



Enseignement pour Adultes et de Formation Continue Tournai  
Eurométropole

Rue des Moulins, 4 à 7500 Tournai - Belgique

Tél. : +32 69 22 48 41

Site Web: [www.eafc-tournai.be](http://www.eafc-tournai.be)

**Bachelier : Educateur spécialisé en accompagnement psycho-éducatif**  
**UE.8 (708) - Dimensions collectives de l'APE**  
**Cours de « *Dynamique de groupe* » (UE8.3)**

Jean-François LALLEMAND  
 [jean.lallemant@eafc-tournai.be](mailto:jean.lallemant@eafc-tournai.be)

## PROGRAMME - *Dynamique de groupe* UE8.3

*-Le masculin est utilisé à titre épïcène-*

L'étudiant sera capable, *sur base de situations professionnelles impliquant des groupes de bénéficiaires et de professionnels,*

- ◆ d'expliciter les concepts et principes généraux de la théorie de la dynamique de groupe ;
- ◆ de repérer, d'illustrer et d'expérimenter des phénomènes inhérents à la dynamique de groupe tels que :
  - les interactions,
  - les réseaux de communication,
  - les rôles et le leadership,
  - le climat d'un groupe,
  - l'émergence de normes,
  - l'existence de buts collectifs communs,
  - l'existence d'émotions et de sentiments collectifs,
  - l'émergence d'une structure informelle,
  - l'existence d'un inconscient collectif,
  - l'établissement d'un équilibre interne et du système de relations à l'environnement,
- ◆ d'analyser la dynamique d'un groupe au regard des concepts, des principes et des phénomènes qui la sous-tendent ;
- ◆ de proposer des pistes d'intervention sur cette dynamique dans le cadre d'un accompagnement psycho-éducatif ;
- ◆ d'appliquer les principes de la dynamique de groupe au travail en équipe ;
- ◆ d'analyser ses propres réactions au sein d'un groupe et celles des autres intervenants.

## ACQUIS D'APPRENTISSAGE

**Pour atteindre le seuil de réussite,** l'étudiant sera capable : *en s'exprimant de manière claire et structurée,*

- ◆ de définir et d'illustrer des fondements scientifiques et spécificités méthodologiques relevant :
  - de la psychologie sociale et de la sociologie de la famille,
  - de la dynamique de groupe, de la conduite de réunion, de la gestion de conflit et du travail en réseau ;
- ◆ d'analyser des situations professionnelles en utilisant de façon critique et argumentée ces fondements et ces spécificités ;
- ◆ de proposer, sur base de l'analyse, des pistes d'intervention en exploitant ces fondements et ces spécificités.

**Pour la détermination du degré de maîtrise,** il sera tenu compte des critères suivants :

- ◆ niveau de précision : la clarté, la concision, la rigueur au niveau de la terminologie, des concepts et des techniques/principes/modèles,
- ◆ niveau de cohérence : la capacité à établir avec pertinence une majorité de liens logiques pour former un ensemble organisé,
- ◆ niveau d'intégration : la capacité à s'approprier des notions, concepts, techniques et démarches en les intégrant dans son analyse, son argumentation, sa pratique ou la recherche de solutions,
- ◆ niveau d'autonomie : la capacité de faire preuve d'initiatives démontrant une réflexion personnelle basée sur une exploitation des ressources et des idées en interdépendance avec son environnement.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ANZIEU Didier, MARTIN Jacques-Yves, La dynamique des groupes restreints, PUF, 2000  
BANDLER R., GRINGER J., Les secrets de la communication, Ed. "Le Jour", 1982  
HYGY-LANG Chantal, GELLMAN Charles, Le coaching, Editions d'organisation, 2000  
LEYENS J-Ph., YZERBYT V., Psychologie sociale, Mardaga, 1997  
LONGIN Pierre, Coachez votre équipe, Dunod, 1998  
MEUNIER J-P., PERAYA A., Introduction aux théories de la communication, De Boeck, 1993  
MUCCHIELLI R., La dynamique des groupes: processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes, ESF Editeur, 2019  
MUCCHIELLI R., La dynamique des groupes, ESF Editeur, 2010  
YZERBYT V., KLEIN O., Psychologie sociale, De Boeck, 2017

## PLAN DU COURS

### I. La façon de s'adresser aux autres face au groupe

- La fenêtre de Johari : se connaître soi-même
- Les styles de communication dans le groupe
- Les profils face au groupe

### II. L'influence sociale

- A. L'uniformité
- B. Le conformisme :
  - L'effet Asch
  - Les changements d'attitude
  - Les attitudes conformistes
- C. La soumission
  - L'obéissance à l'autorité : l'expérience de Stanley Milgram

### III. La dynamique dans le groupe

- L'approche de J-Claude Fillioux

### IV. La dynamique des groupes restreints

- A. Postulats des auteurs
- B. Quelques repères de typologie des groupes
- C. Quelques repères théoriques et historiques
- D. Les phénomènes de groupe :
  - Le pouvoir
  - La prise de décision
  - Les communications et les réseaux
  - La résistance au changement
  - La créativité du groupe de travail
- E. Les domaines d'application :
  - Zoom sur le télé-enseignement et le télétravail

## PROBLEME DE COMMUNICATION

### Ordre du général au chef de bataillon.

Demain soir vers 20 h, la comète de Halley sera visible dans notre ciel. Cet événement ne se produit que tous les 75 ans. Rassemblez tous les hommes en tenue d'exercice sur la plaine de la caserne où je leur expliquerai ce phénomène rare. S'il pleut, amenez les hommes dans la salle de cinéma où je leur projeterai un film concernant cet événement.

### Ordre du chef de bataillon aux commandants.

Sur ordre du général, la comète de Halley apparaîtra à 20 h. En cas de pluie, faites mettre les hommes en tenue d'exercice et rendez-vous au cinéma où cet événement, qui n'a lieu que tous les 75 ans, va se produire.

### Ordre du commandant à un lieutenant.

Sur ordre du général, vous serez de service demain à 20 h en tenue d'exercice. La célèbre comète de Halley apparaîtra dans le cinéma. S'il pleut, le général donnera un autre ordre, ce qui n'arrive que tous les 75 ans.

### Ordre d'un lieutenant à un adjudant.

Demain à 20 h, le général apparaîtra dans le cinéma avec la comète de Halley. Cet événement ne se produit que tous les 75 ans. S'il pleut, le général donnera l'ordre à la comète d'apparaître ici parmi nous en tenue d'exercice.

### Ordre d'un adjudant à un caporal.

S'il pleut demain à 20 h, le célèbre général Halley, âgé de 75 ans fera voler sa comète en tenue d'exercice en compagnie de notre général dans la salle de cinéma.

### Ordre d'un caporal à la troupe.

Garde à vous ! S'il pleut demain à 20 h, le célèbre général Halley fera voler une comète.  
J'espère que vous aurez une attitude respectueuse. Rompez !

Propos recueillis par H. LAMPE.

# Test :

*Il existe mille façons de s'adresser aux autres. Comment procédez-vous ? Ne cochez qu'une seule réponse par question.*

1. *Enfant, vous avez commis (ou rêvé de commettre) une « bêtise » :*

- a) verser du poivre dans le café de papa ;
- b) briser le bibelot préféré de maman ;
- c) faire des grimaces dans une photo de famille ;
- d) salir le lavabo avec votre dentifrice.



2. *Si l'amour était un dessin, ce serait celui :*

- a) d'un château de la Loire ;
- b) d'un couple sur une île du Pacifique ;
- c) d'un épisode des *Mille et une Nuits* ;
- d) d'un démon courtisant un ange.

3. *Un rêve. Vous êtes réincarné(e) en animal :*

- a) un crabe qui marche à reculons ;
- b) un lapin qui court, court ;



- c) une tortue en promenade ;
- d) un coq qui se dandine.

4. *Votre patron affirme que la Terre est plate :*

- a) vous lui prouvez le contraire ;
- b) vous le complimentez pour son « humour » ;
- c) vous convenez que c'est vrai sous un certain angle ;
- d) vous le laissez affirmer ce qu'il veut.



5. *Il (elle) vous fait craquer, mais vous snobe. Que faire pour séduire cette exquise personne ?*

- a) sortir avec un(e) de ses ami(e)s ;
- b) la bombarder de lettres et lui téléphoner souvent ;
- c) vous « looker » selon son goût ;
- d) attendre sagement qu'elle découvre vos insoupçonnables qualités.

6. *Lorsque « l'Autre » ne comprend pas ce que vous dites, c'est comme si vous étiez :*

- a) ligoté(e) par une corde ;
- b) hurlant dans un désert ;
- c) enfermé(e) au fond d'une cave ;
- d) animateur d'une radio sans auditeurs.

7. *Lorsque « l'Autre » comprend ce que vous dites, c'est comme si vous étiez :*

- a) Alice au pays de l'entente merveilleuse ;



- b) une vedette de la chanson en phase avec son public ;
- c) devant un autre vous-même ;
- d) un porteur qui dépose enfin sa lourde valise.

8. *Votre ami(e) dit vouloir vous quitter. Vous répondez :*

- a) « Mais pourquoi ? » ;
- b) « Mais je t'aime ! » ;
- c) « Mais tu ne m'aimes plus ? » ;
- d) « Mais pourquoi commettre pareille erreur ? ».

9. *Dites à « l'Autre » ses quatre vérités en limitant la « casse » :*

- a) un message sur son répondeur fera l'affaire ;
- b) un ami commun sera chargé de la besogne ;
- c) un mot bref et poli suffira ;
- d) le silence est éloquent.

10. *Avant de dévoiler un secret intime à un ami, vous dégustez volontiers :*

- a) un bon espresso serré ;
- b) un chocolat chaud avec une tarte ;
- c) un thé parfumé ;
- d) un jus de fruit frais.

11. Vous êtes prof de français. La dissertation qui mérite la pire note est celle qui est :

- a) intéressante, mais plutôt hors du sujet ;
- b) bourrée de fautes d'orthographe ;
- c) pleines de fautes de style ;
- d) au contenu creux.

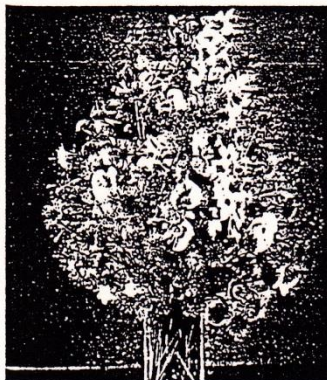
12. Après une nuit d'amour, « l'Autre » s'en va en laissant une « part de lui » comme souvenir :

- a) son parfum ;
- b) la sensation de sa peau ;
- c) ses mots tendres ;
- d) le désir de le revoir.



13. L'ex-ami(e) de votre conjoint(e) lui envoie des fleurs :

- a) vous les conservez dans un vase ;
- b) vous les jetez avant son arrivée ;
- c) vous offrez des fleurs à votre propre ex-ami(e) ;
- d) vous demandez des explications à votre conjoint(e).



14. Cette vedette communique bien, à sa manière, avec son public :

- a) Madonna ;
- b) Anne Sinclair ;
- c) Vanessa Paradis ;
- d) Jean Roucas.

15. Composez une musique pour signifier à votre ami(e) votre amour :

- a) une chanson pop ;
- b) un concerto pour piano ;
- c) une symphonie ;
- d) un trio à cordes.

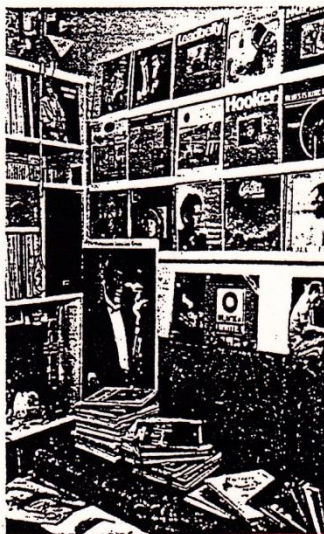


16. La communication non verbale la plus « parlante » :

- a) le regard ;
- b) l'expression du visage ;
- c) l'allure du corps ;
- d) les mouvements des mains.

17. Une affinité intime s'établit spontanément entre vous et :

- a) une belle photo ;
- b) un texte poignant ;
- c) un film émouvant ;
- d) une chanson mélodieuse.



18. Au Pays des merveilles, vous vous évadez sur :

- a) un pigeon voyageur ;
- b) une colombe ;
- c) un cheval ;
- d) une panthère.

19. Vous n'arrivez pas à exprimer ce qui vous tient à cœur. Vous sentez alors :

- a) un nœud à l'estomac ;
- b) un mal de tête ;
- c) une douleur dorsale ;
- d) un nervosisme lancinant.

20. Utilisez le titre d'une chanson comme titre de votre roman autobiographique :

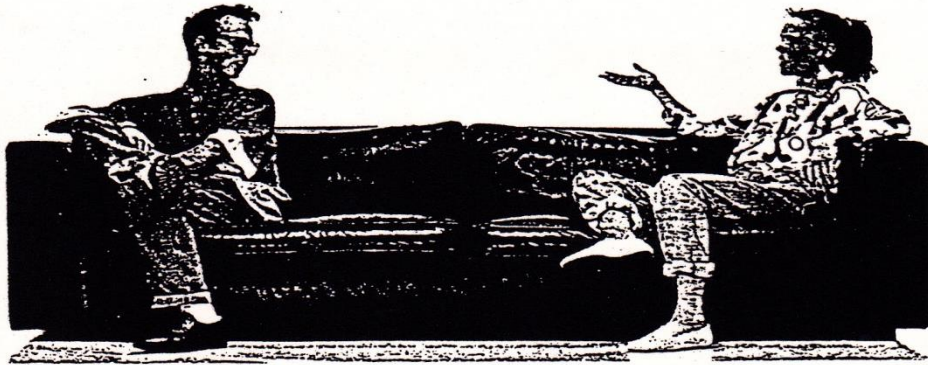
- a) Souvenirs, souvenirs ;
- b) Je t'aime moi non plus ;
- c) Il voyage en solitaire ;
- d) Allô ! maman bobo.

Chacune de vos réponses est cotée < ou \* ou S ou O. Faites le total de chaque symbole et lisez le texte correspondant au symbole majoritaire. Si deux symboles le sont, lisez les deux textes, car deux tendances coexistent en vous.

	a	b	c	d
1	<	O	*	S
2	<	*	S	O
3	O	<	*	S
4	<	S	*	O
5	*	<	S	O
6	*	S	O	<
7	S	<	O	*
8	*	S	O	<
9	<	S	*	O
10	<	O	S	*
11	*	<	S	O
12	S	O	<	*
13	O	S	*	<
14	S	*	O	<
15	<	O	*	S
16	O	*	S	<
17	S	<	O	*
18	S	O	*	<
19	O	*	<	S
20	O	<	*	S

TEST RÉALISÉ PAR EDDY FACOURY ■

# RÉSULTATS DU TEST



## MAJORITÉ DE < : CÉRÉBRAL

Pour vous, communiquer, c'est avant tout « parler », « informer », exposer jusqu'au bout une argumentation. Les polémiques ne vous font pas peur. Au contraire, reconnaissez qu'elles vous plaisent ! « Convaincre, c'est vaincre », telle est votre devise. Sentir que votre interlocuteur entre dans votre système de pensée, et adopte votre point de vue, tel est votre grand plaisir. Pourtant, dans votre vie quotidienne, vos proches apprécieraient parfois que vous leur prêtiez plus d'écoute, ce qui éviterait bien des malentendus. Car la communication que vous privilégiez, la parole, vous entraîne inconsciemment à dénaturer ou à contourner vos sentiments et vos désirs profonds. D'ailleurs, le dialogue à bâtons rompus, que vous affectionnez, sert la même cause : il est souvent source de dérapages, et s'éloigne alors du but recherché par la conversation. Et si vous essayiez de communiquer un peu plus avec vous-même... ?

## MAJORITÉ DE \* : SYNTHÉTIQUE

Nul doute, bien communiquer n'a aucun secret pour vous. Tout comme vous savez vous laisser séduire ou convaincre, vous êtes capable de vous exprimer, d'écouter, de séduire, et de convaincre. En un mot, vous possédez tous les atouts. Votre esprit excède à faire la synthèse de ces divers éléments et à jouer habilement de toutes ces attitudes. Autrement dit, vous savez aussi bien être vous-même (dans vos désirs, objectifs et émotions) que vous mettre à la place de l'autre (dans les siens). Dans cette optique, votre communication est souvent réfléchie, murée et bien dosée. Vous trouvez toujours le bon interlocuteur au bon moment. Mais vous êtes bien le contraire d'un impulsif ! Au fond, votre grande qualité, c'est la tolérance. Et c'est précisément parce que vous dialoguez juste et bien avec vous-même que vous savez le faire avec autrui.

## MAJORITÉ DE S : RELATION PUBLIQUE

Votre devise : « Communiquer, c'est séduire ». C'est que vous avez un sens inné de l'autre. Vous devinez ses désirs, vous les devancez, et vous le caressez ainsi dans le sens du poil. Une qualité des plus utiles pour nouer des relations de toutes sortes, aussi bien privées que professionnelles. Néanmoins, à force de jouer le jeu de l'autre, vous risquez de vous oublier vous-même, de vous mentir, et de créer une « ambassade » de l'autre en vous. Et certains n'hésiteront pas à abuser de votre largeur d'esprit. Faites leur confiance ! Vous ne devez jamais oublier que « communiquer », c'est aussi exprimer ses idées personnelles. Offrez-vous donc des moments de méditation pendant lesquels vous vous entraînez à jouer franc jeu avec vous-même. Ce qui vous apprendra peut-être à mieux doser votre réel talent relationnel.

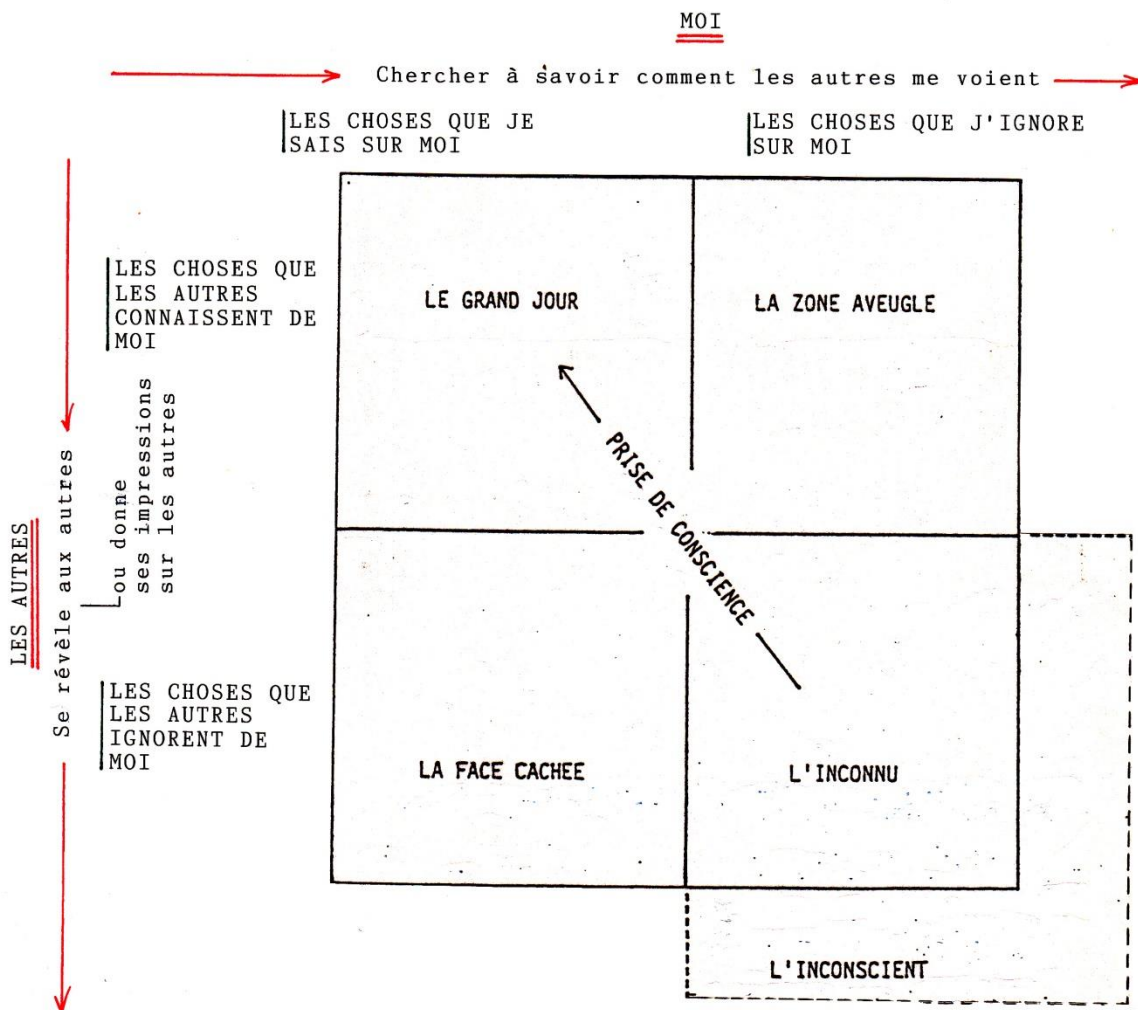
## MAJORITÉ DE O : SENSIBLE

Vous ressentez profondément les choses. Vous intériorisez aussi bien les émotions agréables que pénibles. Et, évidemment, les communiquer verbalement vous est difficile. Vous êtes beaucoup plus à votre aise avec un langage artistique ou corporel. Pourtant, quand il s'agit d'exprimer votre colère ou une douleur, vous trouvez vos mots ! Même si vous avez marqué un temps d'hésitation pour mûrir vos paroles. Toutefois, face à l'adversité, si vous devez défendre vos droits ou votre territoire, vous préférez manier des armes détournées et user d'humour ou d'allusions. Car mieux vaut ne pas s'aventurer sans autorisation dans votre jardin secret. Vous n'y invitez que des amis sûrs. Vous cultivez le mystère, c'est l'essence même de votre personnalité. Pourquoi pas ! Mais réalisez que cela risque de vous desservir dans les situations où il vous faut réagir et communiquer vite et clairement. Vous restez votre meilleur interlocuteur.

# I. La façon de s'adresser aux autres face au groupe

## A. La fenêtre de Johari (J. Luft et H. Ingham – 1955)

Elle est basée sur la Programmation Neuro-Linguistique (PNL). En résumé, cette dernière cherche à modéliser puis imiter les meilleures pratiques, pour communiquer ou changer et s'améliorer - « La PNL, c'est avant tout apprendre des autres » dans différents domaines comme la communication, les psychothérapies, la créativité, la pédagogie et l'éducation, le sport ou encore le management. La PNL cherche à isoler et décrire en quoi un comportement qui réussit diffère d'un comportement habituel dans les savoir-faire ou savoir-être. Enfin, la PNL s'appuie sur 'une certaine façon de regarder le monde et la vie' : pensons à ces expressions courantes - 'Ce gars-là, je ne le sens pas !' 'Je vois où tu veux en venir !' 'Je n'entends rien à ce que tu me racontes !'.



Les deux conditions d'un bon contact avec les autres sont notamment:

- se connaître soi
- être transparent

Un moyen d'y arriver est le **feed-back réciproque** soit l'échange des impressions réciproques de chacun sur les autres.



### Explication du schéma :

Ce schéma est une sorte de fenêtre par où passe la communication entre soi et les autres. Elle concerne les informations que l'on donne ou que l'on reçoit sur soi-même et sur les autres.

G.J. : Zone caractérisée par le libre échange d'informations - "*Mon comportement, mes pensées sont publiques, chacun peut y avoir accès*".

Z.A. : Zone d'éléments connus des autres et inconnus personnellement - "*Les aspects de moi que seuls les autres connaissent, je n'en suis pas conscient*".

F.C. : Zone des informations gardées secrètes par soi essentiellement pour deux raisons. La première par peur du jugement négatif; la deuxième pour se protéger, maintenir sur les autres un certain pouvoir, un certain contrôle.

I. : Zone du dessous de l'iceberg, c'est l'inconscient psychique, les motivations internes, les potentialités non encore découvertes.

Il y a des échanges entre ces différents carrés, ces zones rapidement décrites, ce qui provoque d'ailleurs des modifications de leur taille et de leur forme au sein de la fenêtre.

### Quelques profils :

- ◆ *La personne transparente* : **G.J. domine**. Les autres ne doivent pas faire d'interprétations, ses intentions sont claires, les jeux de manipulation et de pouvoir sont peu probables.
- ◆ *L'enquêteur* : **F.C. domine**. Il sollicite beaucoup mais partage peu. Il veut savoir, comprendre avant de prendre une décision, ou de prendre position. Dans un groupe, cela peut provoquer des réactions de méfiance voire de l'irritation.
- ◆ *L'éléphant* : **Z.A. domine**. Il émet des opinions sans en demander. Il paraîtra insensible aux autres, ne recevra pas d'information corrective de leur part pour se repositionner par rapport au groupe.
- ◆ *La tortue* : **I. domine**. C'est l'observateur silencieux, sa carapace l'empêche de s'extérioriser et interdit aux autres d'y pénétrer. Comme il ne réagit pas, les autres n'insistent pas.

Théoriquement, il n'y a pas de fenêtre idéale, c'est à chacun de savoir celle qui lui convient en fonction de telle ou telle autre situation, de tel ou tel autre interlocuteur.

Mais la réceptivité augmente avec la zone G.J., qui augmente la confiance. Donc si l'on veut développer une attitude d'ouverture envers autrui, l'on se doit de réduire :

- la zone Z.A. en sollicitant plus de feed-back
- la zone F.C. en partageant plus ses propres réactions

Le but du feed-back réciproque est de permettre aux choses connues de la zone F.C. et de la zone Z.A. de se déplacer vers la zone G.J. Ainsi le processus de faire jaillir de l'inconnu des informations nouvelles, notamment par l'intuition.

### Les qualités d'un feed-back constructif :

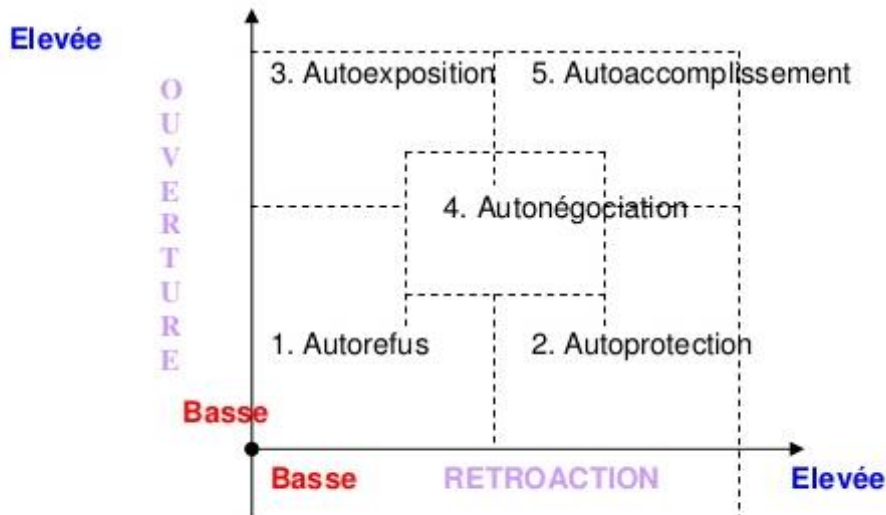
- Le feed-back se doit d'être :
- descriptif plutôt que de l'ordre d'un jugement de valeur,
  - spécifique plutôt que général,
  - respectueux des besoins du système environnant,
  - centré sur ce qui peut être modifié,
  - demandé plus qu'imposé,
  - réalisé au moment opportun,
  - comparé à l'opinion de celui qui le reçoit,
  - comparé à l'opinion des autres personnes.

En conclusion, cette attitude de demande et d'expression du feed-back ne peut être apprise qu'à travers une pratique régulière teintée de valeurs philosophiques personnelles. Cette philosophie de base est que l'individu doit s'accepter lui-même et accepter les autres. Alors seulement, les règlements de compte, les critiques négatives et autres conflits de pouvoir cesseront.

## B. Les styles de communication dans le groupe.

Pour rappel, les éléments de communication sont : l'**émetteur** (source du message), le **message** (information – sons, gestes...), le **canal** (moyen utilisé pour véhiculer le message), le **récepteur** (destination du message) et le **feed-back** (réponse donnée au message reçu).

Le degré de la capacité de communiquer d'une personne s'identifie par sa capacité à s'ouvrir à autrui et sa faculté d'écoute et de rétroaction. Pour cette raison, 5 styles de communication peuvent être identifiés qui dépendent des degrés d'ouverture et de rétroaction de la personne.



### 1. L'autorefus

Les individus utilisent ce style pour s'isoler des autres et s'éloigner d'autrui. Les individus introvertis (individualiste) utilisent plus volontiers ce style de communication que les individus extravertis. Les individus qui pratiquent l'autorefus manifestent une faible ouverture à l'égard d'autrui et fournissent peu de rétroaction. Dans les cas extrêmes, ils dissimulent leurs idées, leurs opinions, leurs attitudes et leurs sentiments.

### 2. L'autoprotection

Les individus pratiquent l'**autoprotection** quand ils ne cherchent qu'à découvrir les autres ou porter des jugements sur autrui. Ce style suppose une forte rétroaction face aux autres mais comporte une faible ouverture à leur égard. Dans les cas extrêmes, les individus auto protecteurs ne partagent avec autrui que leurs idées, leurs opinions, leurs attitudes et sentiments à propos d'autres personnes, Généralement, ils sont tout prêts à entendre les confidences qu'un autre leur fournit sur lui-même et ils partagent volontiers avec autrui ces mêmes renseignements sur des tiers. Mais ils ne perçoivent ni ne divulguent jamais les commentaires qui mettent en relief leurs propres limitations ou les traits de leur caractère qui mériteraient d'être corrigés. La rétroaction constante qu'ils fournissent peut constituer une tactique défensive qui leur évite d'être mis sur la sellette et de subir les commentaires que font les autres à leur propos.

### 3. L'autoexposition

En usant du style de l'**autoexposition**, les individus incitent autrui à s'intéresser à eux car ils demandent constamment aux autres de réagir face à leur propre comportement. Mais ces individus peuvent en réalité accorder très peu d'attention à la rétroaction qu'ils reçoivent. Le style de l'autoexposition suppose une faible rétroaction mais une large ouverture aux autres.

### 4. L'autonégociation

Les personnes qui pratiquent ce style de communication veulent bien fournir une rétroaction et s'ouvrir aux autres pourvu qu'elles constatent une réciprocité. Ces individus n'ont envie de s'ouvrir que dans la mesure où les autres s'ouvrent à eux de la même manière. Le style de l'autonégociation suppose une rétroaction et une ouverture moyenne.

### 5. L'autoaccomplissement

Les individus dont le style est placé sous le signe de l'**autoaccomplissement**, fournissent spontanément toute l'information nécessaire à propos d'eux-mêmes, et demandent une rétroaction et fournissent eux-mêmes une rétroaction dans un esprit constructif sans arrière-pensées défensives. Le style caractérisé par l'autoaccomplissement fournit une forte rétroaction et une bonne ouverture vis-à-vis d'autrui.

Ce style est recommandé dans l'abstrait, mais les facteurs liés à l'environnement de la communication tels que la relation hiérarchique, les pesanteurs sociales... peuvent facilement pousser les individus à adopter un autre style. Or le facteur clef d'une situation est le mode de comportement que les autres adoptent pour communiquer.



Il n'est pas à négliger ici au sein des groupes les réactions humaines qui s'expriment au-delà des mots comme les mouvements corporels, les manifestations physiques personnelles. Il en va de même pour les signes caractéristiques contenus dans l'environnement comme les dimensions d'un bureau ou d'une salle de réunion. Ce qui nourrit la **communication non verbale**.

La communication non verbale contient de nombreux messages cachés, elle peut influencer sur le processus et le résultat de la communication verbale. Même une personne restée silencieuse ou

inactive au sein d'un groupe peut envoyer un message comme l'ennui, la peur, l'indifférence ou le non-intérêt.

Les types de communication non verbale se résument en deux catégories :

- Les paralangages de l'apparence et du maintien : c'est un mode d'expression qui reflète souvent le milieu socio-culturel d'appartenance.
- Les paralangages du visage : les froncements de sourcils, les grands yeux, les signes de tête,...

## II. L'influence sociale.

Trois formes d'influence produisent la similarité dans les comportements des gens, à savoir :

- L'**uniformité**: l'individu accepte le postulat tacite selon lequel il est désirable d'être comme les autres, par exemple de port de l'uniforme professionnel.
- Le **conformisme**: l'individu cède à la pression sociale d'être comme les autres.
- La **soumission**: l'individu modifie son comportement aux demandes faites par une figure d'autorité.

Cours de *Psychologie sociale* – UE8.1

### A. L'uniformité.

Quatre facteurs influencent l'uniformité dans la société en général : les **normes sociales**, le **modelage**, la **comparaison sociale** et la **conscience de soi**.

#### 1. Suivre les règles : les normes sociales

Les gens développent des normes (= règles et références informelles et implicites) pour faciliter le déroulement des relations sociales. Cette forme de similarité existe qu'elle que soit la taille du groupe. Les normes apportent ordre, stabilité et prédictibilité ; et donc l'absence de normes est paralysante, aliénante.

#### 2. Suivre le modèle : la contagion sociale

Les gens imitent les actions des autres ou se modèlent sur elles de manière à apprendre à faire des choses plus efficacement. Ainsi, si un individu résout un problème commun, s'il trouve une nouvelle façon d'épargner l'énergie ou une nouvelle façon de s'assurer le bonheur, la solution est susceptible de se répandre rapidement dans toute la société. On parle du phénomène de **contagion** lorsque le comportement d'un modèle est imité par un grand nombre de personnes.

#### 3. La comparaison sociale : dans le doute ...

La série télévisée *La caméra cachée* a présenté, il y a quelques années, une séquence où des gens entraient dans un ascenseur public et où tous les passagers (des compères du réalisateur) faisaient dos aux portes. La personne qui ne se savait pas observée au moyen d'une caméra cachée imitait bientôt les autres, et faisait, elle aussi, dos aux portes. « Lorsque les gens doutent de leurs propres opinions ou actions, ils se tournent vers les autres pour comparer leurs opinions et actions à celles de ces derniers, et juger de leur à-propos en termes d'accord avec les autres » (L. Festinger, 1954) → notion de **référents sociaux**.

#### 4. La difficulté de la conscience de soi

Être différent attire l'attention de l'autre. Être différent peut rendre l'individu plus conscient de lui-même. Or, cet état de conscience crée chez l'individu une préoccupation quant à ses défauts ou ses déficiences (T. S. Duval et R. Wicklund, 1972). En évitant la singularité, le malaise est évité, et l'uniformité encouragée.

## B. Le conformisme.

L'**influence sociale** est une notion banale, quotidienne. Elle serait inhérente à la vie en société. On ne peut parler de l'influence sociale sans traiter de la notion de **norme sociale** (règles et références implicites). En effet, malgré la diversité de nos actions et pensées, celles-ci sont en fait très encadrées. L'absence de norme serait paralysante.

Chacun va converger vers les réponses des autres, c'est l'influence mutuelle ou **conformisme**. Dans son sens large, on peut définir l'influence sociale comme suit :

« *L'influence sociale concerne les processus par lesquels les individus et les groupes façonnent, diffusent et modifient leurs modes de pensées et d'actions lors d'interactions sociales réelles ou symboliques.* »

Il y a donc **imitation** et les ressemblances entre les gens expliquent les phénomènes collectifs et individuels (conformité, comparaison sociale ou encore soumission à l'autorité). L'**innovation**, la dissidence est toujours liée à la conformité mais à travers les conflits qu'elle traverse.

### Quels sont les facteurs qui influencent les attitudes conformistes ?

Les recherches sur l'influence identifient une source et une cible, un message, son contenu et son support. On y trouve toujours un balancement entre les explications de type cognitif (ex : incertitudes) et les explications en termes socio-affectifs ou relationnels (ex : sentiment d'appartenance au groupe). On distingue habituellement deux types d'influence :

- Dépendance **informative** : contenue dans le message explicite → **conflit cognitif** : l'individu recherche des informations pertinentes qui lui permettront de résoudre la tâche.
- Dépendance **normative** : indépendante du contenu du message → **conflit motivationnel** : l'individu se réfère à son système de valeurs, ses sentiments.

Au-delà, face au groupe, on note aussi une influence de la **majorité** dans le groupe:

- 1) qualitative : elle détient son pouvoir de sa compétence, de son prestige, de son autorité légitime ou non.

#### L'expérience de I. Lorge (1936).

Aux Etats-Unis, ce professeur présentait à ses étudiants universitaires la phrase suivante –« *Je soutiens qu'une petite rébellion, de temps en temps, est une bonne chose et est aussi nécessaire dans le monde politique que les tempêtes dans le monde physique* ».

Si cette phrase était attribuée à Thomas Jefferson, troisième Président des E-U, les étudiants y adhéraient. Par contre si cette même phrase était attribuée à Vladimir Ilitch Lenine, les étudiants la rejetaient en bloc car le mot rébellion est compris comme révolution ou chaos. Alors que dans le premier cas, le mot rébellion est compris comme réforme ou changement non violent.

- 2) quantitative : elle détient son pouvoir du nombre même de ses adhérents

#### L'effet Asch.

On doit cette expérience, datant de 1951, à S. E. Asch (1907-1996). Son hypothèse de départ est la suivante : un individu est susceptible de faire sien un jugement qu'il sait contraire au bon sens, à la réalité et cela sans que quiconque n'ait à délivrer la moindre récompense ou punition.

La situation est simple et ne présente aucune ambiguïté ; tous les sujets sont capables de fournir la réponse exacte. En effet, les sujets devaient dire quelle baguette est équivalente à la baguette de présentation. Les erreurs doivent donc être quasi inexistantes ou marginales.

Mais le sujet va devoir donner sa réponse oralement après 7 à 9 compères qui fournissent de mauvaises réponses. Les résultats sont les suivants :

Les sujets naïfs, influencés par les compères vont donner en moyenne 36,8 % de réponses erronées. Pour pouvoir comparer, l'expérimentateur avait constitué un groupe contrôle ne comportant pas de sujets compères : là, les erreurs sont effectivement marginales avec seulement 2 sujets sur 37. Le **processus de conformité** est ici mis à jour.

Dans cette expérience, on a :

Une **dépendance** ou **influence informationnelle** induisant un **conflit cognitif** :

- L'importance numérique de la majorité
- L'unanimité de la majorité
- Le support social ou consensus de la majorité

Une **dépendance** ou **influence normative** induisant un **conflit motivationnel** :

- Le maintien réel ou symbolique dans le groupe est subordonné à l'adhésion aux normes, aux règles de ce groupe.

En conclusion dans l'attitude conformiste, se note aussi comme influences :

- L'**unanimité** dans le groupe.
- L'**ambiguïté** de la situation : plus le stimulus est ambigu, plus le sujet naïf aura tendance à se conformer aux autres. Si on a une absence de moyens objectifs d'évaluer ses propres capacités et performances, on va se comparer à autrui. La comparaison à autrui (la réalité sociale) est un substitut à la réalité physique : quand on n'est pas certain, on prend le consensus des autres comme vérité !
- Le degré d'incertitude est corrélé avec le consensus social, synonyme de vérité pour les sujets.
- La **situation publique non anonyme** : si les réponses avaient été données par écrit, l'estimation serait plus correcte.
- L'**importance numérique de la majorité** : si les avis sont partagés dans le groupe, le sujet naïf se tiendra à son choix personnel.

### Quels sont les facteurs qui influencent les changements d'attitude ?

#### 1. La crédibilité de l'émetteur.

L'émetteur d'un message est avant tout un agent d'influence, sa crédibilité dépend de son **degré de compétence** (a) et de son **intention de persuader** (b).

- (a) Si un avis provient d'un groupe d'experts, le changement d'attitude sera plus marqué. Par exemple, le magazine des consommateurs 'Test-Achat' ou encore 'Le moniteur de l'automobile',... Ainsi peut-on créditer un champion cycliste lorsqu'il parle de politique ? Un ministre de l'Etat est-il persuasif lorsqu'il donne un avis sur la tactique d'un match de football ?

### L'expérience d'E. Aronson et B. W. Golden (1962)

Dans une classe américaine d'élèves blancs de 8 à 11 ans face à une explication en mathématiques donnée par un ingénieur blanc ou noir, ou bien par un laveur de vaisselle blanc ou noir. Les élèves préfèrent l'explication reçue par l'ingénieur blanc et plus accessoirement par l'ingénieur noir, mais aussi celle reçue par le laveur de vaisselle blanc ! Le laveur de vaisselle noir n'est là aucunement persuasif !

- (b) Si l'on veut persuader, il faut faire comprendre le message (ordre cognitif) mais aussi toucher le motivationnel.

#### 2. La construction du message.

Mieux vaut commencer le message par des éléments susceptibles de plaire au groupe et à ses membres. Les éléments principaux d'un message se trouveront de préférence en début de message – **effet de primauté** - et en fin de message – **effet de récence** – car ils seront alors mieux retenus par les membres du groupe. Présenter dans un même message des éléments contradictoires amène à un changement d'attitude plus durable.

#### Quels sont les moyens de résister à la persuasion ?

- Augmenter l'**estime de soi** chez l'autre l'amène à mieux résister à la persuasion et la propagande.
- Augmenter l'**hostilité** de quelqu'un face à l'autre l'amène également à mieux résister à la persuasion et la propagande.
- Augmenter la **capacité critique** de quelqu'un face à l'autre l'amène aussi à mieux résister à la persuasion et la propagande : critiquer la source du message, réfuter point par point les éléments du message.

### C. La soumission.

Ici gros plan sur l'expérience de Stanley Milgram entre 1960 et 1963...

Cette expérience peut donner des pistes de réflexions sur ce qui peut amener des personnes à torturer (ici par des chocs électriques) d'autres personnes et cela, non pas du fait de leurs caractéristiques individuelles mais du fait d'un contexte spécifique.

Pour cette expérience, 600 sujets étaient recrutés par annonce de presse parue dans la publication locale de la ville de New Haven. L'expérimentation se déroulait dans un luxueux laboratoire de l'Université de Yale.

#### La procédure est simple :

On fait croire aux participants que l'on réalise une expérience sur la mémoire et que l'on cherche à tester les effets de la punition sur le processus d'apprentissage. Le sujet tire "au hasard" un papier sur lequel est inscrit le rôle qu'il tiendra durant l'expérience (le tirage au sort est truqué, il sera forcément le professeur). On demande donc au sujet naïf qui sera obligatoirement dans le rôle du professeur, de faire apprendre des paires de mots à son élève qui est en fait un compère (complice de l'expérimentateur).

#### La consigne est simple :

Si l'élève donne une mauvaise réponse, le professeur (sujet naïf) doit lui administrer un choc électrique croissant de 15 volts à chaque erreur et cela de 15 jusqu'à 450 Volts où il est d'ailleurs indiqué « danger ».

Bien sûr, les chocs électriques ne sont pas réels mais ce qui est important c'est qu'ils le sont pour le sujet naïf.

L'expérimentateur habillé de sa blouse blanche n'a le droit de dire que quelques phrases telles que : « Vous devez continuer » ou « Il faut continuer » ou « Continuez » ou « L'expérience veut que vous poursuiviez ».

Milgram avait fait une petite enquête au préalable auprès de « professionnels du comportement humain » comme les psychiatres, les étudiants diplômés ou encore les professeurs de sociologie. Tous semblaient unanimes pour dire que la plupart des sujets allaient se montrer désobéissants et ne pas administrer les chocs.

Les résultats vont donc être bien loin des attentes.

Le tableau ci-dessous représente le % d'individus allant au choc maximal et mortel de 450 Volts, ainsi que les moyennes des chocs électriques délivrés selon la plus ou moins grande proximité de la victime (l'élève)

	% d'individus allant jusqu' à 450 Volts	Moyennes des chocs électriques délivrés
<b>Expérimentation 1</b> la victime ("l'élève") n'est pas dans la même pièce que le professeur (sujet naïf), A 300 volts, le compère (enregistrement) tape sur la cloison pour protester et ne donne plus de réponse à partir de 315 volts.	→ 65 %	→ 405 Volts
<b>Expérimentation 2</b> La situation est la même mise à part que les cris de douleurs sont clairement entendus au travers de la cloison.	→ 62,5 %	→ 370 Volts
<b>Expérimentation 3</b> La victime est dans la même pièce que le sujet naïf, il est donc vu et entendu.	→ 40 %	→ 310 Volts
<b>Expérimentation 4</b> Il y a contact physique entre victime et sujet naïf puisque ce dernier doit le contraindre par la force, à ce qu'il pose ses mains sur une plaque délivrant des chocs électriques.	→ 30 %	→ 265 Volts

Différentes variantes ont été réalisées et exposées pour la plupart ci-dessous:

	% d'individus allant au choc maximal (450 Volts)	Moyennes des chocs électriques délivrés
Si le sujet naïf est une femme	→ 65 %	→ 370 Volts
Absence de l'expérimentateur, (garant de l'autorité)	→ 20,5%	→ 275 Volts
L'expérience était réalisée hors de l'université	→ 47,5 %	→ 315 Volts
Le sujet naïf a le choix du niveau de choc	→ 2,5 %	→ 82 Volts

Ces résultats sont assez effrayants et mettent en évidence le poids très important de l'autorité ; ici



symbolisée par la blouse blanche du médecin, les locaux l'Université de Yale...  
On peut d'ailleurs voir avec les résultats suivants que, sans l'Autorité, il n'y a pas de soumission.

L'**effet Eichmann** (en référence à un lieutenant-colonel SS du nom d'Adolf Eichmann, chargé de la déportation juive en 1940-45) consiste à « obéir aux ordres de ses supérieurs, en bon citoyen respectueux des lois ». Cela s'apparente somme toute à une **diffusion des responsabilités**.

	% d'individus allant au choc maximal (450 Volts)	Moyennes des chocs électriques délivrés
C'est la victime qui demande les chocs l'autorité s'y opposant fermement →	0 %	150 Volts
Absence de l'expérimentateur l'ordre est donné par un compère sensé être une personne comme le sujet naïf →	20 %	245 Volts
2 expérimentateurs s'opposent l'un dit de poursuivre, l'autre est contre →	0 %	150 Volts

La hiérarchie apparaît indispensable à tout processus d'obéissance.

L'individu qui entre dans un système d'autorité ne se voit plus comme l'acteur de ses actes contraires à la morale, mais plutôt comme l'agent exécutif des volontés d'autrui. Il va attribuer la responsabilité à l'autorité.

Milgram dira que l'individu passe de l'**état autonome** (on est déterminé de l'intérieur) à l'**état agentique** (on se sent comme un rouage d'une volonté qui est extérieure à la sienne).

Pour conclure, l'individu est en fait habitué à obéir et à recevoir des récompenses pour cela que ce soit dans le domaine scolaire, familial ou professionnel. La société inculque à l'enfant et dès son plus jeune âge un profond respect de l'autorité.

### III. La dynamique dans le groupe.

#### A. L'approche de J-Cl. Fillioux (1979).

##### L'individu dans le groupe

Actions et réactions de l'individu en lien avec ses motivations personnelles  
besoins personnels

L'animateur face au groupe doit : s'efforcer de s'intégrer au groupe  
prendre conscience des motivations individuelles réelles  
observer le comportement des participants au groupe

##### Les interactions entre les membres du groupe

Elles sont liées à la communication à travers la **dépendance** (1) et l'**influence** (2)

(1) Les personnes : certains s'en remettent aux jugements d'autrui

Les pressions subies dans le groupe – ex : le milieu carcéral

L'animateur de type autoritaire ou laisser-faire

(2) L'identification, la volonté de transformer l'autre

### La dynamique spécifique

Cette dernière est influencée par une série de critères :

a) L'aspect structural :

- La taille du groupe
- Les normes institutionnelles – ex : le Roi
- Le lieu de communication
- Les statuts individuels : les qualifications professionnelles, le tempérament des individus

b) L'aspect affectif :

- Les processus poussant tantôt vers le conflit (esprit de compétition ↔ désir de coopération) tantôt vers l'uniformité
- Les tensions : angoisse, agressivité chez un individu, ce qui peut entraîner dans le groupe un déséquilibre
- La cohésion : elle dépend du pouvoir attractif du groupe sur les individus, ce qui entraîne une augmentation de la cohésion et provoque une progression du groupe

c) L'aspect fonctionnel :

La progression d'un groupe vers un but implique un accord sur la stratégie mais aussi la possibilité à chacun de ses membres d'exprimer sa propre conception. La progression ne peut se faire qu'à partir des moyens mis à la disposition du groupe.

## IV. La dynamique des groupes restreints.

Ce cas de figure a été étudié par J.-Y Martin (1917-1994), neuropsychiatre et psychosociologue-conseil, et D. Anzieu (1916-1999), psychanalyste et chercheur en psychologie clinique.

### A. Postulats des auteurs :

Les auteurs avancent que le **petit groupe** est « *un lieu investi d'espoir et de menaces* ». Par ailleurs, les travaux de K. Lewin (1935/1945 – E-U) ont donné naissance à la notion de **dynamique de groupe**. Aujourd'hui, on parle aussi de la science des groupes et on a pu en conclure que le « *groupe favorisait le changement social* ».

« *Les rapports humains dans les groupes ne peuvent être que des rapports de manipulateur à manipulé, c'est à dire sur un modèle sadomasochiste* ». Par ailleurs, le groupe serait une évidence, un tout, où l'individu ne perçoit pas la vie autrement. Il s'agit par exemple de la famille, la tribu, le village...

Enfin pour les organisations collectives ou le groupe à grande échelle (état, armée, ordres religieux), les petits groupes restreints seraient une force mais représenteraient également une **menace**. « *D'où la méfiance que la plupart des civilisations ont témoignée aux petits groupes spontanés, la méfiance des églises à l'égard des sectes, (...), des partis politiques à l'égard des réunions fractionnelles, des gouvernants ou des administrateurs à l'égard de l'autogestion, des professeurs à l'égard du travail en groupe : tout groupe qui s'isole est un groupe qui conspire ou peut conspирer* ».

### B. Quelques repères de typologie des groupes.

La **foule** est constituée d'un grand nombre d'individus situés dans le même endroit sans l'avoir voulu explicitement... La **bande** a des membres qui se réunissent volontairement, quelquefois par plaisir : elle est donc éphémère. Le **(re)groupement** est plutôt une réunion de personnes, il y a une périodicité et le but est de répondre à un intérêt de ses membres.

Le **groupe primaire** ou groupe restreint est déterminé par le fait que chacun a une perception individualisée de l'autre et que les échanges inter-individuels sont nombreux. Les participants ont en commun les mêmes buts : il existe une interdépendance (relation affective).

Le groupe primaire est nuancé par les liens personnels, intimes, chaleureux qui s'installent ; alors que le **groupe restreint** (6 à 13 personnes) connote une dimension numérique.

Le **groupe secondaire** ou organisation (hôpital, école, entreprise, parti politique) voit ses membres poursuivre des buts similaires ou complémentaires. Parallèlement au groupe restreint, les auteurs identifient le **groupe large** (25 à 50 personnes) comme étant une particularité où il est impossible de connaître chacun.

#### Classification des groupes humains

	Structuration (degré d'organisation interne et différenciation des rôles)	Durée	Nombre d'individus	Relations entre les individus	Effet sur les croyances et les normes	Conscience des buts	Actions communes
<b>Foule</b>	Très faible	Quelques minutes à quelques jours	Grand	Contagion des émotions	Irruption des croyances latentes	Faible	Apathie ou actions paroxystiques
<b>Bande</b>	Faible	Quelques heures à quelques mois	Petit	Recherche du semblable	Renforcement	Moyenne	Spontanées mais peu importantes pour le groupe
<b>Groupement</b>	Moyenne	Plusieurs semaines à plusieurs mois	Petit moyen ou grand	Relations humaines superficielles	Maintien	Faible à moyenne	Résistance passive ou actions limitées
<b>Groupe Primaire ou restreint</b>	Elevée	Trois jours à dix ans	Petit	Relations humaines riches	Changement	Elevée	Importantes spontanées voire novatrices
<b>Groupe secondaire ou organisation</b>	Très élevée	Plusieurs mois à plusieurs décennies	Moyen ou grand	Relations fonctionnelles	Induction par pressions	Faible à élevée	Importantes habituelles et planifiées

#### Schéma de classification des groupes d'après leur 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 explicites 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 ; on peut y institutionnaliser la tendance à la subdivision.
- 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.

### C. Quelques repères théoriques et historiques.

La distinction entre le groupe restreint et le groupe élargi prend ses origines dans le Christianisme et témoigne de la dynamique de groupe (Jésus et les douze apôtres).

L'homme en tant qu'être social obéirait à la loi de l'attraction. On retiendra tout particulièrement les tendances se rapportant au désir d'établir des liens : l'amitié (groupes de camaraderie), l'ambition (groupes corporatistes), l'amour (le couple), la paternité (groupe familial).

**Jean-Paul Sartre** (1905-1980) dit que le groupe n'est pas statique « mais un tout dynamique, en mouvement ».

**Jacob-Levi Moreno** (1889-1971) avance que les individus sont reliés entre eux par trois relations possibles : **sympathie, antipathie, indifférence**. Au sein d'un groupe, il y a 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 autour des variables de climats sociaux : **autocratique, démocratique, laisser-faire** (Cours de 'Conduite de réunion' - UF5.1). Il en ressort que l'agressivité est commune à ces trois variables ! Ainsi pour le groupe en situation autocratique on a souvent une obéissance passive. 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 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.

La conception psychanalytique de **Sigmund Freud** (1856-1938) 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'autres sources 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* »

## D. Les phénomènes de groupe.

### □ **Le pouvoir**

On nous 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* ».

Ici, 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 et 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 -comme une tribu- on a pu constater, d'une part, que c'est le corps social qui détient le pouvoir et d'autre part, l'autorité peut provenir du prestige ou de la crainte qu'elle inspire.

### □ **La prise de décision** (progression vers les buts)

La prise de décision est un processus ordonné par l'existence de conflits souvent affectifs. Ce processus passe par trois étapes avant d'arriver à la décision finale : la collecte d'information, l'évaluation et l'influence. On observe que la longévité 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* ».

Le consensus se vérifierait suivant trois critères :

- *en surface*, puisque bien souvent la façon dont la décision est prise est plus importante que le contenu
  - *en profondeur*, puisque le mode d'expression des individus importe tout autant
  - *en compréhension*, puisque les décisions prises ne sont pas toujours exécutées par les membres.
- D'où l'intérêt de la recherche de la qualité objective et impersonnelle et l'adhésion qu'elle remporte.

#### □ Les communications et les réseaux

On dénote trois natures de communication :

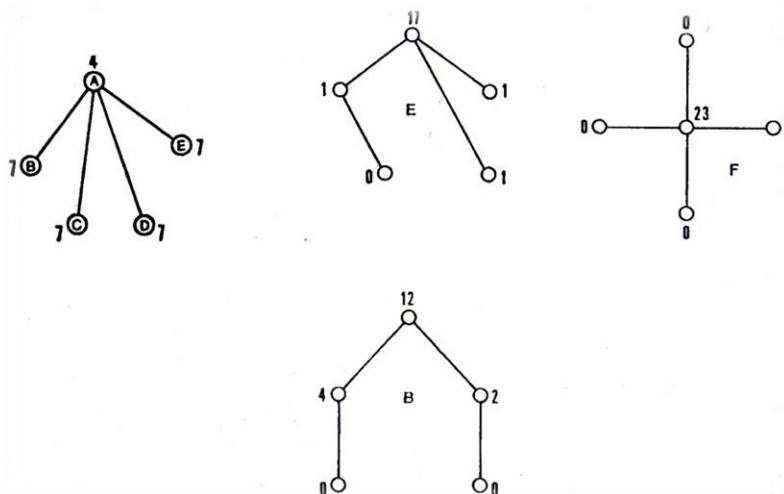
- la **communication instrumentale** (c'est la pertinence des résultats par rapport aux objectifs),
- la **communication de nature « consommatoire »** (fonction du temps et de l'énergie disponibles),
- la **communication tératologique** (communication qui se développe pour elle-même au détriment de l'ensemble comme les rumeurs).

L'étude des réseaux de communication est estimée indispensable pour déterminer les conditions nécessaires à la coopération pour accomplir une tâche. En exemple les jeux, les conversations téléphoniques, les transmissions militaires, les communications commerciales et les communications inter-services d'une entreprise ou d'une administration.

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

- Que des individus occupant des positions centrales (influence) jouent plus facilement un rôle de leader au cours des résolutions de problèmes dans le groupe.
- Que les réseaux où la « centralité » (position centrale) est marquée, les idées des membres ne sont pas ignorées mais non prises en compte.

Cours de Conduite de réunion – UE8.6



- Qu'il y a une **taille idéale pour la performance et l'efficacité** : le groupe de 3 au moins et maximum 5 pour la résolution d'un problème précis avec une bonne solution ; le groupe de 6 pour une résolution de problème avec plusieurs solutions, et pour finir, le groupe de 12 à 15 pour obtenir et échanger des opinions, idées, les plus variées possibles pour résoudre un problème général.
- Que l'efficacité des communications dépend aussi de l'homogénéité des membres. « *Homogénéité du niveau de culture. Homogénéité des systèmes de valeurs personnels* ».
- Qu'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.
- Que le travail en groupe est supérieur à la somme des performances individuelles.

## □ **La résistance au changement**

En biologie comme en psychologie et en psychologie sociale : « 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, toute action sur un groupe visant à modifier ses propres normes engendre des forces qui viennent neutraliser cette dernière. Pour cette raison, il est préférable de réduire les forces d'opposition au changement plutôt que d'accroître les forces de pression en faveur du changement.

## □ **Créativité du groupe de travail**

La créativité s'oppose à la productivité et tient plus dans la qualité et à la nouveauté.

Dans le monde de l'entreprise comme de l'éducation, 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 scientifique et philosophique).

## E. Les domaines d'application :

- Les groupes de négociation (médiation et résolution des conflits) : négociations entre groupes et entre individus à l'intérieur d'un groupe.
- La formation des adultes : des formations aux relations humaines dans les universités, l'armée, le commerce, l'industrie, les organisations d'étudiants, les agriculteurs etc.
- De la sociothérapie : « *réforme du style de traitement des malades mentaux qui repose sur l'introduction des thérapies occupationnelles (ou ergothérapie) et des activités sociales (théâtre, fête, club de loisirs...)* ».
- Les thérapies familiales (systémiques) : « *Quand un membre est mentalement malade, c'est le groupe familiale tout entier qui doit être traité* ». « *Vivre ensemble nous tue, nous séparer est mortel* ».
- 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.

## ZOOM sur le télé-enseignement et le télétravail...

On relève que les centres de **télé-enseignement** sont principalement réservés aux étudiants qui ne peuvent pas fréquenter les universités ou autres centres de formation. Les étudiants reçoivent par fax, téléphone, courrier (postal ou électronique) leur travail et bénéficient d'un tutorat. Ils peuvent communiquer avec les autres par le biais de « forums ».

Aux E-U, le « e-learning » représenterait 60% des dépenses de formation.

Pour le **télétravail**, il faut faire, avant d'aller plus loin, une distinction entre :

- les travailleurs à domicile salariés travaillant alternativement à domicile et dans les locaux entreprise,
- les travailleurs indépendants qui travaillent à domicile,
- les travailleurs mobiles qui travaillent en dehors de leur domicile ou de leur principal lieu de travail.

Il semblerait que le télétravail ou « e-travail » soit encore très peu répandu. Le télétravail ne concerne pas seulement les femmes puisque 80 % sont des hommes et que cette pratique est plus développée chez les personnes ayant un niveau de formation élevé.