Cette personne, ayant divers problèmes ou craintes, perçoit ce message comme une menace.
* L’écoute piégée consiste à suivre la conversation dans le seul but de recueillir des arguments pour pouvoir réfuter par la suite ce que l’on dit.

Dans l’esprit de la dynamique des groupes, c’est plutôt l’écoute active qui est recommandée. Les éléments de l’écoute active sont : le questionnement, la reformulation et la synthèse.

Tableau : Ecoute active



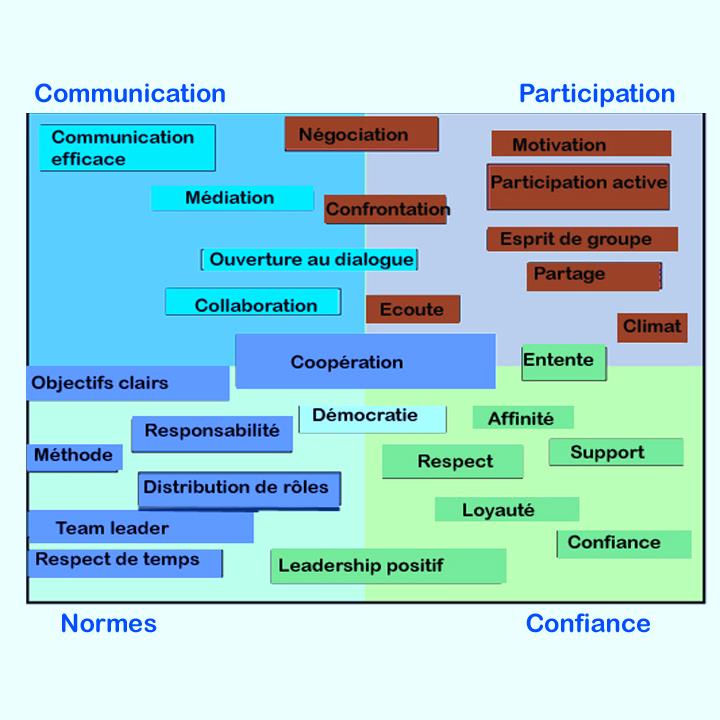
### L’argumentation

Argumenter, c’est tacher de convaincre, mieux de persuader autrui en lui offrant des raisons valables d’adhérer à l’opinion qu’on expose. Exprimer son opinion et la confronter à celle des autres par la discussion est un moyen d’approfondir la compréhension mutuelle dans le groupe. Ne pas confondre les faits et les opinions.

Sortes d’arguments :



## IV.2. Les communications et les réseaux[[52]](#footnote-52)



Le processus de communication comprend deux aspects : un aspect formel et des aspects psychosociologiques (sens des mots, aptitude à communiquer, compréhension –filtre/halo).

En contrepartie les obstacles à la communication sont corrélatifs au locuteur et l’allocutaire (éléments psychosociologiques).

L’étude des réseaux de communication est estimée indispensable pour déterminer les conditions nécessaires à la coopération la plus efficace au cours de l’accomplissement d’une tâche définie. Les auteurs nous donnent en exemple les jeux, les conversations téléphoniques, les transmissions militaires, les communications commerciales et les communications interservices d’une entreprise ou administration.

Les résultats de ces diverses études ont permis de mettre en évidence les faits suivants :

* Des individus occupant des positions centrales (influence) jouent plus facilement un rôle de leader au cours des résolutions de problèmes dans le groupe.
* Le degré de satisfaction du groupe diffère selon les types de réseaux ainsi que l’efficacité (satisfaction et efficacité ne vont pas toujours de pair).
* Le degré de connexité d’un réseau est égal au petit nombre de canaux dont le retrait entraîne la déconnexion du réseau.
* Les réseaux où la « centralité » (position centrale) est marquée ; les idées des membres ne sont pas ignorées mais non prises en compte.
* La compétition entre les membres d’un réseau entraîne le blocage dans la circulation de l’information et réduit l’efficacité de la tâche commune.
* Il y a une taille idéale pour la performance et l’efficacité : le groupe de trois au moins et maximum cinq pour la résolution d’un problème précis avec une bonne solution ; le groupe de six pour une résolution de problème avec plusieurs solutions, et pour finir, le groupe de douze à quinze pour obtenir et échanger des opinions, idées, les plus variées possibles pour un résoudre un problème général.
* L’efficacité des communications dépend aussi de l’homogénéité des membres : Homogénéité du niveau de culture et des cadres des références mentaux. Homogénéité des systèmes de valeurs personnels. Ainsi les accords sont réalisés plus facilement sur le plan socio-émotionnel et une plus grande énergie est libérée pour la réalisation des tâches. Homogénéité de l’équilibre psychique, sinon les individus sont surtout influençables par des communications persuasives.
* Un groupe est plus productif s’il est composé de membres du même sexe (sauf pour les expériences créatrices), s’il y a une forte cohésion et peu de membres et si les réseaux de communication permettent un feed-back avec un conducteur de réunion expérimenté.
* Le travail en groupe est supérieur à la somme des performances individuelles. Cependant, aujourd’hui il y a controverse pour certains ; ils disent que cette supériorité ne serait pas absolue et qu’elle se vérifierait surtout pour les problèmes intellectuels.

**Les 7 C de la communication : C**rédibilité, **C**ontexte, **C**ontenu, **C**larté, **C**ontinuité, **C**anal, **C**apacité de perceptibilité du public (capability of audience). … **C**ohérence, **c**oncision.[[53]](#footnote-53)

## IV.3. Relations interpersonnelles et processus opératoires

### IV.3. 1. Grice et le principe de coopération

1. La maxime de Quantité, dont les règles sont : Que votre contribution contienne autant d’information qu’il est requis ! Que votre contribution ne contienne pas plus d’information qu’il n’est requis.
2. La maxime de Qualité, dont la règle principale est : Que votre contribution soit véridique ! En d’autres mots : N’affirmez pas ce que vous croyez faux ! Ou encore N’affirmez pas ce pour quoi vous manquez de preuves.
3. La maxime de relation ou de pertinence qui comprend une seule règle : Parlez à propos ! Ou sois pertinent !
4. La maxime de Modalité, dont la règle essentielle est : Soyez clair ! En particulier, évitez de vous exprimer de manière obscure, évitez l’ambigüité, soyez bref, soyez ordonné dans l’exposé.

\*\*\*\*John Austin : Les actions accomplies à travers les mots (*Quand dire c’est faire*).[[54]](#footnote-54)

### IV.3. 2. Robin Lakoff et son principe de politesse

La politesse est un système de relation interpersonnelle qui facilite l’interaction à travers une minimisation des conflits et des confrontations potentielles dans chaque échange humain. A la dimension référentielle du discours, Lakoff ajoute la dimension relationnelle : « Soyez clair ! » et « Soyez poli ! ». Elle détaille cette deuxième maxime en trois règles : 1. Ne pas imposer ! 2. Donnez le choix ! (Proposez des alternatives) et 3. Faites que l’allocutaire soit à l’aise ! – soyez amical.

### IV.3. 3. Geoffrey Leech et l’archiprincipe de politesse

Leech décompose l’archi-principe de la politesse en six maximes :

1) La maxime de tact : minimiser l’effort de l’autre et maximiser son bénéfice

2) La maxime de générosité : a. minimiser le bénéfice personnel, b. maximiser l’effort personnel ;

3) La maxime d’approbation : a. minimiser les critiques à l’endroit de l’autre b. maximiser le plaisir de l’autre ;

4) La maxime de modestie : a. minimiser le plaisir personnel, b. maximiser la critique personnelle ;

5) La maxime d’accord : a. minimiser le désaccord avec l’autre b. maximiser l’accord entre soi et l’autre ;

6) La maxime de sympathie : minimiser l’antipathie et maximiser la sympathie entre soi et l’autre. Ici on peut aussi parler de maxime de compréhension : a. Minimiser l’incompréhension envers l’autre, b. Maximiser la compréhension.

### IV.3. 4. Goffman et la notion de face et de territoire

Goffman constate qu’il existe des règles sociales qui devraient régir toute interaction afin que celle-ci ne soit pas potentiellement menaçante pour la face des « interactants ». Il distingue deux sortes de rites : les rites d’évitement (qui précisent ce qu’il ne faut pas faire) et les rites de présentation. A ces rites de préservation des faces Goffman ajoute la réparation, qui permet de sauver la face si elle a été perdue.

Les rapports des personnes qui se trouvent mutuellement en présence sont perçus comme des comportements en « face à face ». Selon lui, la face peut être définie comme la valeur sociale positive qu’une personne revendique effectivement à travers la ligne d’action que les autres supposent qu’elle a adoptée au cours d’un contact particulier.

### IV.3. 5. Brown et Levinson et la notion de Face Threatning Acts

À partir des notions de face et de territoire de Goffman, ces deux linguistes américains développent leur théorie sur la politesse en se basant sur les menaces des faces. « En général, les gens coopèrent (et supposent la coopération de l’un et l’autre) dans le maintien de faces en interaction, une telle coopération étant basée sur la vulnérabilité mutuelle de faces. Normalement la face de chacun dépend de la manière dont la face de chacun d’autre est maintenue, et étant donné que les gens sont supposés défendre leurs faces si elles sont menacées, et à défendre leurs propres faces aux menaces des faces des autres, il en va du meilleur intérêt de chaque participant de maintenir la face de l’un et de l’autre, cela pour agir de manière à rassurer aux autres participants que l’agent est attentif aux hypothèses ci-dessus concernant les faces.

Pour eux, chaque interaction contient des menaces potentielles pour la face positive ou la face négative du locuteur ou de l’allocutaire. Ils énumèrent un ensemble de stratégie soit pour préserver la face de l’autre, soit pour défendre sa face personnelle. Ils distinguent de ce fait la politesse positive de la politesse négative.

La politesse positive en tant que stratégie suppose l’existence d’un terrain commun, d’une accointance d’intérêt, d’opinion et de point de vue, et surtout le désir entre les deux interlocuteurs de coopérer.

C’est ici qu’on retrouve des stratégies telles que :

* Prêter attention au destinataire, a ses intérêts, ses besoins et biens,
* Amplifier l’intérêt, l’approbation, la sympathie envers le destinataire ;
* Intensifier l’intérêt du destinataire envers l’Émetteur, employer des marqueurs d’identité du même groupe d’appartenance ;
* Rechercher l’accord, éviter le désaccord,
* Présupposer, rappeler, reconnaitre un territoire commun ;
* Plaisanter, s’assurer et présupposer que l’Émetteur connait et est intéresse aux besoins du destinataire ;
* Offrir, promettre, être optimiste,
* Inclure Émetteur et Destinataire dans une même action, donner et demander les raisons, présupposer et s’assurer de la réciprocité, offrir des biens, compréhension, coopération au destinataire. Bref, c’est tout ce que, dans une interaction, l’émetteur fait ou pose comme acte langagier ou comportemental pour montrer à son interlocuteur qu’il veut son bien.

Par contre, la politesse négative est l’action compensatrice adressée à face négative du destinataire : son envie d’avoir sa liberté d’action sans entrave et son attention sans entrave : C’est le cœur du comportement respectueux, de la même manière que la politesse positive est le noyau du comportement “familier” et blagueur. La politesse négative est donc employée pour compenser les actes qui menacent la reconnaissance et le respect de la liberté de décision et d’action du destinataire. Elle vise à promouvoir l’autonomie, la liberté de l’autre.

Elle s’exprime plus dans les attitudes de délicatesse, de réserve, la volonté de ne pas envahir le territoire de l’autre, la discrétion, la distance… La Politesse négative est le type de politesse plus formel, plus élabore et riche de conventions. Elle se manifeste dans : les expressions indirectes conventionnelles, les expressions qui amplifient le pourvoir du destinataire, les expressions qui tendent à maintenir la distance sociale et les formes de dépersonnalisation de l’énoncé, comme par exemple le passif.

La stratégie négative est à son tour composée des stratégies suivantes :

* Être conventionnellement indirect,
* Poser des questions,
* Fixer des limites,
* Être pessimiste,
* Réduire l’imposition, la force de l’acte,
* Exprimer respect et condescendance,
* S’excuser,
* Dépersonnaliser l’Émetteur et le Destinataire ;
* Poser l’acte comme une règle générale ;
* Utiliser les substantifs au lieu des verbes.

En d’autres termes, c’est l’ensemble de tout ce qu’on évite de faire pour montrer à l’interlocuteur qu’on ne lui veut pas du mal.

### IV.3. 6. Kerbrat-Orecchioni et le modèle Brown / Levinson revisité

L’intérêt de Kerbrat-Orecchioni pour le modèle de Brown et Levinson s’explique en ce qu’elle affirme : « Le modèle Brown e Levinson n’est pas seulement le plus célèbre, le plus exploité et corrélativement le plus critiqué, c’est aussi à mon sens le plus efficace pour rendre compte des données empiriques, à condition toutefois de lui faire subir d’importants aménagements ».[[55]](#footnote-55)

Elle se réfère notamment au caractère de norme sociale de la politesse, et à ses côtés positif (amabilité) et négatif (respect du territoire et de la face de l’autre). Au modèle proposé par Brown et Levinson, elle ajoute les actes flatteurs pour la face de l’allocutaire (FFA), ce qui entraîne une définition nouvelle des paramètres de la politesse : La politesse négative est une politesse de nature abstentionniste ou à défaut compensatoire, qui consiste à éviter de produire des FTAs ou à en adoucir par quelque procédé la réalisation. Ceci revient à dire à son interlocuteur : « Je ne te veux pas du mal » ; et la politesse positive, elle, est de nature productionniste au contraire : elle consiste à accomplir quelque FFA, éventuellement renforcé ; ce qui revient à dire à son partenaire : « je te veux du bien ».[[56]](#footnote-56)

### IV.3.7. Moral et affinité

L’affectivité, à l’intérieur du groupe, tisse les relations des membres entre eux, et un système tend à s’établir dont dépendent les attitudes des membres à l’égard les uns des autres et la perception qu’ils ont les uns des autres. Les êtres humains sont reliés les uns aux autres par trois relations possibles : sympathie, antipathie, indifférence. Ces relations peuvent se mesurer à l’aide d’un questionnaire où chaque membre indique qui dans le groupe il choisit et rejette comme compagnons le sociogramme en est la représentation graphique.

Les travaux d’Elton Mayo (test-room) ont révélé les manifestations du moral et de l’affinité. On apprend que le moral répandu par le groupe est un sous-produit de l’activité d’équipe ; que les termes moral et cohésion sont interchangeables et que le moral peut être mesuré à partir de données sociométriques (quotient moral).

On constate qu’il y a une liaison étroite entre le moral du groupe et le comportement de l’encadrement. Pour les groupes d’amis on observe qu’ils ont habituellement un moral plus élevé. Ils exercent davantage d’influences les uns sur les autres et ainsi sont-ils plus productifs.

Il existe aussi un autre phénomène dans les groupes ; il s’agit du problème de la dépendance.

### IV.3.8. Autres conseils

#### Principe de charité de Quine et Davidson

Le principe de charité nous enjoint de faire crédit aux autres, de chercher l’interprétation la plus favorable de leurs propos. Il est assurément louable et charitable de ne pas prendre a priori les autres pour des imbéciles. Il est aussi préférable de présumer que ce qu’ils disent est sensé plutôt qu’absurde, qu’ils ont raison plutôt que tort. Si vous m’entendez dire que ma maison s’est envolée sur la poule du voisin, plutôt que de me prêter nombre d’inepties sur les habitations et les gallinacées, vous remettez les mots et les choses a leur place et comprendrez que tout simplement ma poule s’est envolée sur la maison du voisin …

#### L’assertivité

C’est la capacité d’affirmer sa propre pensée ou idée et ses propres besoins en maintenant un grand respect pour l’autre. Il s’agit de persévérer avec ses convictions et ses positions, sans donner l’air d’imposer ou de se quereller. Voici les traits d’un comportement assertif

* Exprimer des opinions (ne pas imposer)
* Parler de nous, de ce que nous faisons (évoquer notre expérience)
* Donner et demander le feedback
* Demander des éclaircissements (quand on n’a pas compris)
* Dire non et négocier…
* Maintenir son point ferme

## IV.4. Le conflit dans les groupes

Selon Kerbrat-Orecchioni (Les interactions verbales), il existe deux conceptions opposées de la manière de concevoir l’interaction humaine. La première est la conception optimiste de la communication ou domine l’harmonie. Le dialogue y est vu comme processus foncièrement coopératif qui vise l’instauration d’un consensus. La seconde conception de la communication est celle dite pessimiste et où prédomine le conflit. Tout dialogue y est vu comme une sorte de bataille permanente, ou parler signifie tirer la couverture de son côté, faire valoir ses idées, avoir raison et faire perdre la face à l’autre.

Dans certaines situations d’interaction sociale, l’un ou plusieurs acteurs font l’expérience d’incompatibilité au regard des buts et des comportements. C’est là la situation de conflit. Un conflit nait de la divergence d’intérêt et de besoins et de la rancune.

Si l’intérêt et les besoins concernent le futur, la rancune est plutôt fruit du passé, le vécu, la relation telle que vécue jusqu’à ce point. C’est la perception d’iniquité entre ce qu’on a donné et ce qu’on a reçu jusqu’à ce point.

Quelle différence y a-t-il entre un conflit et un contraste ?

Le contraste porte sur le contenu, le conflit porte aussi sur la relation.

Raisons de conflit :

* Peu de ressources
* Différence de besoins
* Lutte pour le pouvoir
* L’invasion du champ (comportement inacceptable)
* Quand on cesse d’insérer de l’énergie utile dans la relation

**Comment gérer une situation conflictuelle ?**

* Gagnant – Perdant (Je gagne et tu perds) : C’est la situation où vous êtes chef et que vous exercez votre pouvoir. Le risque est de perdre le membre avec qui on est en conflit ou alors il devient un ennemi interne, un déprimé ou un *yesman*. Ceci sacrifie évidemment sa contribution à la vie du groupe.
* Perdant-Gagnant (je perds et tu gagnes) : C’est la situation où vous êtes collaborateur et que vous n’avez pas le pouvoir. Le risque est de se laisser faire et une sorte d’auto-fustigation et très peu d’assertivité.
* Gagnant-gagnant ou perdant-perdant : Lorsque les personnes n’ont pas de sphère de pouvoir mais des habiletés diverses. On en arrive au jeu de la somme zéro.

**Les pièges :**

* Nous croyons savoir ce que l’autre pense, nous nous faisons passer pour grands connaisseurs de l’autre ;
* Nous pensons que nos mauvaises actions sont une réaction aux actions des autres. Nous nous confirmons comme êtres positifs (Eichmann).
* Alors nous allons à la recherche des coupables, au lieu de chercher les besoins respectifs.
* Nous croyons que ne rien faire, fera passer (changer) les choses (laissons au temps le temps). Ceci est une erreur, car dans la logique relationnelle, qui ne construit pas détruit.

**Solution :**

* Passer du plan des solutions (positions de chacun) aux besoins ou intérêt en jeu.
* Suspendre la recherche des coupables ;
* Séparer l’analyse des solutions ;
* Se demander et demander quel est le problème de l’autre.

Il faut donc définir ensemble les besoins individuels, en répondant aux questions inspirées par Fisher :

* Quels sont les points centraux du conflit pour l’autre ?
* Quels sont les points centraux du conflit pour moi ?
* Comment est-ce que je perçois l’autre ?
* Comment est-ce que l’autre me voit ?

La gestion coopérative du conflit suppose les étapes suivantes :

* Définir ensemble les besoins de chacun ;
* Engendrer un grand nombre d’alternatives possibles de solution du conflit. Ces alternatives doivent se baser sur les solutions des besoins mis en évidence, non des solutions initiales.
* Évaluer le pour et le contre de ces alternatives (sur base des intérêts réciproques) ;
* Décider ensemble ce que nous ferons (actions pratiques) ;
* Définir ensemble comment vérifier le succès des actions prises.

**Quand la situation se cristallise (bloque)**

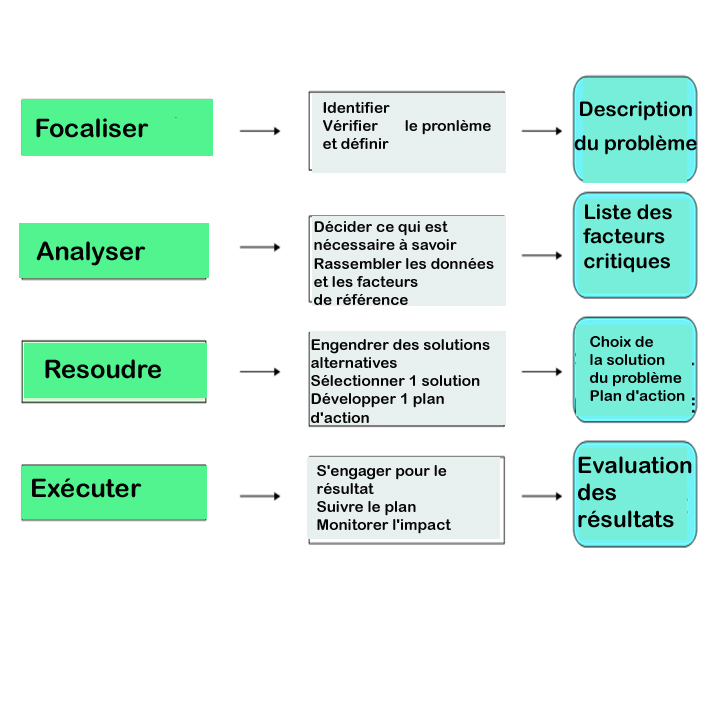
Pour débloquer une négociation qui risque de se transformer en mur contre mur, on peut procéder de la manière suivante :

1. Meta communication : Décrire à l’autre ce qui se passe et raisonner sur le désavantage que cela entraine pour toutes les deux parties. « Je vois que nous n’avançons pas. Nous sommes dans un ring en train de nous donner des coups mais sans aucun objectif, nous crions, mais pour rien”… Ceci nous permet de sortir de la dynamique des fautes et déplacer l’axe sur ce qu’il y a, pour tenter de repartir avec un discours sur les contenus.
2. Désarme unilatérale : « Je te concède ceci pour sauver le rapport ». C’est une concession faite pour montrer la disponibilité à maintenir ouvert la table de négociation.
3. Restructuration : Élargir les horizons, donner une connotation positive à l’autre. (J’ai l’impression que de cette manière on fait le jeu de qui ne voudrait vraiment pas décider. Je vois que tu y tiens beaucoup, je voudrais qu’on ait une sortie positive).
4. Le médiateur : On fait entrer dans le jeu une troisième personne, mais à condition que l’autre soit lucide et impartial.

Dans un groupe, on est constamment en interaction verbale et non verbale. La modification du comportement de l’un influe sur le comportement de l’autre. Si l’un se montre agressif, l’autre réagira d’une manière défensive ou utilisera des gestes pour l’apaiser. Dans un conflit, le plus adaptatif changera le comportement et orientera la relation. Plus une personne possède une variété de façons de réagir, plus elle aura de chances d’influer sur la relation et de faire évoluer la dynamique de l’échange.

Freud utilise l’expression « de narcissisme des petites différences » pour désigner la volonté de certaines personnes ou groupes de se démarquer de leurs semblables. L’adoption d’une position légèrement différente de son voisin désigne le désir de s’affirmer et de montrer son identité propre. Dans les groupes, alors que les personnes sont d’accord sur l’essentiel des propositions, les participants peuvent continuer à batailler, à pinailler sur des points mineurs oubliant la position commune. Ce phénomène est présent dans les groupes qui montrent des tensions dans les relations et où aucune autorité ne vient réguler le débat.

**Résolution des conflits (Synthèse)**

****

# Chapitre 5 : Certaines théories sur la dynamique des groupes

## V. 1. Problème de cohésion dans le groupe

### V.1.1. Milgram et la soumission à l’autorité[[57]](#footnote-57)

Comment concilier la soumission à une autorité et la voix de sa conscience ? C’est pour répondre à cette question que le psychologue américain Stanley Milgram a engagé une série d’expérience vers les années 1960, dans le but de démontrer jusqu’à quel point un individu pouvait se soumettre à une autorité jusqu’à exécuter des actes dangereux. De son expérience :

* Quand le sujet placé sous le rôle de professeur ne recevait pas de consignes précises sur le niveau de choc électrique à administrer, il ne dépassait pas les 75 volts ;
* Lorsque les ordres n’étaient pas donnés par une autorité légitime, mais par quelqu’un d’autre, la soumission disparaissait chez presque tous les sujets ;
* Quand les ordres n’étaient pas cohérents (donnés par deux personnes aux ordres contradictoires), la soumission disparaissait à la première défaillance de l’autorité, et Milgram de conclure :
* L’individu peut devenir l’exécutant des volontés d’un autre, il abandonne son esprit critique et se soumet à l’autorité. Il se décharge de sa propre responsabilité ;
* La procédure de l’expérience conduit ainsi l’individu à respecter la norme de consistance.

Milgram distingue des individus obéissants et des individus moins obéissants. Il a observé des différences significatives comme une tendance plus élevée à l’autoritarisme chez les sujets obéissant, une personnalité qui se caractérise par l’adhésion rigide à des valeurs traditionnalistes, de l’intolérance vis-à-vis des comportements marginaux et une habitude à penser en termes stéréotypés. Ces traits caractérisent la personnalité autoritaire.

### V.1.2. Influence et normes institutionnelles

L’institution est, selon Littré, ce qui institue, ce qui donne commencement, ce qui établit, ce qui forme. Une institution vise à définir un mode de régulation globale de la société et a pour but de maintenir un état, de faire durer et d’assurer une transmission. Ainsi la famille, l’école, l’Église, l’armée dont des institutions. Ce sont des groupes qui ont leur loi, leurs systèmes de règles, leur type de transmission d’un certain savoir et une volonté d’influencer sur l’ensemble des relations sociales.

E. Enriquez[[58]](#footnote-58) (1983) distingue les caractéristiques fondamentales des institutions :

* Les institutions se fondent sur un savoir qui a force de loi, un système de valeur et d’action, et qui se présente comme l’expression de la vérité. La cohésion des institutions est fournie par un savoir théorisé et indiscutable. La remise en cause de ce savoir et de ces règles est ressentie comme une attaque directe des fondements mêmes des institutions.
* La loi doit s’intérioriser dans des comportements, dans les règles de vie organisées. Ces règles sont proposées comme idéal vers lequel chacun doit tendre.
* Les institutions se présentent comme productrices. Elles visent à faire durer, à reproduire les mêmes comportements suivant une forme qui a été donnée une fois pour toutes.
* Elles sont essentiellement éducatives et formatives. Elles se réfèrent à un type d’homme qu’elles promeuvent.
* Dans cette éducation ou formation, la contrainte est un élément fort. Un système d’interdits, de limites est continuellement en jeu. Tout écart trop important ou trop visible par rapport aux normes institutionnelles est réprimé … Il faut mettre à l’écart le déviant, les délinquants.

Un des buts de l’institution est de produire une idéologie, entendu comme système d’idées, de jugements explicites et généralement organisés qui permet d’expliquer et de justifier la situation d’un groupe ou d’une collectivité. Elles proposent des références partagées, des valeurs communes qui structurent et légitiment des modes de pensées et d’actions.

Si nous analysons la figure centrale de chaque institution (papa, maitre, père du régiment, saint père…), elles renvoient à la notion du père par qui s’incarnent la règle et les valeurs. C’est en effet sur le prototype de la relation parent-enfant que se fonde les relations éducatives au sein des institutions. La dépendance physiologique du petit enfant dans les premiers mois de sa vie se transforme en une dépendance psychologique vis-à-vis de la figure d’autorité. Ceci représente le prototype de la relation d’influence. On fait toujours appel au statut, à la compétence, qualités qui renvoient à une figure d’autorité.

Aujourd’hui, évidemment, les institutions sont mises à rude épreuve. Les règles et les valeurs sont bousculées (Mendel 2002). La découverte et la réappropriation des libertés individuelles ont remis en cause les comportements d’autorité.

A une vision pyramidale de la société s’est substitué un jeu de réseaux d’influence qui cherchent à réguler un ordre instable travaillé par des stratégies des acteurs et des groupes sociaux. Les institutions se trouvent prises en tension dynamique entre l’immobilité et le mouvement, la contrainte et la liberté, la conservation et l’innovation.

### V.1.3. S. Schachter et la théorie de déviance[[59]](#footnote-59)

S. Schachter a cherché à vérifier la théorie selon laquelle la communication dans un groupe est le plus souvent dirigée vers les individus dont les attitudes sont considérées comme déviantes, afin de leur permettre d’abandonner ces attitudes gênantes.

Dans chaque groupe, où on trouve en général :

* Un rôle de déviant : Soutenir et défendre une position nettement différente des autres
* Un rôle flottant, d’indécis : celui-ci prendra au début de la discussion une position de déviant et peu à peu se rapprochera de la position du groupe :
* Un rôle d’individu médian, qui restera toujours proche de la position moyenne du groupe,

L’expérience montre qu’on s’adresse le plus au déviant. On s’adresse moins au flottant, dès que ce dernier adopte l’opinion du groupe. Et on ne s’adresse presque pas au médian.

S. Schachter met cette attitude en relation avec deux caractéristiques : la cohésion et la pertinence de l’activité. Les membres sont cohésifs lorsqu’ils sont intéressés à l’activité du groupe. Ils sont pertinents quand ils acceptent d’être confrontés au problème.

La communication vers le déviant rend compte de la pression du groupe pour réduire les différences. Ces processus d’influence s’expliquent par l’existence de normes au sein d’un groupe. Le phénomène d’influence va soit dans le sens de créer une conformité dans le groupe, soit dans le sens de créer d’autres normes.

Trois modèles :

1. Les individus interagissent entre eux et établissent une norme de groupe (illusion autocinétique de Sherif) ;
2. Un individu s’oppose à une majorité, puis se conforme à la norme du groupe (effet Asch) ;
3. Un individu propose une innovation et c’est la majorité qui se rapproche de la proposition de la minorité (expérience de Faucheux et Moscovici sur la consistance).

### V.1.4. Muzafer Sherif et la normalisation[[60]](#footnote-60)

La normalisation est le processus qui permet à un groupe de converger vers une norme commune. Pour pouvoir étudier ce processus expérimentalement, Shérif utilise l'effet autocinétique, une illusion par laquelle un point lumineux de faible intensité semble se mouvoir de façon erratique. Cette illusion a lieu surtout si le sujet ignore la distance qu'il y a entre lui et la lumière et même s'il sait que la lumière ne se déplace pas. Elle exprime la convergence des opinions et l’adhésion à un compromis accepté par les membres d’un groupe.

Dans le phénomène de normalisation, il existe une réduction des différences, et l’interaction débouche sur un consensus qui amène à percevoir le problème nouveau dans un système de référence commun. Il y a normalisation chaque fois que le groupe est confronté à un problème auquel personne, de par son expérience, sa compétence ou son statut ne peut apporter une solution toute faite, et que les membres du groupe interagissent pour trouver une solution commune.

Expérience : ***L’illusion autocinétique de Sherif.***

Placé dans une chambre noire, un individu est amené à observer un point lumineux fixe. Au milieu de l’obscurité, les perceptions visuelles perdent leur cadre de référence habituel et, en l’absence de référence, le point lumineux semble se déplacer : c’est le phénomène de l’illusion autocinétique. Il est alors demandé au sujet de donner une estimation des déplacements du point. Le sujet formule une série d’estimations qui peu à peu se stabilisent autour d’une appréciation qui correspond à sa norme personnelle, norme qu’il aura tendance à reproduire au cours d’autres expériences. Chaque sujet confronte ses estimations à celles des autres sujets et chacun les exprime à haute voix.

La communication entre les membres entraine une modification progressive des estimations. Les sujets abandonnent leur propre norme pour établir avec les autres une norme de groupe. L’écart des estimations constatées crée un malaise chez le sujet qui est alors appelé à revoir ses estimations. Il se crée un processus de réajustement réciproque. Chaque individu réduit l’incertitude et adopte un jugement commun. Cette norme devient source de stabilité et de sécurité. Une position commune adoptée à partir d’un consensus a un effet plus rassurant que la perception des désaccords. Une fois la norme du groupe établi, il est difficile de s’en écarter : l’individu s’y conforme.

### V.1.5. Asch et le conformisme[[61]](#footnote-61)

L’expérience de Salomon Asch nous montre en effet à quel point nous pouvons être sensibles à la pression d’un groupe, au point de faire des choix qui vont à l’encontre de l’évidence. Le conformisme définit le comportement d’un individu ou d’un sous-groupe qui est déterminé par la règle d’un groupe. La pression à la conformité suppose d’un côté une majorité et de l’autre une minorité. La majorité est attachée à la règle et l’interaction sociale visera à imposer ses vues à la minorité. Par un système de sanctions ou de valorisations, les individus minoritaires sont amenés à accepter les règles de la majorité. Il y a réduction des déviations et renforcement des règles de l’ensemble majoritaire.

À partir d’une expérimentation, on observe que parfois l’individu (sujet naïf) qui est dans la vérité, développe un doute sur sa position, pour la simple raison que tous les autres disent une autre chose. Il se conforme alors à la majorité et abandonne sa position initiale. La communication des jugements est la seule interaction possible entre la majorité et l’individu. Le conformisme de l’individu sera augmenté si on renforce la dépendance de l’individu par rapport au groupe. Mais une fois que le sujet est hors du groupe, il revient à des estimations correctes. Le conformisme se trouve réduit si, parmi les compères, un seul donne une réponse identique au sujet naïf.

### V.1.6. Faucheux-S. Moscovici et la théorie de l’innovation[[62]](#footnote-62)

Les individus ne subissent pas toujours les normes des groupes. Certains réussissent à infléchir les règles de la majorité et à imposer leur propre modèle. Les habitudes de la majorité se trouvent alors transformées par l’action de la minorité. Pour le sens commun, c’est sous l’action des sujets les plus populaires (figures centrales du groupe) que les normes, les valeurs peuvent peu à peu se modifier pour répondre aux impératifs d’une nouvelle situation. Ainsi les individus à statut élevé, dans la mesure où ils jouissent d’une grande confiance, d’un grand crédit … seraient les plus capables d’innovation et de changement. Or la confiance se construit et se mérite. Avant d’être mieux suivi, il faut d’abord suivre les autres. L’innovation serait alors un compromis et les plus grands innovateurs seraient les conformistes les plus habiles et les plus opportunistes.

Selon C. Faucheux et S. Moscovici (1971), les grands innovateurs se sont signalés par leur constance et leur intransigeance. Copernic, Galilée, Freud, Marx… étaient constants dans leurs idées et avaient une grande volonté d’affirmer leurs principes en dépit de la réaction de la majorité.

Deux conditions rendent possibles la théorie de l’innovation : La consistance et la constance.

Ceci étant, C. Faucheux et S. Moscovici formulent l’hypothèse suivante : si une minorité est consistante, c’est-à-dire si elle adopte constamment une même position, elle devient alors à même d’influencer une majorité.

La consistance est donc source d’influence et permet l’innovation. Mais il est aussi possible de montrer qu’une majorité doit être consistante pour que ses normes soient préservées. En effet, une majorité qui n’est pas consistante, constante dans ses opinions, qui n’est pas unanime, exerce moins d’influence qu’une minorité unanime. La consistance a plus de poids que le nombre.

Pour qu’une norme ou une valeur subsiste, il est nécessaire que la majorité adopte un comportement consistant, consistance à la fois synchronique et diachronique, càd que les comportements doivent être répétés dans le temps par un ensemble d’individus soudés.

## V.2. Observer le groupe

### V.2.1. Moreno et la sociométrie[[63]](#footnote-63)

La sociométrie de Moreno est une technique qui permet d’analyser la dynamique d’un groupe par simple observation et sans le connaître. En 1934, J. L. [Moreno](http://www.universalis.fr/encyclopedie/jacob-levy-moreno/) publia son principal ouvrage *Who Shall Survive ?* traduit en français sous le titre de *Fondements de la sociométrie*. Sociologue et psychiatre, Moreno s'intéressa à la fois à la qualité des relations interpersonnelles, à leur « vécu », et à leur quantité, à leur densité au sein des groupes sociaux.

Le terme même de sociométrie est significatif : il évoque l'idée d'appliquer la mesure à l'être social ; la méthode vise à étudier avec l'aide des mathématiques les liens psychologiques qui se tissent au sein des collectivités – car, selon Moreno : « Les unités sociales sont avant tout des systèmes de préférences, d'attractions et de répulsions mutuelles. » Instruit en effet par son expérience de psychiatre, il est conduit à accorder aux phénomènes affectifs un rôle primordial dans les rapports humains. La sociométrie recourt donc à des procédures permettant de libérer les attraits électifs des individus, leur spontanéité, souvent entravée par des modèles ou des routines que Moreno nomme les « conserves sociales ». Afin de dégager ces choix ou ces rejets spontanés – et parfois instables –, pour étudier leur genèse et leur dynamique, on fait appel à une sorte d'« observation participante » ; selon une autre formule frappante : « Les méthodes d'investigation psychosociale ont à subir une crise de subjectivisation pour acquérir une plus grande objectivité. »

Tout groupe se structure autour de trois types d'affinités : la sympathie, l'antipathie ou l'indifférence. Par définition, un comportement est observable. Les relations, elle, ne le sont pas. Moreno étudie le niveau d'une affectivité latente, toute la nécessité d'élaborer une méthode pour atteindre ce niveau de l'affectivité latente : l'enquête sociométrique ou le test sociométrique.

Moreno a un projet scientifique : la mesure du social, dans un souci d'objectiver les relations affectives. Il veut créer la sociométrie comme discipline, mais il a aussi un projet politique. Ayant observé la marginalité de certaines personnes par faiblesse de revenus, il a l'ambition messianique d'aider un prolétariat affectif (comme il existe un prolétariat économique) dépendant de la place plus ou moins trouvée dans la société, et de la difficulté de s'insérer dans les réseaux d'affinités. Son but est de repérer les sujets isolés et d'aider ces personnes à trouver la place qui leur convient le mieux, où ils pourront se réaliser et apporter leur contribution à la société. Il désire créer une société où les gens sont mieux intégrés.

Une des composantes intéressant les socio-métriciens est la cohésion. Ceci entre dans le cadre de présupposés de l'effet positif de la cohésion sur le groupe. La cohésion implique l'absence de conflit ; or, le conflit peut être nécessaire. Le groupe idéal sans conflit est une illusion groupale. Le conflit n'est pas forcément dysfonctionnel. Cette approche a une autre limite, c'est la façon de mesurer la cohésion : l'indice de cohésion correspond au nombre de choix réciproques divisés par le nombre de choix de halle émis. Or, il est possible que tous les choix soient réciproques sans que le groupe soit cohésif.

La cohésion est définie comme l'ensemble des forces poussant les membres d'un groupe à y rester. Ici, il s'agit des choix réciproques c'est-à-dire l'attraction interpersonnelle. Cette définition peut être questionnée. Les tenants de la théorie de l'identité sociale par exemple, affirme qu'on ne peut pas réduire la cohésion aux relations interpersonnelles, mais qu'il faut aussi prendre en compte ce que le groupe représente pour les individus, de leur reconnaissance dans le but du groupe, et dont le type de personne qui prend part. L'attraction les dépersonnalisait, il peut s'agir d'abstraction : il existe du une attraction sociale au-delà du groupe.

L’ensemble socio-affectif et sociocognitif « vécu » du groupe est appelé par Moreno « télé ». Moreno organise ses expériences en trois temps :

* Le test sociométrique : questionnaire permettant de repérer la structure latente d’un groupe.
* Le sociogramme : En fonction des réponses obtenues, construction d’une carte sociométrique du groupe ou sociogramme.
* Le diagramme sociométrique individuel : « profil » individuel construit à partir du test sociométrique.

### V.2.2. Robert Bales

Bales[[64]](#footnote-64) souligne à plusieurs reprises que les processus mentaux des individus et leurs interactions sociales se déroulent dans des contextes systématiques qui peut être mesurée. Par conséquent, elles permettent explication et prédiction du comportement d'une manière plus exacte que dans les traditions passées.

Cette étude du psychosociologue américain Robert Bales remet en question le présupposé stipulant que dans les groupes constitués pour accomplir une tâche, notamment résoudre un problème, les rapports s’organiseraient selon une logique pratique basée sur l’échange et le traitement des informations techniques pertinentes. Au terme de multiples expériences de laboratoire, les rapports socio-affectifs se manifestent ici aussi importants que les rapports purement techniques. Les groupes satisfont ainsi leur incontournable besoin en relations sentimentales, besoin que traite systématiquement (avec plus ou moins d’opportunisme) un « leader » spécialiste du « socio-affectif », leader qui complète et concurrence le leader qui possède les compétences d’ingénierie. De la sorte on s’aperçoit que le succès social et la « popularité » ne s’acquièrent pas par le simple mérite, et bien au contraire tendent à décroitre avec celui-ci qui produit des frustrations relationnelles de toute espèce. Les pouvoirs techniques et les pouvoirs socio-affectifs ne paraissent pas conciliables dans une même personne non assez polyvalente pour cela et sont répartis entre plusieurs dans une certaine division du travail et une certaine lutte des pouvoirs.

Le chercheur en sciences sociales tirera plusieurs profits de cette étude. Les interviews de groupes, en effet, « risquent » de se dérouler à cet exemple et le sociologue ou ethnologue s’expose à recevoir des informations très biaisées s’il ne sait pas reconnaître, traiter ou corriger les processus socio-affectifs et les luttes de pouvoir qui interfèrent chez les enquêtés avec leur travail de production et de communication de l’information souhaitée.

Le chercheur s’intéressera aussi à la méthode d’observation des interactions dans un groupe que Bales construit et met en œuvre (il s’agit d’une « grille » à douze entrées, servant à quantifier les manifestations de chaque participant à l’égard des autres, manifestations typées en catégories d’actions soit centrées (les unes passivement les autres activement) sur le traitement direct du problème, soit orientées (les unes positivement les autres négativement) vers l’évolution de l’état affectif.

Enfin le chercheur en sciences sociales s’interrogera sur le protocole d’expérimentation en psychologie sociale qui est ici appliqué, protocole exemplaire à cet égard. On pourra, là encore, dans un certain scepticisme ou un certain pessimisme, se demander si les résultats de l’étude de Bales ne seraient pas en partie des artefacts des conditions très artificielles de l’expérimentation qui consiste à construire de toutes pièces des groupes au coup par coup (avec rémunération à la clef) en leur attribuant dans des lieux exogènes des tâches qui ne sont décidées que par l’expérimentateur. Mais cette critique peut être atténuée en constatant que même ailleurs les groupes de travail devant accomplir une tâche ou résoudre un problème ne sont pas plus naturels ou spontanés.

La Grille de Bales, créée par Robert Bales en 1950, permet d'étudier les interactions au sein d'un groupe. Elle s'inscrit dans "les premiers travaux systématiques sur les flux de communication dans les groupes qui sont toujours d'actualité". Elle se centre sur la fonction de l'interaction de l'individu avec le groupe, plus que sur son contenu stricto-sensu. Elle est valide pour l'analyse des interactions au sein de groupes tentant de résoudre "objectivement" un problème à partir d'une discussion. Les interventions des membres des groupes se situent à plusieurs niveaux par rapport à de grandes directions. :

* Elle expose un fait, une information ;
* Elle formule une opinion, une évaluation ;
* Elle exprime une direction, une suggestion ;
* Elle reflète un sentiment, une tension.

Toutes ces interventions sont classées par rapport à 6 types de catégories constamment présentes dans le groupe : Problème d’information, d’évaluation, de contrôle, de décision, de tension et d’intégration.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Par rapport aux relations | Montre la solidarité, de l’estime, aide, gratifie les autres | Critères positifs |
| Soulage les tensions, crée de la détente, plaisante, rit, montre de la satisfaction |
| Se montre d’accord, accepte facilement, comprend, abonde dans le sens d’autrui |
| Par rapport à la tâche | Donne des suggestions, des idées tout en respectant les idées des autres |
| Donne des opinions, évalue, juge, exprime des vœux, des sentiments |
| Donne des orientations, informe, clarifie, reformule, répète, confirme |
| Demande des orientations, des informations, cherche des confirmations, fait répéter | Critères |
| Demande des opinions, attend que les autres donnent leur évaluation |
| Demande des idées et des suggestions, des directives, des voies possibles d’action |
| Par rapport aux relations | Montre désaccord, rejette, met en doute, ne comprend pas, retire son soutien |
| Montre de la tension, accroit la tension, se place en dehors du groupe |
| Montre l’antagonisme, rabaisse le statut des autres, assaille, s’affirme contre |

## CATEGORIES D’INTERACTION DE BALES

|  |  |
| --- | --- |
| Domaines | Catégorie d’interaction |
| Domaine socio affectif positif | Manifeste de la solidarité  Manifeste de la détente  Approuvé |
| Domaine de la tâche | Apporte une suggestion  Apporte une opinion  Apporte une information  Demande une information  Demande une opinion  Demande une suggestion |
| Domaine socio affectif négatif | Désapprouve  Manifeste de la tension  Manifeste de l’antagonisme |

### V.2.3. Rensis Likert et Le questionnaire psychométrique (Echelle de Likert)[[65]](#footnote-65)

Cette méthode est sans doute la plus intuitive qui soit. Elle n'est pas basée, comme celle décrite par Thurstone, sur une étape préalable de calcul des scores des items, puis une seconde étape présentant des réponses dichotomiques lors de l'utilisation de l'échelle.

En quelque sorte, Likert «télescope» les deux étapes en une seule. Il soumet directement aux sujets dont il souhaite mesurer l'attitude, des propositions à juger selon une échelle prédéterminée, du type :

Tout à fait d'accord ; D'accord ; Sans avis ; En désaccord ; Tout à fait en désaccord.

Le nombre des modalités possibles peut varier (généralement de 3 à 7), mais correspond le plus souvent à un nombre impair de manière à ménager une modalité relativement neutre ou non polarisée au centre de l'échelle. Le nombre de modalités proposées est fonction à la fois de la précision souhaitée, mais aussi de la capacité présumée des sujets à effectuer des discriminations fines, un trop grand nombre de catégories n'entraînant pas nécessairement une augmentation de la précision.

Chaque catégorie reçoit une note a priori (par exemple, 5 pour Tout à fait d'accord, 4 pour, D'accord, ...et 1 pour Tout à fait en désaccord). Pour les items dont l'acceptation est contraire à l'attitude générale que l'on veut mesurer au moyen de cette échelle, les valeurs sont ordonnées dans l'autre sens : 1 pour Tout à fait d'accord et 5 pour Tout à fait en désaccord.2Il n'y a aucune obligation d'attribuer un score élevé aux propositions favorables à la dimension mesurée et un score faible aux propositions défavorables plutôt que l'inverse. Il faut cependant conserver la même logique dans l'ensemble de l'échelle. Une fois qu'un sujet a répondu, on calcule son score sur l'échelle en additionnant simplement les points de chaque modalité choisie. Cette solution postule bien sûr que chaque item possède le même poids et que la valeur liée à une modalité donnée peut être simplement additionnée à celle d'une autre.

Par exemple, être tout à fait d'accord avec les propositions «La peine de mort doit être appliquée dans toutes les affaires impliquant des crimes de sang» et «Tous les fraudeurs devraient être sanctionnés par une amende proportionnelle à l'ampleur de la fraude» crédite le sujet d'un nombre identique de points sur l'échelle de «sévérité des peines à infliger».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Méthodes trad. | Objectifs | Limites |
| Le questionnaire psychométrique de type Likert | Évaluer le degré de socio-affectivité au sein du groupe | Ne permet pas d’identifier la structure des relations socio-affectives à l’intérieur du groupe |
| L’entretien | Obtenir des déclarations «orales »pour construire la cartographie socio-affective du groupe | Risque d’obtenir des déclarations superficielles, voire même de mettre mal à l’aise l’interviewé |
| Le questionnaire sociométrique | Obtenir des déclarations «écrites» pour construire la cartographie socio-affective du groupe | Difficulté de mettre en place un projet basé sur un critère socio-affectif sans que l’aspect techniciste interfère |

# Chapitre 6 : La dynamique des groupes comme science

## 

## VI.1. Apport des autres sciences

### VI.1.1. La cybernétique

La cybernétique est la science qui étudie les phénomènes d’autorégulation et la communication dans les organismes vivant set dans d’autres systèmes naturels ou artificiels. La cybernétique se pose donc comme un champ d’étude interdisciplinaire entre les sciences et l’ingénierie. Le terme cybernétique (*cybernetics*) a été inventé par Norbert Wiener en 1947.

Parmi les mécanismes de contrôle les plus importants étudiés par la cybernétique, on peut se rappeler les circuits à feedback (rétroaction) positif et négatif. Par circuit à feedback négatif on entend un système de régulation qui tend à corriger le comportement d’un système pour atteindre un objectif donné, chaque fois qu’il y a des déviations significatives par rapport à l’objet même. Le circuit de ce genre joue évidemment un rôle (fonction) stabilisant.

Le manque de mécanisme d’autorégulation conduirait donc à la désagrégation du système. Par circuit feedback positif on entend par contre un système qui amplifie les oscillations, en incluant ainsi dans la machine ou dans le système des comportements divergents et déstabilisant. Un exemple du feedback positif est la *schismogenèse*, processus de division et d’ « escalation » qui, d’un simple système en produit deux, théorisé par Gregory Bateson.

Une autre conceptualisation née dans le domaine de la cybernétique mais qui a eu une application intéressante en sociologie est la distinction entre système fermé et système ouverts. Les systèmes fermés sont ceux qui n’échangent pas le contenu avec l’environnement qui les entourent. Les systèmes ouverts sont contre ceux qui effectuent cet échange.

### VI.1.2. Théorie des systèmes

La théorie des systèmes La théorie des systèmes est un principe selon lequel tout est système, ou tout peut être conceptualisé selon une logique de système. On parle aujourd'hui plutôt de Théorie systémique. Ce principe est formalisé en 1968 par Ludwig Von Bertalanffy dans *General System Theory*, mais les bases sont multiples, la principale étant certainement le mouvement cybernétique.

En tenant compte de l’avis même de von Bertalanffy, que tout ce qui fonctionne ensemble est système :

1. Du point de vue de l'histoire des sciences, un système est une construction théorique que forme l’esprit sur un sujet (ex. une idée expliquant un phénomène physique et représentée par un modèle mathématique).

2. Ensemble de propositions, d’axiomes, de principes et de conclusions qui forment un corps de doctrine ou un tout scientifique (ex. en philosophie : le système d’Aristote, ou en physique : le système newtonien).

3. Ensemble de méthodes, de procédés organisés ou institutionnalisés pour assurer une fonction (ex. système d’éducation, système de production, système de défense).

4. Ensemble d’éléments qui se coordonnent pour concourir à un résultat (ex. système nerveux)

5. Ensemble de divers éléments analogues.

6. Appareillage, dispositif, machine assurant une fonction déterminée (ex. système d’éclairage, système automobile).

7. En termes d'analyse, il s'agit d'un réseau, plus ou moins important et autonome, dont les éléments présentent la particularité de répondre en tout ou en partie à un même objectif.

### VI.1.3. Cybernétique du second ordre

Alors que la cybernétique du premier ordre est plus du ressort de l’ingénierie, la cybernétique du second ordre est plus biologique, adapté à traiter des systèmes avec une complexité élevée comme celle des vivants ou sociaux; alors que la cybernétique du premier ordre est plus intéressée aux processus homéostatiques et de conservation de l’équilibre (feedback négatif), la cybernétique du second ordre est en grande partie intéressée aux systèmes auto-organisant et à la morphogenèse (feedback positif). Selon les mots de von Foerster, la cybernétique du premier ordre est la cybernétique des systèmes observés, la cybernétique du second ordre est celle des systèmes observants. Elle met l’observateur et l’objet observé au même niveau.

1. Autopoiesis :

Le terme autopoiesis a été inventé par Humberto Maturana à partir du mot grec auto (soi-même) et poiesis (création). Un système auto-poïétique est un système qui se définit soi-même de manière continuelle et permanente, se soutient de l’intérieur et se reproduit. On dirait donc que c’est un réseau de processus de création, de transformation et de destruction des composants qui, en interagissant entre eux, soutiennent et régénèrent de manière continuelle le même système.

1. Théorie du chaos

Ici le chaos n'est pas le désordre mais l'ordre fluctuant qui s'établit entre des éléments en interaction. Les systèmes complexes comme un écosystème, un organisme, une société, un cerveau ou l'univers sont des systèmes chaotiques dont l'équilibre est dynamique et non statique.

Lorsque l'état du système est tangent entre plusieurs évolutions possibles, des événements infinitésimaux peuvent entrainer des conséquences en chaine qui peuvent s'avérer déterminantes. C'est ce qu'on appelle "l'effet papillon", selon l'expression du météorologue Edward Lorenz (du MIT) qui a démontré que le battement d'ailes d'un papillon peut fournir l'apport d'énergie décisif qui provoquera une tornade à plusieurs milliers de kilomètres de là.

Il montre donc qu'une dynamique très complexe peut apparaître dans un système formellement très simple. L'appréhension des rapports du simple et du complexe s'en trouve profondément bouleversée. En particulier, on s'aperçoit que la complexité peut être intrinsèque à un système, alors que jusque-là on la rapportait plutôt à un caractère extrinsèque, accidentel, lié à une multitude de causes.

## VI.2. Etat de la recherche

On trouve déjà dans La république de Platon ou dans La politique d’Aristote un ensemble d’hypothèses et d’analyses d’une grande acuité sur les phénomènes collectifs, leurs structures et leurs transformations. Cependant, il n’est pas douteux que l’étude des groupes et des rapports humains n’a pris un caractère positif et expérimental qu’au début du XXème siècle.

La psychosociologie des groupes restreints reste, par ailleurs, très largement débitrice des grands pionniers européens des sciences humaines, notamment de Durkheim et de Freud. Le premier – bien qu’il soit généralement présenté comme le parangon d’une sociologie liée au primat de la « Société globale » – s’est aussi considérablement intéressé à des groupes spécifiques : famille, école, syndicat. Ses concepts et ses théories concernant la solidarité, l’anomie, les symboles sociaux, ont largement contribué à l’interprétation des processus collectifs à toute échelle ; Durkheim, d’ailleurs, créa lui-même l’expression de « dynamique sociale ». Son influence s’est fortement exercée sur les chercheurs américains les plus éminents qui, sans s’apparenter au courant de la dynamique des groupes, s’intéressent directement aux problèmes du changement : notamment le sociologue Merton et le psychologue Shérif.

Quant à Freud, une partie de ses travaux est expressément consacrée à la psychologie collective. Les concepts et les modèles psychanalytiques ont été transposés (avec ou sans retouche) dans la description et l’explication de la plupart des phénomènes relationnels, tant structuraux qu’affectifs. Leur influence s’est exercée sur la pensée de Lewin lui-même en deçà des apports originaux et décisifs de cet auteur. C’est précisément Kurt Lewin qui est le créateur de l’expression « dynamique des groupes » et le promoteur du courant de recherche qui porte encore ce nom.

L’expression « Group Dynamics » apparaît pour la première fois en 1944 dans un article de Lewin consacré aux rapports entre la théorie et la pratique en psychologie sociale et dont on peut extraire ce passage significatif : « Dans le domaine de la dynamique des groupes plus qu’en aucun autre domaine psychologique, la théorie et la pratique sont liées méthodologiquement. Si elle est correctement assurée, cette liaison peut fournir des réponses à des problèmes théoriques et peut, en même temps, renforcer cette approche rationnelle de nos problèmes sociaux pratiques qui est une des exigences fondamentales de leur résolution. »

En vérité, il convient aujourd’hui de distinguer un sens large et un sens restreint de la Dynamique des groupes ; au sens large, et tout en se rattachant à certaines idées maîtresses de Lewin, elle enveloppe un vaste ensemble de travaux consacrés aux groupes restreints, mais qui ne se réfèrent pas tous aux concepts et aux modèles lewiniens. Leur caractère commun consiste à considérer la vie des groupes comme la résultante de forces (ou processus) multiples et mouvantes qu’il s’agit d’identifier, de relier et si possible de mesurer. Les deux autres implications de la dynamique lewinienne qu’acceptent plus ou moins tous les courants de recherche sont les suivantes :

* la recherche et l’intervention doivent être étroitement associées ;
* le changement et la résistance au changement constituent un aspect essentiel de la vie des groupes.

Au cours de cet ouvrage, nous prendrons l’expression de dynamique des groupes dans son sens le plus large, en réservant celle de « courant dynamiste » aux travaux et aux chercheurs qui se réfèrent directement aux conceptions de Lewin.

Jacob-Levi Moreno (1889-1971) a prescrit la sociométrie. Il avance que les individus sont reliés entre eux par trois relations possibles : sympathie, antipathie, indifférence. Au sein d’un groupe ces relations peuvent être mesurées à l’aide d’un questionnaire, et le dépouillement sous forme de tableau révèle les liens socio-affectifs et la cohésion du groupe. La représentation graphique de ces liens s’appelle le sociogramme.

La dynamique de groupe de Kurt Lewin (1890-1947) est révélée par l’étude de groupes artificiels en incorporant des variables de climats sociaux (autocratique, démocratique, laisser-faire). Il en ressort que l’agressivité est commune à ces trois variables ci-dessus, et ce, quel que soit le style de commandement. Pour le groupe en situation autocratique on a une résistance à l’agressivité (inertie) ou une obéissance passive ; alors que pour le groupe géré démocratiquement l’agressivité accroît la productivité ; enfin pour le groupe laisser-faire l’agressivité reste élevée et la productivité est la moins importante.

Kurt Lewin a étendu ses travaux aux groupes naturels et nous dit que « le groupe et son environnement constituent un champ social dynamique dont les principaux éléments sont les sous-groupes, les membres, les canaux de communication, les barrières ».

Il s’intéressera par la suite au changement social et divulguera que les forces opposées (résistance au changement) ne modifient pas l’équilibre mais entraîne une augmentation de la tension dans le groupe. Ainsi peut-on envisager le changement en réduisant les tensions internes.

Trois étapes à suivre :

* décristalliser,
* changer,
* cristalliser.

Les disciples de K. Lewin après sa mort vont instaurer la méthode du T-group ou groupe de diagnostic (approche clinique). Le T-groupe permet l’analyse des effets de communications, des affinités, et de l’autorité dont on observe une vacance du pouvoir.

On y retient qu’en France le groupe de diagnostic est adopté depuis 1956. Il consistait en l’apprentissage de la négociation et de la concertation et l’entraînement du travail en groupe.

Serge Moscovici vient se positionner en contradicteur des expérimentalistes. Il rejette les épiphénomènes de « conformité-déviance » (contrôle social, exigence de conformité, recherche de consensus) mais axe son étude critique « sur l’existence de minorités considérées en tant que sources d’innovation et de changement social ». Il édicte que le style de comportement à son importance ainsi que l’influence sociale qui est unilatérale, mal répartie, maintient et renforce le contrôle social. Aussi, le rapport de dépendance détermine le poids de l’influence sociale qui est déterminée et l’incertitude que l’on souhaite réduire. Il émet les principes suivants : « chaque membre du groupe, indépendamment de son rang, est une source et un récepteur potentiels d’influence ; le changement social autant que le contrôle social constituent un objectif ; les processus d’influence sont liés à la production et résolution de conflits (...) ».

La conception psychanalytique de Freud est que la famille et la société sont différenciées à partir d’une réalité groupale : le clan. Il pose l’interrogation suivante sur le plan psychologique : existe-t-il d’autre source d’autorité et d’organisation du groupe que l’autorité patriarcale ? « Le progrès social semble représenter le passage du groupe social fondé sur l’autorité du père et l’identification au chef. Mais ce progrès n’est pas accompli une fois pour toute».

Avec W.R. Bion, une autre conception psychanalytique, établit que le comportement d’un groupe s’effectue à deux niveaux : la tâche commune et les émotions communes. Les membres du groupe se combinent instantanément et involontairement pour agir selon des états affectifs : la dépendance (protection d’un leader); le combat-fuite (refus de la dépendance au leader) et l’assemblage combat -fuite (formation de sous-groupes). [Wilfred Bion](http://fr.wikipedia.org/wiki/Wilfred_Bion) a étudié et pratiqué la "psychanalyse de groupes" en la référant au modèle psychanalytique. Ses considérations théoriques et pratiques sur les groupes ont été publiées dans un ouvrage intitulé Recherches sur les petits groupes. Le [Tavistock Institute](http://fr.wikipedia.org/wiki/Tavistock_Institute) a développé et appliqué ultérieurement la théorie et les pratiques développées par Bion. En France, cette approche clinique et psychanalytique de la dynamique des groupes a suscité depuis les années soixante une abondance de travaux citons, entre autres, quelques "chefs de file" qui ont poursuivi les travaux de Freud, Bion, Foulkes : D. Anzieu, R. Kaës, E. Enriquez, J-P Rouchy.

La dialectique des groupes chez Sartre : (Critique de la raison dialectique) Pour Sartre, la compréhension des groupes repose sur la dynamique de l’échange et de la réciprocité. Cette dynamique s’inscrit dans un rapport dialectique. La dialectique, pour Sartre, représente le rapport de l’homme à la nature, à la société, pour les transformer : c’est la logique de l’action. Cette logique s’oppose à la logique déterministe et rationnelle, puisqu’elle procède par contradictions, par négations partielles. La relation à autrui s’articule sur deux aspects : le conflit (à cause de la rareté) et l’échange qui fonde la coexistence. Cette structure de réciprocité suppose une règle, la loi qui va garantir et arbitrer l’échange. Pour Sartre, les groupes naissent de la prise de conscience d’individus isolés de leurs intérêts communs et de leur interdépendance.

Enfin pour conclure, Didier Anzieu dit que les individus demandent au groupe une réalisation imaginaire de leurs désirs refoulés. Il emploi même le terme d’illusion groupal (recherche dans les groupes d’un état fusionnel collectif). Il parle aussi d’organisateurs psychiques (le fantasme individuel, les fantasmes originaires, l’image, le complexe d’œdipe, l’imago du corps propre).

## VI.3. Courants de la recherche en dynamique des groupes

Nous allons indiquer quels sont ces principaux courants de recherche en évoquant sommairement leurs notions clefs, leurs modèles, leurs attitudes méthodologiques et leurs champs de recherche électifs.

### VI.3.1. Le courant dynamiste (ou lewinien)

Nous ne saurions ici développer ni même résumer les conceptions d’ensemble de Lewin, psychologue allemand émigré aux États-Unis en 1934 et qui fut au centre des principaux mouvements psychologiques et scientifiques de son époque avant de promouvoir ses propres théories et de fonder la dynamique des groupes. Il importe toutefois de souligner combien l’esprit, les modèles et même les concepts des sciences physiques ont exercé leur influence sur cette pensée. L’introduction décisive de ce qu’il nomme « l’esprit galiléen » dans la psychologie contemporaine consiste à associer étroitement la recherche de la loi à l’examen de la situation où elle intervient. « La validité générale de la loi et le caractère concret du cas individuel ne sont nullement contradictoires ; la référence à l’intégralité de la situation concrète doit se substituer à une référence à la collection la plus étendue possible de cas historiques réputés fréquents » (Lewin, trad. Faucheux, bibl.).

Le propos de la dynamique, en psychologie comme en physique, c’est toujours de « référer l’objet à la situation », d’aborder la conduite d’un individu ou d’un groupe dans son « champ ». Ce champ, ou « espace de vie », comprend la personne – ou le groupe – et l’environnement psychologique « tel qu’il est pour eux ». Quant au groupe, il se définit non par la simple proximité ou la simple ressemblance de ses membres, mais comme un ensemble de personnes interdépendantes. C’est en ce sens qu’il constitue vraiment un organisme et non un agrégat, une collection d’individus. La trame de cette organisation est le champ psychologique du groupe englobant non seulement les membres, supports matériels en quelque sorte, mais leurs buts, leurs actions, leurs ressources, leurs normes, etc. Au sein de ce groupe en situation se développe un système de « tensions » tantôt positives, tantôt négatives, correspondant au jeu des désirs et des défenses ; la conduite du groupe va consister dans une suite d’opérations visant à résoudre ces tensions et à rétablir un équilibre plus ou moins stable.

On aperçoit ainsi l’effort de Lewin pour définir conceptuellement un ensemble de variables rigoureuses et articulées, en fonction desquelles le chercheur peut développer des hypothèses qu’il convient ensuite de valider par une expérience planifiée. Tout le courant dynamiste a été profondément influencé par cette attitude expérimentale ; et l’on conçoit qu’il se soit orienté plus volontiers vers le laboratoire que vers le terrain dans la mesure où le contrôle et la manipulation des variables y sont évidemment plus aisés. C’est toutefois par un va-et-vient entre terrain et laboratoire qu’une théorie « explicative » des phénomènes groupaux parvient à progresser : le premier suggère, en effet, les facteurs et les hypothèses que le second se charge de raffiner et de vérifier ou d’invalider ; et le retour ultérieur au terrain permet une extension des théories précédentes en conduisant à l’élaboration de nouveaux plans expérimentaux.

Les chercheurs qui ont poursuivi et amplifié les thèmes et les concepts lewiniens ont rassemblé leurs études princeps dans un ouvrage collectif justement intitulé Group Dynamics (bibl.).

### VI.3.2. Le courant interactionniste

On peut ranger dans ces courants divers chercheurs qui adoptent initialement une démarche empiriste et descriptive, en dégageant leurs concepts et leurs hypothèses par une sorte de tâtonnement progressif.

R. F. Bales, notamment, veut fonder la recherche sur une observation systématique des données immédiates, c’est-à-dire des processus d’interaction entre individus, sans rien emprunter a priori au jargon physico-mathématique ; il a défini lui-même clairement en quoi son attitude méthodologique diffère de celle des lewiniens :

* « Une fausse conception consiste à supposer que tout progrès scientifique se fait dans les termes d’une stratégie déductive à sens unique. » Cette stratégie suppose d’abord la construction d’hypothèses théoriques générales ; ensuite, la formulation de définitions opérationnelles pour chacune des variables concernées par l’hypothèse. Par définitions opérationnelles, il faut entendre les aspects tangibles selon lesquels la variable se prête à une manipulation du chercheur (par exemple, pour une variable telle que la cohésion, l’inventaire des attitudes envers le groupe, des sympathies mutuelles, de la performance collective, etc.). En général, toute variable se prête à plusieurs définitions opérationnelles entre lesquelles le chercheur peut choisir et qu’il crée lui-même souvent à l’aide de consignes factices assignées aux sujets de l’expérience.
* « Or, si les résultats de l’expérience de validation sont positifs, remarque Bales, on aura tendance à supposer à la fois que les définitions opérationnelles sont satisfaisantes et que les hypothèses sont vérifiées. Par contre, si les résultats sont négatifs, on ne saura pas si les définitions avaient été mal choisies ou si les hypothèses sont sans fondement. On aura tendance à blâmer la démarche opérationnelle, mais à garder les hypothèses. En résumé, le schéma théorique est protégé de façon excessive dans cette stratégie. Il y a trop peu de chances que les données puissent corriger et améliorer les hypothèses de base. »

Le remède que propose Bales consiste dans un retour aux données à l’aide de « l’observation armée », notamment de méthodes d’enregistrement continu et systématique des processus naturels qui se déroulent dans les groupes.

Sans aller jusqu’à dire que Bales substitue à un plan expérimental une sorte de « pêche en eau trouble », il semble que sa perspective reste assez limitée, d’autant plus que les situations collectives qu’il envisage sont quasi exclusivement des discussions et que son cadre d’analyse est un système de catégories d’origine inductive, certes, mais rigide. Même si l’on introduit des « changements expérimentaux » déterminés pour en mesurer l’incidence sur les processus, on ne peut dépasser le niveau des corrélations entre variables. Enfin, les idées de totalité et d’interdépendance qui jouaient chez Lewin un rôle considérable paraissent sinon absentes, du moins secondaires dans l’interactionnisme qui risque ainsi de réduire la dimension proprement collective du groupe au tissu ou à la somme des relations interpersonnelles. Les principaux travaux du courant interactionniste ont été rassemblés dans un symposium classique intitulé : Small Groups.

### VI.2.3. Le courant psychanalytique

Freud, nous l’avons déjà indiqué, s’est intéressé directement à la psychologie collective (bibl.) ; ses conceptions ont exercé une influence décisive sur de nombreux cliniciens orientés vers l’étude et la pratique des groupes. Cela s’explique d’abord parce qu’elles ont un caractère essentiellement dynamique, et d’autre part, en raison du développement de la thérapie de groupe qui devait confronter les psychiatres à des phénomènes collectifs.

On oppose souvent la tendance clinicienne à la tendance expérimentale en soulignant que la première s’attache à des situations vécues qu’elle analyse en termes de psychologie (motivations, anxiété, défenses, décisions, etc.), tandis que la seconde travaille sur des situations construites, artificielles, à l’aide de concepts empruntés aux sciences physiques (champs, équilibres de forces, réseaux, valences, etc.). Cependant on retrouve diverses analogies « physicalistes » dans le langage de Freud lui-même ; mais surtout certains termes et processus apparaissent communs et trans-spécifiques, notamment ceux d’interaction, de tension, de résistance, de conflit, dont la portée est aussi bien individuelle que collective.

La métapsychologie freudienne propose un ensemble de modèles conceptuels à la fois systémique et dynamique visant à décrire, articuler et interpréter les processus mentaux. Elle a élaboré une théorie de l’appareil psychique comprenant deux zones : conscience et inconscient, et trois instances : le ça, source des pulsions ; le surmoi, répressif ; et le moi conscient, qui exerce un rôle régulateur entre les précédents, outre l’ensemble des fonctions cognitives.

Cette conception conduit souvent les analystes à une transposition plus ou moins nuancée des schèmes individuels aux processus groupaux pour en dégager les ressorts et les issues ; mais ils n’en ont pas moins contribué à donner sens à des conduites verbales et non verbales irréductibles à une observation en extériorité.

Les principaux représentants du courant psychanalytique sont d’abord les cliniciens anglais qui se sont attachés à la thérapie de groupe (Bion), à la formation (Balint) ou à l’intervention (Jaques). Les travaux de Bion – dont l’ouvrage principal : Expériences in Group, a été traduit en français (bibl.) – ont fortement contribué à éclairer les aspects inconscients de la vie collective. Plus récemment des cliniciens français (D. Anzieu, R. Kaës, A. Lévy, J.-C. Rouchy) ont développé une conception et une pratique précises du travail psychanalytique dans les groupes (bibl.).

La plupart des chercheurs qui s’intéressent à la vie affective des groupes – avec sa part d’imaginaire – et des praticiens en formation relationnelle s’inspirent étroitement de la psychanalyse. Mais certains d’entre eux y associent d’autres ressources tirées de Lewin ou de Rogers (bibl.).

Une attention particulière doit être réservée à ce dernier. Bien qu’il se sépare expressément de la psychanalyse et se soit centré sur la thérapie individuelle, ses apports originaux ont des prolongements en psychologie des groupes. La « compréhension empathique » (qui caractérise l’attitude « non directive ») a exercé une grande influence dans le domaine de la formation à la fois en tant que souci d’ouverture à autrui et que moyen de faciliter certaines évolutions. Ces idées se sont d’ailleurs largement répandues, mais à tort, dans certains milieux qui assimilent volontiers non-directivisme et dynamique des groupes !

### VI.3.4. Quelques critères distinctifs

Il importe, de confirmer et de compléter un certain nombre de définitions et de dimensions d’approche. La dynamique des groupes prise au sens large s’intéresse donc à l’ensemble des composantes et des processus qui interviennent dans la vie des groupes – plus singulièrement des groupes « face à face », c’est-à-dire ceux dont tous les membres existent psychologiquement les uns pour les autres et se trouvent en situation d’interdépendance et d’interaction potentielle. On ne saurait toutefois parler de « groupe » à partir des seuls facteurs de proximité, de ressemblance et d’interrelations ; celles-ci ne prennent un sens collectif qu’à l’intérieur d’une structure – tantôt préalable tantôt émergente – qui régit le jeu des interactions et implique, à un niveau plus ou moins conscient, un but, un cadre de référence et un vécu commun.

Aucune classification exhaustive des groupes ne semble s’imposer. Pour s’orienter parmi leur variété et dans une perspective de recherche, il convient de retenir un certain nombre de critères décisifs. Outre celui de la taille et pour s’en tenir aux groupes face à face, on peut considérer quatre critères majeurs : le rapport avec l’organisation sociale, avec les normes admises, avec les buts collectifs et avec un projet de recherche éventuel.

– En tant que lieu et foyer d’interaction, le groupe peut dépendre directement de l’organisation sociale ou provenir de la conjonction nouvelle de projets particuliers. Dans le premier cas, on parlera de groupes institutionnels (une famille, un bureau…) ; dans le second, de groupes informels (un cénacle, une bande de copains). Selon les conjonctures, les règles suivies implicitement ou expressément par les membres peuvent préexister au groupe ou émerger progressivement des interactions.

– On distingue volontiers des ensembles adoptant les règles en cours des groupes déviants plus ou moins rebelles et stigmatisés par les précédents ; confrontations aléatoires souvent imprégnées d’idéologies.

– Le groupe peut être considéré par ses membres plutôt comme une fin ou plutôt comme un moyen. Lorsqu’il s’agit essentiellement d’ « être ensemble » les membres sont « centrés sur le groupe » et les facteurs affectifs prédominent ; on peut parler de groupe de base. Lorsqu’il s’agit de réaliser une action, une performance ou de prendre une décision, les membres sont « centrés sur la tâche » ; les facteurs opératoires l’emportent ; on peut parler de groupe de travail.

– Enfin, comme c’est le cas le plus courant, l’existence du groupe reste indépendante de tout projet d’étude, mais parfois, des sujets peuvent être réunis dans le cadre et dans le but d’une expérience ; aux groupes naturels, on oppose ainsi les groupes de laboratoire – artificiels et éphémères.

Il convient d’ailleurs de remarquer que ces distinctions ne sauraient être radicales et n’impliquent pas d’exclusives : un groupe de travail institutionnel, par exemple, peut comporter d’importantes dimensions affectives et être le foyer de relations informelles ; un groupe spontané peut rapidement s’organiser, devenir rigide, clos, voire une sorte de « réseau d’emprise » centré sur le pouvoir ou le succès.

L’étude des petits groupes, qui se situe ainsi à la charnière du psychologique et du sociologique, offre donc une double ressource. D’une part, elle permet de décrire et d’analyser sur le vif les processus dynamiques de l’interaction sociale ; d’autre part, elle fournit un ensemble d’hypothèses et d’interprétations de caractère plus général, susceptibles d’être confrontées ultérieurement à l’échelle de collectivités plus étendues.

À condition d’être poursuivie dans une grande variété de champs sociaux et d’éviter les extrapolations péremptoires, cette étude prend toute sa portée sans perdre le sens de ses limites. Nous allons en présenter dans les chapitres suivants les thèmes et les résultats les plus saillants.

## VI.4. Les thèmes de la recherche en dynamique de groupe

* **Le processus de changement** : Collaborateurs de Lewin. Etudes sur les habitudes alimentaires (Lewin en 1967), Coch et French sur les groupes industriels ; Jacques sur une entreprise, Rice sur des ateliers indiens, Festinger sur un groupe d’habitation.
* **Les communications** font l’objet de la plus grande partie des publications de ces dernières années.

1. Réseaux de communication où, à la suite de Bavelas, on cherche à déterminer les effets des structures des canaux de communication sur la circulation de l’information et de sa structuration progressive, sur l’efficacité respective de certaines structures dans la résolution de problèmes ou dans l’émergence de certains rôles, comme par exemple celui du leader. C’est le cas des travaux de Leavitt, Gilchrist, Shaw, Harary ;
2. La dynamique générale des communications : à la suite de Festinger, par Back, Kelley, Schachter, Thibaut.

* **La cohésion** : Ce thème est étudié en rapport avec la productivité du groupe. On peut citer ici les travaux de Gross et Martin ; Schachter et Albert ; Berkowitz, Libo et Pepitone.
* **La déviation** : Reprise comme variable par Festinger et utilisée comme concept interprétatif par Rasmussen et Zander qui se servirent également de la notion de :
* **Pression vers l’uniformité** utilisée aussi par Zajonc et raven, Festinger, Steiner, Berkowitz ;
* **L’état de l’opinion** : fut analysé par Gérard.

Toutes ces variables furent reprises par Simon et Guetzkow qui tentèrent de les intégrer dans un modèle théorique.

* **Les groupes de discussion** : Fouriezos, Hutte, Guetzkow (mesurent les motivations individuelles dans le groupe) ; Gyr (étudie le comportement des membres dans cultures différentes) ; Horowitz, Lyons et Perlmutter étudient également le groupe de discussion.
* **Décision du groupe** : Bennett (processus d’accord), Guetzkow et Cyr (les conflits) ; Berkowits (l’effet du leadership partagé) ; Horwitz (l’effet de la décision sur le rappel de tâches terminées ou non).
* **Le pouvoir** : Cartwright, Horwitz, Lippitt, Polansky et Rosen.
* **La perception** : Block et Bennett, Bovard, A. Pepitone et raven.

En résumant, on peut rassembler tous ces thèmes en 5 grands blocs :

* Le problème de la cohésion, du conformisme ou de la déviance ;
* Changements et résistance au changement ;
* Leadership et influence sociale ;
* Affectivités et liens collectifs ;
* Formation relationnelle.

En d’autres termes, la majorité des études sur la dynamique des groupes s’articulent sur :

* Les systèmes de statuts ;
* Les rôles ;
* Les normes de groupe ;
* Les réseaux de communication ;
* Le pouvoir dans le groupe ;
* Le leadership.

**Bibliographie**

ABRIC J.-C., *Psychologie de la communication*, Paris, éd. Armand Colin, 1996.

[ALLARD-POESI, F., Kurt Lewin - De la théorie du champ à une science du social, Cormelles-Le-Royal, EMS 2015.](https://www.amazon.fr/Kurt-Lewin-théorie-science-social-ebook/dp/B0113BZRPC/ref=sr_1_3/254-9369263-5464862?s=books&ie=UTF8&qid=1482935987&sr=1-3&keywords=Kurt+Lewin)

ALLINSON, C.W., & HAYES, J. “The Cognitive Style Index: A measure of intuition-analysis for organizational research”, *Journal of Management Studies*, 33 (1996), 119-135.

AMADO G. et GUILLET A., *Dynamique des communications dans les groupes*, Paris, Armand Colin, 2014.

ANZIEU, D., *Le Groupe et l'Inconscient*, Paris, éd. Dunod, 1981.

ANZIEU, D., MARTIN, J.-Y., *La dynamique des groupes restreints*, Paris, PUF, 2013

ARTAUD J., *L’écoute, attitudes et techniques*, Lyon, Ed. Chronique sociale, 1991.

Asliturk, E. & Cherry, F., “Muzafer Sherif: his po*logy”, Quarterly*, 53/4 (2003), p. 283-291.

Austin, J.L., *How to do things with words*, Clarendon Press, Oxford 1962. La version italienne est *Come fare cose con le parole*, sous la direction de Carlo Penco et Marina Sbisà, Marietti, Genova 1987.

Bales, R. F. (1972), « Rôles centrés sur la tâche et rôles sociaux dans des groupes ayant des problèmes à résoudre », in : Lévy, A., *Psychologie sociale*, Paris, Dunod, 1972, pp. 263–277. R.F. Bales, *Interaction Process Analysis*, Addison Wesley Press, 1950.

Bales, R.F., *Interaction process analysis*, Cambridge, Massachusetts: Addison-Wesley Press, 1950, p. 33.

BARNLUND D.C., *Interpersonal Communication, Survey and Studies,* Boston, Houston Mifflin Company, 1968.

BELLANGER J., *Des réunions de travail plus efficaces*, Paris, Ed. D’Organisation, 1973.

BENNIS, W, NANUS, B. (1986). Diriger: Les secrets des meilleurs leaders. Paris : Interéditions, Traduction de Leaders (1984) New-York : Harper & Row.

[Bennis](https://www.amazon.com/Warren-Bennis/e/B000AQ4MEE/ref=dp_byline_cont_book_1), W., *On Becoming a Leader. The leadership classic*, New York, Basic books, 2009.

BERNE E., *Que dites-vous après avoir dit bonjour* ?, Paris, Ed. Laffont, 1977.

BION, W. R., *Experiences in groups : and other papers*, Routledge, Trade paperback, 1991.

BION, W. R., *Recherches sur les petits groupes*, Paris, PUF, 1965.

BION, W. R., *Riflettendoci meglio*, a cura di Loredana Micati e Luciana Zecca, Roma,  [Astrolabio Ubaldini](https://www.ibs.it/libri/editori/Astrolabio%20Ubaldini), 2016.

BION, W. R.,[Apprendere dall'esperienza, Roma, Armando Editore, 2009.](https://www.amazon.it/Apprendere-dallesperienza-Wilfred-R-Bion/dp/8860815231/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1482938118&sr=1-1&keywords=wilfred+bion)

*BION, W. R.,*[Esperienze nei gruppi, Roma, Ramando Editore, 2016](https://www.amazon.it/Esperienze-nei-gruppi-Wilfred-Bion/dp/8866774030/ref=sr_1_3?s=books&ie=UTF8&qid=1482938118&sr=1-3&keywords=wilfred+bion).

Blake, R.,  Mouton, J.,  , *La troisième dimension du management*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1987.

Blake, R.,  Mouton, J.,  , *Les deux dimensions du management*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1983 ;

Blake, R.,  Mouton, J.,  *The Managerial Grid© III. The key to leadership excellence*, Gulf Publishing Company, 1985 (Grille managériale : La clef d’excellence de leadership, 1964).

Blake, R.,  Mouton, J.,  *The New Managerial Grid*, 1978; « The Leadership Grid », in: Paul Hersey, Kenneth Blanchard, Dewey Johnson, *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*, 2012, p. 114-116.

Bond, R., and Peter B. Smith, P.B.,. « [Culture and conformity](http://www.ls4.soziologie.uni-muenchen.de/studium_lehre/semesterapparat/uebung_experimente/s8_bond_1996.pdf): A meta-analysis of studies using Asch’s (1952b, 1956) line judgment task »,  Psychological bulletin 119/1 (1996): 111.

BOUVARD C. et  BUISSON M., *Gérer et animer un groupe*, Paris, Ed. D’Organisation, 1988.

Bramson, R.M., *Coping with Difficult People*, Anchor Press/Doubleday, Garden City, New York, 1981.

[Brouard](https://www.amazon.fr/Stéphanie-Brouard/e/B004N2RS4W/ref=dp_byline_cont_book_1), S.,  *Manager au quotidien : Les attitudes et comportements du manager*,  Paris, Eyrolles , 2009.

BRYMAN, A. (1992). Charisma and Leadership in Organizations. London : Sage Publications.

Burns, J.M,  *Leadership*,  New York, Harper and Row, 1978.

[CARTWRIGHT](https://www.amazon.com/s/ref=dp_byline_sr_book_1?ie=UTF8&text=Dorwin+Cartwright&search-alias=books&field-author=Dorwin+Cartwright&sort=relevancerank), D. & [ZANDER](https://www.amazon.com/s/ref=dp_byline_sr_book_2?ie=UTF8&text=Alvin+Zander&search-alias=books&field-author=Alvin+Zander&sort=relevancerank), A. (Eds), *Group dynamics. Research and theory*, New York, Harper & Row, 1968.

[Cartwright](https://www.amazon.com/s/ref=dp_byline_sr_book_1?ie=UTF8&text=Dorwin+Cartwright&search-alias=books&field-author=Dorwin+Cartwright&sort=relevancerank), D. & [Zander](https://www.amazon.com/s/ref=dp_byline_sr_book_2?ie=UTF8&text=Alvin+Zander&search-alias=books&field-author=Alvin+Zander&sort=relevancerank), A. (Eds), *Group dynamics. Research and theory*, New York, Harper & Row, 1968.

[Charvet, S.R.,  et  Monsempès, J.L.,  Le plein pouvoir des mots : Comment déclencher et maintenir la motivation des autres... et de soi…, Paris, InterEditions,  2009.](https://www.amazon.fr/plein-pouvoir-mots-déclencher-motivation/dp/2729609482/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1490642401&sr=1-1&keywords=jean+luc+monsempes)

COLLERETTE, P.,  *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*, Montréal,  Les Presses de l’Université du Québec, 1991.

Cooley, C.H. “Competition and Organization”*,* *Publications of the Michigan Political Science Association* , 1(1894), pp. 33-45.

Cooley, C.H., *Social Organization: a Study of the Larger Mind*, New York: Charles Scribner's Sons, 1909.

CUTLIP, S.M., CENTER, A.H., *Nuovo manuale di relazioni pubbliche*, Milano, Francoangeli, 2007.

DELORME A., *Psychologie de la perception*, Montréal, Ed. Etudes vivantes, 1982.

DEMILLY, S., *Manager avec l'approche Herrmann*, Paris,  Eyrolles, 2014.

DEMORY B., *Comment animer les réunions de travail en 60 questions*, Paris, Ed. Chotard, 1980.

[Diridollou](https://www.amazon.fr/Bernard-Diridollou/e/B004N74M96/ref=dp_byline_cont_book_1), B., *Manager son équipe au quotidien*, Paris, Eyrolles, 2007.

[ENRIQUEZ](https://www.amazon.fr/Eugène-Enriquez/e/B001JOTTV2/ref=dp_byline_cont_book_1), E,  *Clinique du pouvoir. Les figures du maître*, Paris, Erès, 2007.

[ENRIQUEZ](https://www.amazon.fr/Eugène-Enriquez/e/B001JOTTV2/ref=dp_byline_cont_book_1), E.,  *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997,

[Eugène Enriquez](http://www.decitre.fr/auteur/125027/Eugene+Enriquez), *«*De la horde à l'État : essai de psychanalyse du lien social », in : Collectif, *Connaissance de l'inconscient*, Paris, Gallimard, 1983.

[ENRIQUEZ](https://www.amazon.fr/Eugène-Enriquez/e/B001JOTTV2/ref=dp_byline_cont_book_1), E., Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, DDB, 1999.*

FAUCHEUX, C., et MOSCOVICI, S., *Psychologie sociale théorique et expérimentale. Recueil de textes choisis et présentés*, Paris, Mouton, 1971.

FLAHAULT F., *Le Paradoxe de Robinson*, Paris, éd. Mille et une nuits, 2006.

French, J.R.P. and Raven, B.,  “The Bases of Social Power”, *Studies in Social Power* (1959), pp. 150-167.

GOFFMAN E., *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Ed. de Minuit, Tome 1 et 2 ”, 1973.

[Goleman](https://fr.wikipedia.org/wiki/Daniel_Goleman), D., “Leadership That Gets Results”, *Harvard Business Review* (March-April 2000).

[Goleman](https://fr.wikipedia.org/wiki/Daniel_Goleman), D., *L’Intelligence émotionnelle : Comment transformer ses émotions en intelligence*, Paris, R. Laffont, 1997.

Goleman, D., *L'intelligence émotionnelle au travail*, Paris, Village mondial, 2005.

Gordon, T. J., Pease, A.RT, “ Delphi: An Efficient, ‘Round-less’, Almost Real Time Delphi Method”, *Technological Forecasting and Social Change*,73/4(2006), pp. 321-333.

HALL, E., *La dimension cachée*, Paris, Ed. Le Seuil, 1971.

HALL, E.,, *Le langage silencieux*, Paris, HMH, 1973.

Helmer, O.,  “Cross-Impact Gaming”, *Futures* (June 1972), pp. 149-167.

Herrmann, N., *La créativité dans l'entreprise*, Paris, Éditions Retz, 1990.

Herrmann, N., *Les dominances cérébrales et la créativité*, Paris, Ed. Retz, 1992 ;

HERRMANN, N., *The Creative Brain, Brain Books*, Lake Lure, North Carolina, 1990.

HERRMANN, N., *The Whole brain business Book*, New York, Ed. McGraw Hill, 1996

HERSEY, P. et  K. H. BLANCHARD, *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs (New Jersey), Prentice Hall, 1972.

HERSEY, P., BLANCHARD, K.H., *Management of Organisational Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1982.

Hill, T. & Westbrook, R., “SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall”, *Long* *Range* *Planning*, 30/1 (1997), pp. 46–52.

Homans, G.C., *The human group*, London, Routledge, 2006.

Judge, T.A., and Piccolo, R.F., “Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”, *Journal of Applied Psychology*, *5*(2004), pp. 755-768.

KAËS, R., *Les Théories psychanalytiques du groupe*, Paris, éd. PUF, 1999.

KAËS, R.,  *Les alliances inconscientes*, Paris, Dunod, 2011.

[KAUFMANN, P., Kurt Lewin, une Théorie du Champ dans les Sciences de l'Homme, Paris, Vrin, 2002.](https://www.amazon.fr/Lewin-Theorie-Champ-Sciences-lHomme/dp/2711604403/ref=sr_1_2/254-9369263-5464862?s=books&ie=UTF8&qid=1482935987&sr=1-2&keywords=Kurt+Lewin)

Kerbrat-Orecchioni, C., , *Les interactions verbales*, Armand Colin, Paris 1992.

Kerbrat-Orecchioni, C., , *Le discours en interaction*, Armand Colin, Paris 2009.

Kerbrat-Orecchioni, C., , *La conversation*, Seuil, Paris 1996.

Landry, S., *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*, Presse de l’Université de Québec, Québec 2007.

LEBEL P., *L’animation des réunions*, Paris, Ed. D’Organisation, 1983.

LEVINE J. M. , MORELAND, R. L., *Small Groups*, New York, Psychology Press, 2006.

Levine, J.M., Moreland, R.L., *Small Groups*, Psychology Press, 2006.

LEWIN, K., *Psychologie dynamique : les relations humaines*, Paris, PUF, 1967.

Lewin, K *, A dynamic theory of personality,* New York, McGraw-Hill Inc, 1935*.*

Lewin, K *, Resolving social conflicts,* New York: Harper & Row, 1948.

LHUILLIER, D., « Construire le faire ensemble », *Revue Santé mentale*, 186 (2014), p 20-26.

Likert, R., “Technique for the measure of attitudes”*, Arch. Psycho,* 22/140(1932).

Linstone, H. A., Turoff, M., *The Delphi Method: Techniques and Applications*, Addison-Wesley Publ. Co., Reading, Massachusetts, 1975.

LIPITT R. et WHYTE R., *Une étude expérimentale du commandement et de la vie des groupes*, Paris, Ed. Dunod, 1965.

Lipkin,N., *What keeps leaders up at night : Recognizing and resolving your most troubling management issues,* New York, AMACOM, 2014.

Littré, E.M.P.,, Dictionnaire de la langue française, Paris, Hachette, 1874.

MAC GREGOR D., *La dimension humaine de l’entreprise*, Paris, Ed. Dunod, 1969.

Maier*,*N.R.F., *Problem solving and creativity in individuals and groups*, Belmont, Calif., Brooks/Cole Pub. Co., 1970;

Maier*,*N.R.F., *Problem-solving discussions and conferences: leadership methods and skills*, New York, McGraw-Hill, 1963;

Maier*,*N.R.F., *Psychology in industry; a psychological approach to industrial problems*, New York:, Houghton Mifflin, 1955.

MAILHIOT, G.B., *Dynamique et genèse des groupes : Actualité des découvertes de Kurt Lewin*, Paris, Epi, 1968.

MAILLET, L, *Psychologie et organisation. L’individu dans son milieu de travail*, Montréal, Agence d’Arc,1993.

MAISONNEUVE J[,  La dynamique des groupes, Paris, PUF, 2014.](https://www.amazon.fr/dynamique-groupes-Jean-Maisonneuve/dp/2130632238/ref=sr_1_4/254-9369263-5464862?s=books&ie=UTF8&qid=1482935987&sr=1-4&keywords=Kurt+Lewin)

MAISONNEUVE J.*, Les principaux thèmes de recherche en dynamique de groupes*, Paris, PUF, 2011.

MARROW, A.J.,  *Kurt Lewin. sa vie et son œuvre*, Nogent-le-Rotrou, ESF, 1972.

Mayo, E, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Routledge  2010.

Mayo, G.E., *The social probelm of an industrial civilization*, London, Routledge, 2010.

McCarthy, D., *The Great Leadership Development and Succession Planning Kit: Part One*, BookBaby, 2012.

MCGREGOR D., *La Dimension Humaine de l'entreprise*,  Paris, Gauthier-Villars, 1974.

[Milgram](https://fr.wikipedia.org/wiki/Stanley_Milgram), S.,  La Soumission à l'autorité, Paris, Calmann-Lévy, 1994.

[MILLETRE](https://fr.wikipedia.org/wiki/Béatrice_Millêtre), B.,  *Petit guide à l'usage des gens intelligents qui ne se trouvent pas très doués*, Paris, Ed. Payot, 2007.

[Millêtre](https://fr.wikipedia.org/wiki/Béatrice_Millêtre),B.,  *Petit guide à l'usage des gens intelligents qui ne se trouvent pas très doués*,  Ed. Payot, 2007.

MINTZBERG, H., *Le manager au quotidien - Les dix rôles du cadre*, Paris, Eyrolles/Editions d'Organisation, 2006.

Moore, D. E. et Hamilton, L., *Skills for Working Together – Problem Behavior*, *Cooperative Extension Service*, College of Agriculture, Pennsylvania State University, University Park, Pennsylvania, 1986.

[Moreno](https://www.amazon.fr/s/ref=dp_byline_sr_book_1?ie=UTF8&text=Jacob+L.+Moreno&search-alias=books-fr&field-author=Jacob+L.+Moreno&sort=relevancerank), J.L., Fondements *de la sociométrie*, Paris, PUF, 1970.

MORIN, P., *L'art du Manager - De Babylone à l'Internet*, Paris, Editions d'organisation, 1997.

MORIN, P. D., Le *manager à l'écoute du sociologue*, Paris, Editions d'organisation, 2004.

MOULINIER, R., *L’animation dynamique des réunions*, Paris, Ed. D’Organisation, 1991.

MUCCHIELLI, R, *La Dynamique* *des groupes*, Paris, ESF, 2006.

MUCCHIELLI, R., *La conduite de réunions*, Paris, Ed. ESF, 1987.

MULLER, J.-L. *Les nouveaux styles de management*, Paris, ESF Editeur, 2004.

MULLER, J.-L. ,  *Guide du management et du leadership*, Paris, Retz, 2007.

MYERS ET MYERS, *Les bases de la communication interpersonnelle, une approche théorique et pratique*, Montréal, Ed. Mc Graw-Hill, 1984.

OUCHI W. G., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Addision-Wesley, 1981.

OUCHI W.G. et JAEGER A.M., “Type Z Organizations, Stability in the Midst of Mobility”, *Academy of Management Review*, 3/2(1978), pp. 305–314.

Pacinelli , A.,  “Indagine Delphi sugli illeciti connessi all’attività della Regione Abruzzo”, *Quaderno di Statistica* 6 (1995), Dipartimento di Metodi Quantitativi e Teoria Economica, Università “G. d’Annunzio”, Pescara.

Pacinelli, A., *Metodi per la Ricerca Sociale Partecipata*, Milano, Franco Angeli, 2008.

Pareto, W., *Cours d'économie politique* (1897); *Les systèmes socialistes* (1902); [Manuale di economia politica con una introduzione alla scienza sociale](https://it.wikisource.org/wiki/Manuale_di_economia_politica_con_una_introduzione_alla_scienza_sociale) (1906); *Trattato di sociologia generale* (1916); *Fatti e teorie* (1920).

PFEIFFER J.W. et JONES J.E., *Le répertoire de l’animateur de groupe*, Paris, Ed. D’Organisation, 1982.

Redeker, M., [de Vries](https://www.researchgate.net/profile/Reinout_De_Vries), R.E. , [Rouckhout](https://www.researchgate.net/profile/Danny_Rouckhout), A., [De Fruyt](https://www.researchgate.net/profile/Filip_De_Fruyt), F., “ Integrating leadership: The leadership circumplex”, [European Journal of Work and Organizational Psychology](https://www.researchgate.net/journal/1359-432X_European_Journal_of_Work_and_Organizational_Psychology),  23/3 (2012), pp. 435-455.

ROUCHY, J.C. *Institution et changement*, Villefranche de Rouergue, Toulouse, Eres, 2004.

Sartre, J.P., *Critique de la raison dialectique. Théorie des ensembles pratiques précédé de Questions de méthode*, Paris, Gallimard, 1960.

Schachter, S. « [Deviation](https://en.wikipedia.org/wiki/Deviationism), rejection and communication », [J. Abnorm. Soc. Psychol.](https://en.wikipedia.org/wiki/Journal_of_Abnormal_Psychology) 46 (1951), pp. 190-207

[Schermerhorn](https://www.amazon.fr/John-R-Schermerhorn/e/B00DDN3DFU/ref=dp_byline_cont_book_1), J.R., [Hunt](https://www.amazon.fr/s/ref=dp_byline_sr_book_2?ie=UTF8&text=James+G.Hunt&search-alias=books-fr&field-author=James+G.Hunt&sort=relevancerank), J.G., [Osborn](https://www.amazon.fr/Richard-N.Osborn/e/B00QORP9XG/ref=dp_byline_cont_book_3), R.N., *Comportement humain et organisation*, Montréal, ERPI, 2010.

SCILLIGO, P., *Dinamica di gruppo*, Torino, Società Editrice Internazionale, 1973.

Searle, J.R, « The classification of illocutory acts », *Language in society*, 8 (1977), pp. 138-151.

Searle, J.R., *Speech Acts. An essay in the philosophy of language*, Cambridge, Cambridge University Press, 1969, pp. 33-34.

SIMONET J., *Le management d’une équipe*, Paris, Ed. D’organisation, 1987.

SISI KAYAN , « La prépondérance du pathos dans l’art discursif africain », in : OZANKOM, C. et SIEME LASOUL, JP. (Eds), *Une vie au service des jeunes. Mélanges offerts à Benoit Kabong Ben’awis à l’occasion de son jubilé d’or de vie sacerdotale et de ses 80 ans d’âge*, Kinshasa, Baobab, 2016, pp. 240-259.

SISI KAYAN, « Stratégie communicative des Eglises de réveil au Congo Kinshasa : un défi pour l’Eglise catholique », in : Tchonang, Gabriel et Cie (Eds), *Le pentecôtisme. Racines et extension Afrique/Amérique latine*, Paris, L’Harmattan, 2014, pp. 85-117.

SISI KAYAN, *La politesse-charité dans la régulation de l’interaction Occident-Autres cultures. Gestion des faces dans l’accueil des autres cultures en Occident et dans l’aide aux pauvres*, Paris,  Edilivre, 2015.

SISI KAYAN, *Sur l’autoroute de l’information numérique. Le journalisme citoyen en RD du Congo face au défi de la post-vérité*, Paris, L’Harmattan, 2018.

SULGER, F., *Les gestes vérités*, Paris, Ed. Sans, 1986.

[Thomas](https://archive.org/search.php?query=creator%3A%22Thomas%2C+William+Isaac%2C+1863-1947%22), W.I., [Znaniecki,](https://archive.org/search.php?query=creator%3A%22Znaniecki%2C+Florian%2C+1882-1958%22) F., *The Polish peasant in Europe and America*, [New York,  Alfred A. Knopf](https://archive.org/search.php?query=publisher%3A%22New+York+%3A+Alfred+A.+Knopf%22), 1927.

TIMBAL-DUCLAUX, L., *La créativité dans l'entreprise*, Paris, Éditions Retz, 1990.

Trentin, R. *Gli atteggiamenti Sociali*, Torino, Bollati Boringhieri, 1991.

[TROGNON, A.  et  BLANCHET, A., La psychologie des groupes, Paris, Armand Collin, 2008.](https://www.amazon.fr/psychologie-groupes-Alain-Trognon/dp/2200353472/ref=sr_1_5/254-9369263-5464862?s=books&ie=UTF8&qid=1482935987&sr=1-5&keywords=Kurt+Lewin)

TUCKMAN, B., “Developmental sequence in small groups”,  *Psychological Bulletin*, 63 (1965), pp. 384–399.

Tuckman, B., “Developmental sequence in small groups”, *Psychological Bulletin*, 63 (1965), pp. 384–99.

VINCENT C., *Développez votre pouvoir par l’analyse transactionnelle*, Paris, Ed. D’Organisation, 1988.

Wagner, J.A. and Gooding, R.Z., “Effects of Societal Trends on Participation Research”, Administrative Science Quarterly, 32/2 (Jun., 1987), pp. 241-262.

WATZLAWICK P. et  AL., *Une logique de la communication*, Paris, Ed. Le Seuil, 1972.

Westley, W. A., “The Nature and Control of Hostile Crowds”, *The Canadian Journal of Economics and Political Science,*  23/ 1 (Feb., 1957), pp. 33-41.

WILHELM, A. « Obstacle externe et obstacle interne à la supervision », *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 61(2013), 79-87.

Zaleznik, A., “Managers and leaders: Are they different?”,  *Harv Bus Rev*; 82/1(2004), pp. 74-81.

Zemke, R.,  "Working with Jerks", *Training: The Magazine of Human Resource Development*, Lakewood Publications Incorporated, Minneapolis, Minnesota, 1987.

TABLE DES MATIERES

[Prealable : qu’est-ce que la communication sociale ? 0](#_Toc513801359)

[Introduction 7](#_Toc513801417)

[Presentation generale 13](#_Toc513801439)

[Chapitre 1 : le groupe 25](#_Toc513801440)

[l. 1. Définition 25](#_Toc513801441)

[1.2. Catégories fondamentales 28](#_Toc513801442)

[foule 29](#_Toc513801443)

[la bande 30](#_Toc513801444)

[le groupement 31](#_Toc513801445)

[le groupe primaire ou groupe restreint 32](#_Toc513801446)

[le groupe secondaire 37](#_Toc513801447)

[autres catégories : 37](#_Toc513801448)

[1.3. Les étapes de l’évolution du groupe 42](#_Toc513801449)

[1.4. Les dimensions du groupe 43](#_Toc513801450)

[le statut 43](#_Toc513801451)

[pouvoir 44](#_Toc513801452)

[rôle 45](#_Toc513801453)

[leadership 46](#_Toc513801454)

[linking 46](#_Toc513801455)

[norming 47](#_Toc513801456)

[1.5. Les membres du groupe 48](#_Toc513801457)

[Les 5 rôles clés à repérer 48](#_Toc513801458)

[Par rapport à la prise de décision 53](#_Toc513801459)

[Du point de vue psychologique 53](#_Toc513801460)

[Selon l’organisation du cerveau 58](#_Toc513801461)

[Selon la prise de la parole 64](#_Toc513801462)

[Chapitre 2 : leader-leadership 67](#_Toc513801463)

[II.1. Les fonctions du leader 68](#_Toc513801466)

[II.2. Styles de leader 72](#_Toc513801467)

[II.2.1. Les 6 styles selon goleman daniel 73](#_Toc513801468)

[II.2.2. Modèle de rensis likert 83](#_Toc513801501)

[II.2.3. Les styles x et y de james macgregor burns 83](#_Toc513801502)

[II.2.4. Les 5 styles de jane mouton et robert blake 84](#_Toc513801503)

[II.2.5. Les 8 styles de leadership (leadership circumplex) 87](#_Toc513801506)

[II.2.6. Les 10 styles de dan mccarthy 93](#_Toc513801519)

[II.2.7. Paul hersey et ken blanchard et le situational leadership 95](#_Toc513801520)

[II.2.8. Neuf styles par rapport à la tâche 98](#_Toc513801529)

[II.3. Les caractéristiques du leadership 102](#_Toc513801530)

[II.4. Le leadership charismatique 104](#_Toc513801548)

[II.4.1. Caractéristiques du leader charismatique 106](#_Toc513801549)

[II.4.2. Risques du leadership charismatique 107](#_Toc513801550)

[II.5. Différence entre leader et manager 108](#_Toc513801551)

[II.6. Développer son leadership (conseils) 111](#_Toc513801552)

[Chapitre 3 : l’experience groupale 117](#_Toc513801554)

[III.1. Pouvoir et structure de pouvoir 117](#_Toc513801555)

[III.1.1. Le pouvoir normatif des groupes primaires 119](#_Toc513801561)

[III.1.2. Chemin vers les buts : la prise de décision 121](#_Toc513801565)

[III.1.3. Les obstacles à la progression 123](#_Toc513801566)

[III.1.4. Conflits et recherche de consensus 124](#_Toc513801567)

[III.1.5. Conditions de validité de la décision 125](#_Toc513801568)

[III.2. Le processus décisionnel dans les groupes 127](#_Toc513801569)

[III.2.1. Prise de décision au sein du groupe 127](#_Toc513801570)

[III.2.2. Portée et limites de la décision de groupe 129](#_Toc513801571)

[III.2.3. Les effets de la décision de groupe 132](#_Toc513801572)

[III.3. Décision collective 136](#_Toc513801573)

[III.3.1. Techniques d’aide à la prise de décision collective 136](#_Toc513801574)

[III.3.2. Avantage et inconvénients de la prise de décision collective 140](#_Toc513801575)

[III.4. Schéma dynamique de fonctionnement des groupes 141](#_Toc513801577)

[III.4.1. La locomotion 141](#_Toc513801578)

[III.4.2. La dépendance 144](#_Toc513801579)

[III.4.3. La résistance au changement 145](#_Toc513801580)

[III.4.4. Créativité du groupe de travail 145](#_Toc513801581)

[Chapitre 4 : dynamique des communications dans les groupes 159](#_Toc513801582)

[IV.1. Ecouter et argumenter 160](#_Toc513801583)

[IV.2. Les communications et les réseaux 164](#_Toc513801586)

[IV.3. Relations interpersonnelles et processus opératoires 167](#_Toc513801587)

[IV.3. 1. Grice et le principe de coopération 167](#_Toc513801588)

[IV.3. 2. Robin lakoff et son principe de politesse 168](#_Toc513801589)

[IV.3. 3. Geoffrey leech et l’archiprincipe de politesse 168](#_Toc513801590)

[IV.3. 4. Goffman et la notion de face et de territoire 169](#_Toc513801591)

[IV.3. 5. Brown et levinson et la notion de face threatning acts 169](#_Toc513801592)

[IV.3. 6. Kerbrat-orecchioni et le modèle brown / levinson revisité 172](#_Toc513801593)

[IV.3.7. Moral et affinité 173](#_Toc513801594)

[IV.3.8. Autres conseils 174](#_Toc513801595)

[IV.4. Le conflit dans les groupes 175](#_Toc513801596)

[chapitre 5 : certaines theories sur la dynamique des groupes 181](#_Toc513801597)

[V. 1. Problème de cohésion dans le groupe 181](#_Toc513801598)

[V.1.1. Milgram et la soumission à l’autorité 181](#_Toc513801599)

[V.1.2. Influence et normes institutionnelles 182](#_Toc513801600)

[V.1.3. S. Schachter et la théorie de déviance 184](#_Toc513801601)

[V.1.4. Muzafer sherif et la normalisation 185](#_Toc513801602)

[V.1.5. Asch et le conformisme 187](#_Toc513801603)

[V.1.6. Faucheux-s. Moscovici et la théorie de l’innovation 188](#_Toc513801604)

[V.2. Observer le groupe 189](#_Toc513801605)

[V.2.1. Moreno et la sociométrie 189](#_Toc513801606)

[V.2.2. Robert bales 192](#_Toc513801607)

[V.2.3. Rensis likert et le questionnaire psychométrique 196](#_Toc513801609)

[Chapitre sixieme : la dynamique des groupes comme science 199](#_Toc513801610)

[VI.1. Apport des autres sciences 199](#_Toc513801611)

[VI.1.1. La cybernétique 199](#_Toc513801612)

[VI.1.2. Théorie des systèmes 200](#_Toc513801613)

[VI.1.3. Cybernétique du second ordre 201](#_Toc513801614)

[VI.2. Etat de la recherche 203](#_Toc513801615)

[VI.3. Courants de la recherche en dynamique des groupes 208](#_Toc513801616)

[VI.3.1. Le courant dynamiste 209](#_Toc513801617)

[VI.3.2. Le courant interactionniste 211](#_Toc513801618)

[VI.2.3. Le courant psychanalytique 213](#_Toc513801619)

[v.3.4. Quelques critères distinctifs 215](#_Toc513801620)

[VI.4. Les thèmes de la recherche en dynamique de groupe 217](#_Toc513801621)

[bibliographie 220](#_Toc513801622)

1. Nicole Lipki, *What keeps leaders up at night : Recognizing and resolving your most troubling management issues,* New York*,* AMACOM, 2014. [↑](#footnote-ref-1)
2. George Elton Mayo, *The social probelm of an industrial civilization*, Londra, Routledge, 2010 (Théorie des relations humaines en organisation). [↑](#footnote-ref-2)
3. Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, London, Routledge, 2010. [↑](#footnote-ref-3)
4. Voir les travaux de Kurt Lewin : *Psychologie dynamique. Les relations humaines*,1933*;*  *A dynamic theory of personality,* 1935*; Principles of topological psychology, 1936; Resolving social conflicts,* 1948*; Frontiers in Group Dynamics,* 1946*.* [↑](#footnote-ref-4)
5. En ce moment de la seconde guerre mondiale, Kurt Lewin s’intéresse à comprendre les phénomènes comme le fascisme et nazisme. Son expérience vise à faire évoluer les attitudes des ménagères américaines à l'égard de certains aliments réputés peu appétissants. [↑](#footnote-ref-5)
6. Voir les travaux de Kurt LEWIN et de Léon FESTINGER. Nous reprenons dans la bibliographie certains travaux de ce psychologue américain dont la théorie de la dissonance cognitive a fait l’originalité de la pensée. [↑](#footnote-ref-6)
7. Voir les écrits historiques de Gustave [Le Bon](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gustave_Le_Bon), Siegmund [Freud](http://fr.wikipedia.org/wiki/Freud), Kurt [Lewin](http://fr.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin), Wilfried [Bion](http://fr.wikipedia.org/wiki/Wilfried_Bion), Siegmund Heinrich Foulkes (Siegmund Heinrich Fuchs), Leon [Festinger](http://fr.wikipedia.org/wiki/Leon_Festinger), Jean Paul [Sartre](http://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Paul_Sartre), Jean Bertrand [Pontalis](http://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Bertrand_Pontalis), [Didier Anzieu](http://fr.wikipedia.org/wiki/Didier_Anzieu), Eugène Enriquez, Jean Claude Rouchy, [René Kaës](http://fr.wikipedia.org/wiki/Ren%C3%A9_Ka%C3%ABs)… [↑](#footnote-ref-7)
8. ## Cfr. Émile Maximilien Paul Littré, Dictionnaire de la langue française, Paris, Hachette, 1874.

   [↑](#footnote-ref-8)
9. C.H. Cooley , *Social Organization: a Study of the Larger Mind*, New York: Charles Scribner's Sons1909; IDEM, “Competition and Organization”*,* *Publications of the Michigan Political Science Association*, 1(1894), pp. 33-45. [↑](#footnote-ref-9)
10. # Jean Paul Sartre, *Critique de la raison dialectique. Théorie des ensembles pratiques précédé de Questions de méthode*, Paris, Gallimard, 1960.

    [↑](#footnote-ref-10)
11. Westley, W. A., “The Nature and Control of Hostile Crowds”,

    *The Canadian Journal of Economics and Political Science,*  23/ 1 (Feb., 1957), pp. 33-41. [↑](#footnote-ref-11)
12. Voir George Caspar Homans, *The human group*, London, Routledge, 2006. [↑](#footnote-ref-12)
13. # Robert Freed Bales, *Interaction process analysis*, Cambridge, Massachusetts: Addison-Wesley Press, 1950, p. 33.

    [↑](#footnote-ref-13)
14. # William Isaac [Thomas](https://archive.org/search.php?query=creator%3A%22Thomas%2C+William+Isaac%2C+1863-1947%22) et Florian [Znaniecki,](https://archive.org/search.php?query=creator%3A%22Znaniecki%2C+Florian%2C+1882-1958%22) *The Polish peasant in Europe and America*, [New York, Alfred A. Knopf](https://archive.org/search.php?query=publisher%3A%22New+York+%3A+Alfred+A.+Knopf%22), 1927.

    [↑](#footnote-ref-14)
15. Tuckman, B. “Developmental sequence in small groups”, *Psychological Bulletin*, 63 (1965), pp. 384–99. [↑](#footnote-ref-15)
16. Voir Pio Scilligo, *Dinamica di gruppo*, Torino, Società Editrice Internazionale, 1973. [↑](#footnote-ref-16)
17. # John M. Levine, Richard L. Moreland, *Small Groups*, Psychology Press, 2006.

    [↑](#footnote-ref-17)
18. Voir  [Dorwin Cartwright](https://www.amazon.com/s/ref=dp_byline_sr_book_1?ie=UTF8&text=Dorwin+Cartwright&search-alias=books&field-author=Dorwin+Cartwright&sort=relevancerank) & [Alvin Zander](https://www.amazon.com/s/ref=dp_byline_sr_book_2?ie=UTF8&text=Alvin+Zander&search-alias=books&field-author=Alvin+Zander&sort=relevancerank) (Eds), *Group dynamics. Research and theory*, New York, Harper & Row, 1968. [↑](#footnote-ref-18)
19. # [Bernard Diridollou](https://www.amazon.fr/Bernard-Diridollou/e/B004N74M96/ref=dp_byline_cont_book_1), *Manager son équipe au quotidien*, Paris, Eyrolles, 2007 ;  [Stéphanie Brouard](https://www.amazon.fr/St%C3%A9phanie-Brouard/e/B004N2RS4W/ref=dp_byline_cont_book_1), *Manager au quotidien : Les attitudes et comportements du manager*, Paris, Eyrolles , 2009

    [↑](#footnote-ref-19)
20. [[Shelle Rose Charvet](https://www.amazon.fr/plein-pouvoir-mots-d%C3%A9clencher-motivation/dp/2729609482/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1490642401&sr=1-1&keywords=jean+luc+monsempes" \o "Le plein pouvoir des mots : Comment déclencher et maintenir la motivation des autres... et de soi-même grâce au profil LAB)](https://www.amazon.fr/Shelle-Rose-Charvet/e/B004MOBH4I/ref=sr_ntt_srch_lnk_1?qid=1490642401&sr=1-1)[et Jean-Luc Monsempès,](https://www.amazon.fr/plein-pouvoir-mots-d%C3%A9clencher-motivation/dp/2729609482/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1490642401&sr=1-1&keywords=jean+luc+monsempes" \o "Le plein pouvoir des mots : Comment déclencher et maintenir la motivation des autres... et de soi-même grâce au profil LAB) *[Le plein pouvoir des mots : Comment déclencher et maintenir la motivation des autres... et de soi…](https://www.amazon.fr/plein-pouvoir-mots-d%C3%A9clencher-motivation/dp/2729609482/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1490642401&sr=1-1&keywords=jean+luc+monsempes" \o "Le plein pouvoir des mots : Comment déclencher et maintenir la motivation des autres... et de soi-même grâce au profil LAB)*[, Paris, InterEditions, 2009.](https://www.amazon.fr/plein-pouvoir-mots-d%C3%A9clencher-motivation/dp/2729609482/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1490642401&sr=1-1&keywords=jean+luc+monsempes" \o "Le plein pouvoir des mots : Comment déclencher et maintenir la motivation des autres... et de soi-même grâce au profil LAB) [↑](#footnote-ref-20)
21. Voir Ned Herrmann, *The Whole brain business Book*, , Ed. McGraw Hill, 1996; Idem, *Les dominances cérébrales et la créativité*, Ed. Retz, 1992 ; Idem, *The Creative Brain*, *Brain Books*, Lake Lure, North Carolina, 1990; Idem, *The Whole Brain Business Book*, McGraw-Hill, New York, NY, 1996; Idem,  *La créativité dans l'entreprise*, Éditions Retz, 1990 ; Voir aussi [Béatrice Millêtre](https://fr.wikipedia.org/wiki/B%C3%A9atrice_Mill%C3%AAtre),  *Petit guide à l'usage des gens intelligents qui ne se trouvent pas très doués*,  Ed. Payot, 2007 et Stéphane Demilly, *Manager avec l'approche Herrmann*, Eyrolles, Éditions d'organisation. [↑](#footnote-ref-21)
22. Blake R, Mouton J, Grille managériale : La clef d’excellence de leadership, 1964.

    MINTZBERG, H. (1984 et 2006). Le manager au quotidien - Les dix rôles du cadre. Eyrolles - Editions d'Organisation ; MORIN, P. D. (2004). Le manager à l'écoute du sociologue. Editions d'organisation ; MORIN, P. (1997). L'art du Manager - De Babylone à l'Internet. Editions d'organisation ; MULLER, J.-L. (2004). Les nouveaux styles de management. ESF Editeur ; MULLER, J.-L. s. (2007). Guide du management et du leadership. Les usuels de Retz. [↑](#footnote-ref-22)
23. Daniel Goleman’s “Leadership That Gets Results”, Harvard Business Review (March-April 2000). [↑](#footnote-ref-23)
24. [Daniel Goleman](https://fr.wikipedia.org/wiki/Daniel_Goleman), (1997). *L’Intelligence émotionnelle : Comment transformer ses émotions en intelligence*. Paris: R. Laffont; Goleman, Daniel. (2005) L'intelligence émotionnelle au travail, Paris, Village mondial. [↑](#footnote-ref-24)
25. ## Goleman D, « Travailler avec intelligence émotionnelle » (pp.42-43).

    [↑](#footnote-ref-25)
26. [↑](#footnote-ref-26)
27. Burns, J.M, *Leadership*, N.Y, Harper and Row, 1978. [↑](#footnote-ref-27)
28. OUCHI W. G., Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Reading, Mass : Addision-Wesley, 1981; OUCHI W.G. et JAEGER A.M., Type Z Organizations, Stability in the Midst of Mobility, Academy of Management Review, 1978; OUCHI W.G. et JOHNSON B., Types of Organizational Control and their Relationship to Emotional Well Being, Administrative Science Quaterly, 1978. [↑](#footnote-ref-28)
29. MCGREGOR D., *La Dimension Humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars, 1974. [↑](#footnote-ref-29)
30. Robert Blake, Jane Mouton, *The New Managerial Grid*, 1978; « The Leadership Grid », dans : Paul Hersey, Kenneth Blanchard, Dewey Johnson, *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*, (1969), 9th ed, 2012, p. 114-116 ; Robert Blake, Jane Mouton, *Les deux dimensions du management*, 2e éd., 1983 ; Robert Blake, Jane Mouton, *The Managerial Grid© III. The key to leadership excellence*, Gulf Publishing Company, 1985; Robert Blake, Jane Mouton, *La troisième dimension du management*, Les Éditions d'organisation, 1987. [↑](#footnote-ref-30)
31. Marleen Redeker , [Reinout E. de Vries](https://www.researchgate.net/profile/Reinout_De_Vries) , [anny Rouckhout](https://www.researchgate.net/profile/Danny_Rouckhout), [Filip De Fruyt](https://www.researchgate.net/profile/Filip_De_Fruyt), “ Integrating leadership: The leadership circumplex”, [*European Journal of Work and Organizational Psychology*](https://www.researchgate.net/journal/1359-432X_European_Journal_of_Work_and_Organizational_Psychology) 23/3 (2012), pp. 435-455. [↑](#footnote-ref-31)
32. Timothy Judge  and Ronald F. Piccolo**, “**Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”, *Journal of Applied Psychology*,*5*(2004), pp. 755-768. [↑](#footnote-ref-32)
33. # John A. Wagner and Richard Z. Gooding, “Effects of Societal Trends on Participation Research”, *Administrative Science Quarterly*, 32/2 (Jun., 1987), pp. 241-262.

    [↑](#footnote-ref-33)
34. Dan McCarthy, *The Great Leadership Development and Succession Planning Kit: Part One*, BookBaby, 2012. [↑](#footnote-ref-34)
35. HERSEY, P. et K. H. BLANCHARD, *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs (New Jersey), Prentice Hall, 1972, p. 152. [↑](#footnote-ref-35)
36. Pierre COLLERETTE, *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*, Montréal, Les Presses de l’Université du Québec, 1991. [↑](#footnote-ref-36)
37. Zaleznik A. Managers and leaders: Are they different? Harv Bus Rev 2004; 82(1):74-81. [↑](#footnote-ref-37)
38. [Warren Bennis](https://www.amazon.com/Warren-Bennis/e/B000AQ4MEE/ref=dp_byline_cont_book_1), On Becoming a Leader. The leadership classic, New York, Basic books, 2009. [↑](#footnote-ref-38)
39. Hill, T. & R. Westbrook, “SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall”, *Long Range Planning*, 30/1 (1997), pp. 46–52. Cette méthode est attribuée à [Albert Humphrey](https://it.wikipedia.org/wiki/Albert_Humphrey), qui a conduit un projet de recherche à l’université de [Stanford](https://it.wikipedia.org/wiki/Universit%C3%A0_di_Stanford) entre les années 1960. [↑](#footnote-ref-39)
40. Voir « Loi de Pareto ». Wilfried Pareto (né à Paris le 15 juillet 1848 et décédé à Céligny - Suisse - le 19 août 1923) était un sociologue et économiste italien.  Il a apporté des contributions importantes dans ces deux matières.  Son œuvre majeure, Cours d'économie politique, comprenait une "loi", alors peu explorée, sur la répartition des revenus. Celle-ci prendra plus tard son nom, la "loi de Pareto", également connue depuis une dizaine d'année sous la formule "principe des 80/20 ou des 20/ 80".  *Cours d'économie politique* (1897); *Les systèmes socialistes* (1902); [*Manuale di economia politica con una introduzione alla scienza sociale*](https://it.wikisource.org/wiki/Manuale_di_economia_politica_con_una_introduzione_alla_scienza_sociale) (1906); *Trattato di sociologia generale* (1916); *Fatti e teorie* (1920). [↑](#footnote-ref-40)
41. Voir Simone Landry, *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*, Presse de l’Université de Québec, Québec 2007. [↑](#footnote-ref-41)
42. French, John R.P. and Raven, Bertram, “The Bases of Social Power”, *Studies in Social Power*(1959), pp. 150-167.  [↑](#footnote-ref-42)
43. Norman R.F. Maier*, Problem-solving discussions and conferences: leadership methods and skills*, New York, McGraw-Hill, 1963; *Problem solving and creativity in individuals and groups*, Belmont, Calif., Brooks/Cole Pub. Co., 1970;  *Psychology in industry; a psychological approach to industrial problems* (Boston, New York:, Houghton Mifflin, 1946; 2nd ed. 1955) [↑](#footnote-ref-43)
44. Helmer O. (1972). “Cross-Impact Gaming”, in *Futures*, June, pp. 149-167; Gordon, T. J., Pease, A. (2006). RT Delphi: An Efficient, “Round-less”, Almost Real Time Delphi Method, Technological Forecasting and Social Change,73(4), 321-333; Linstone H. A., Turoff M., The Delphi Method: Techniques and Applications, Addison-Wesley Publ. Co., Reading, Massachusetts, 1975; Pacinelli A. (1995). “Indagine Delphi sugli illeciti connessi all’attività della Regione Abruzzo”, Quaderno di Statistica n. 6, Dipartimento di Metodi Quantitativi e Teoria Economica, Università “G. d’Annunzio”, Pescara. [↑](#footnote-ref-44)
45. [John-R Schermerhorn](https://www.amazon.fr/John-R-Schermerhorn/e/B00DDN3DFU/ref=dp_byline_cont_book_1), [James G.Hunt](https://www.amazon.fr/s/ref=dp_byline_sr_book_2?ie=UTF8&text=James+G.Hunt&search-alias=books-fr&field-author=James+G.Hunt&sort=relevancerank), [Richard N.Osborn](https://www.amazon.fr/Richard-N.Osborn/e/B00QORP9XG/ref=dp_byline_cont_book_3), Comportement humain et organisation, ERPI, 2010.

    [↑](#footnote-ref-45)
46. Voir Roger Mucchielli, La dynamique des groupes. Processus d’influence et de changement dans la vie affective des groupes, éditions ESF, 2015, pp. 64-ss [↑](#footnote-ref-46)
47. Voir Roger Mucchielli, *La méthode des cas* et *Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes…* [↑](#footnote-ref-47)
48. Voir John Langshaw Austin, *How to do things with words*, Clarendon Press, Oxford 1962. La version italienne est *Come fare cose con le parole*, sous la direction de Carlo Penco et Marina Sbisà, Marietti, Genova 1987. [↑](#footnote-ref-48)
49. Voir *Ibidem*, pp. 94-108 (version anglaise) et pp. 71-89 (version italienne). [↑](#footnote-ref-49)
50. Voir *Ibidem*, pp. 7-14 (version italienne), 1-10 (version anglaise). [↑](#footnote-ref-50)
51. Voir John R. Searle, *Speech Acts. An essay in the philosophy of language*, Cambridge University Press, Cambridge 1969, pp. 33-34. Idem, « The classification of illocutory acts », *Language in society*, 8 (1977), pp. 138-151. [↑](#footnote-ref-51)
52. Gilles Amado et André Guittet, *Dynamique des communications dans les groupes*, Paris, Armand colin, 2014, pp. 89-102. [↑](#footnote-ref-52)
53. Voir S.M. CUTLIP, A.H. CENTER, *Nuovo manuale di relazioni pubbliche*, Milano, Francoangeli, 2007. [↑](#footnote-ref-53)
54. John Langshaw AUSTIN, *How to do things with words*, Oxford, Clarendon Press, 1962. [↑](#footnote-ref-54)
55. Catherine Kerbrat-Orecchioni, *Le discours en interaction*, p. 191. [↑](#footnote-ref-55)
56. Voir *Ibidem*, p. 198. [↑](#footnote-ref-56)
57. [Stanley Milgram](https://fr.wikipedia.org/wiki/Stanley_Milgram), *La Soumission à l'autorité*, Paris, Calmann-Lévy, 1994. [↑](#footnote-ref-57)
58. [Eugène Enriquez](http://www.decitre.fr/auteur/125027/Eugene+Enriquez), *«*De la horde à l'État : essai de psychanalyse du lien social », in : Collectif, *Connaissance de l'inconscient*, Paris, Gallimard, 1983.

    ## [Eugène Enriquez](http://www.decitre.fr/auteur/125027/Eugene+Enriquez), Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise, Paris, DDB, 1999.

    [↑](#footnote-ref-58)
59. Stanley Schachter, « [Deviation](https://en.wikipedia.org/wiki/Deviationism), rejection and communication », [*J. Abnorm. Soc. Psychol.*](https://en.wikipedia.org/wiki/Journal_of_Abnormal_Psychology) 46 (1951), pp. 190-207 [↑](#footnote-ref-59)
60. Asliturk, E. & Cherry, F., “Muzafer Sherif: his po*logy”, Quarterly*, 53/4 (2003), p. 283-291. [↑](#footnote-ref-60)
61. Bond, Rod, and Peter B. Smith. « [*Culture and conformity*](http://www.ls4.soziologie.uni-muenchen.de/studium_lehre/semesterapparat/uebung_experimente/s8_bond_1996.pdf): A meta-analysis of studies using Asch’s (1952b, 1956) line judgment task », Psychological bulletin 119/1 (1996): 111. [↑](#footnote-ref-61)
62. # Claude FAUCHEUX et Serge MOSCOVICI, Psychologie sociale théorique et expérimentale. Recueil de textes choisis et présentés, Paris, Mouton, 1971.

    [↑](#footnote-ref-62)
63. # [Jacob L. Moreno](https://www.amazon.fr/s/ref=dp_byline_sr_book_1?ie=UTF8&text=Jacob+L.+Moreno&search-alias=books-fr&field-author=Jacob+L.+Moreno&sort=relevancerank), Fondements de la sociométrie, Paris, PUF, 1970.

    [↑](#footnote-ref-63)
64. Bales, R. F. (1972), « Rôles centrés sur la tâche et rôles sociaux dans des groupes ayant des problèmes à résoudre », in Lévy, A., *Psychologie sociale*, Paris, Dunod, 1972, pp. 263–277 ; R.F. Bales, *Interaction Process Analysis*, Addison Wesley Press, 1950. [↑](#footnote-ref-64)
65. Likert, R. “Technique for the measure of attitudes”*, Arch. Psycho,* 22/140(1932). ; Trentin R. *Gli atteggiamenti Sociali*, Torino, Bollati Boringhieri, 1991. [↑](#footnote-ref-65)