



**HAL**  
open science

# LES PRIORITES DE LA DYNAMIQUE DES GROUPES

Svetlana Radtchenko-Draillard

► **To cite this version:**

Svetlana Radtchenko-Draillard. LES PRIORITES DE LA DYNAMIQUE DES GROUPES. 2021.  
hal-03480733

**HAL Id: hal-03480733**

**<https://hal.science/hal-03480733>**

Preprint submitted on 14 Dec 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# LES PRIORITES DE LA DYNAMIQUE DES GROUPES

(RESUME)

Svetlana Radtchenko-Drailard

## INTRODUCTION

L'utilisation du concept de groupe vaut pour désigner un ensemble de personnes à la condition qu'un certain nombre de critères soient respectés. Parmi ses critères essentiels se trouvent : l'établissement de relations interpersonnelles habituellement de face à face où chaque membre du groupe prend conscience des autres et avec lesquels il communique personnellement ; la poursuite d'un but commun et l'intérêt personnel de chacun devient l'intérêt commun du groupe ; l'existence d'influences réciproques, d'interdépendances entre les différents membres du groupe et la mise en place d'une organisation avec la distribution des rôles et statuts de chacun et la création des valeurs et normes de groupes. La dynamique des groupes étudie donc les forces qui s'exercent sur les êtres humains et leurs conséquences dans l'organisation de la personnalité dans le groupe. Elle envisage l'homme dans son champ socio- psychologique, agissant et réagissant, soumis aux tensions intérieures et extérieures, à la négociation et la résolution des problèmes dans son réseau des relations humaines groupales.

### Sommaire

- 1. Introduction
- 2.1. Définition de la dynamique des groupes
- 2.2. Les quatre sources directes de la dynamique des groupes
- 3. Groupes sociaux
- 3.1. Les caractéristiques du groupe primaire
- 3.2. La classification des groupes primaires
- 3.3. Groupe primaire et groupe secondaire, groupe de référence et groupe d'appartenance
- 3.4. Caractéristiques psychologiques fondamentales des groupes
- 3.5. La communication dans le groupe et la cohésion sociale
- 4. Comportement individuel et comportement du groupe
- 4.1. Individualité et influences sociales
- 4.2. Influence du groupe sur l'individu
- 4.3. Etrangers, nouveaux, déviants, opposants, marginaux dans un groupe
- 4.4. Leaders et leurs styles de communication
- 5. Relations et conflits dans un groupe
- 5.1. Conflits intergroupes, tensions, préjugés et stéréotypes
- 5.2. Négociations intergroupes et la prise de décision
- 6. Conclusion

## ■ 2.1 DÉFINITION DE LA DYNAMIQUE DU GROUPE

La dynamique des groupes, en tant que domaine de connaissance ou de réalité, comprend des grands ensembles différents, constituant deux grandes parties : 1) l'ensemble des phénomènes psychosociaux qui se produisent dans les groupes, ainsi que les lois naturels qui régissent ces phénomènes, tels que : a) *les relations qui s'établissent entre les groupes et leur « environnement », c'est-à-dire les actions et réactions entre un groupe comme réalité collective, et le milieu social ambiant ou la situation générale dans laquelle le groupe se trouve ;* b) *l'influence exercée par un groupe sur le comportement de ses membres ;* c) *la vie affective*

*des groupes et son évolution dans le temps et selon les circonstances, c'est-à-dire l'affectivité du groupe, du « vécu » groupal qui est autre chose que la somme des sentiments individuels ou que la distribution des sympathies- antipathies des membres de son groupe ;d)les facteurs de cohésion et de dissociation des groupes , c'est-à-dire l'influence de ces facteurs sur le travail du groupe ou son « moral », ainsi que sur les relations interpersonnelles dans le groupe : 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, telles que : a) l'étude des processus de « changement » au niveau des attitudes, des sentiments, des perceptions de soi, d'autrui, c'est-à-dire de la personnalité; b) l'utilisation des méthodes de groupe pour soigner les troubles de la personnalité, utilisant le groupe pour le diagnostic du trouble (ou inadaptation sociale et psychologique) et pour son traitement ; c)l'utilisation des lois régissant les phénomènes de groupe, en vue d'améliorer le fonctionnement, l'efficacité et l'autorégulation des groupes dans toutes les situations où ont des objectifs à atteindre (comité et commissions, groupes de formation, groupes de travail, etc.); d)l'étude et la mise en œuvre des changements sociaux par les moyens des groupes avec l'objectif final d'amener les personnes à la pleine maîtrise de leurs possibilités, à la pleine conscience de leurs responsabilités et à assumer les processus de changement au sein de leurs propres groupes et au sein des organisations complexes, vers l'optimum de maturité sociale .*

## ■2.2. Les quatre sources directes de la dynamique des groupes

---

### ■L'enquête de HAWTHORNE

De 1927 à 1932 une enquête eut lieu dans l'usine de Hawthorne, près de Chicago. L'enquête qui fut inspirée par Elton Mayo, fit l'objet d'un compte rendu par Roethlisberger et Dickson dans son ouvrage « Management and the Worker ». L'idée de l'enquête était floue au départ. Il s'agissait d'étudier le rapport probable entre les conditions de travail et les variations du rendement des ouvriers. Après avoir fait varier de nombreuses conditions objectives (éclairage, chaleur, humidité, horaire du travail, nombre de pauses) et après avoir interviewé 20.000 personnes, les chercheurs concentrèrent en 1931 leur attention sur les phénomènes psychologiques de groupe, dans les ateliers. Ils constatèrent l'importance considérable des réactions spécifiques de groupe, et des relations interhumaines informelles, c'est à dire non officiels, retentissant sur le travail, sur le rendement et sur les relations officielles hiérarchiques et fonctionnelles. Deux conditions majeures s'imposèrent : 1) tout environnement du travail, tout ce qui passait pour être « objectif », tout apparaissait comme imprégné de significations psychologiques et sociale ; 2) le groupe engendre une organisation informelle, c'est à dire non officielle, qui a pour fonction de maintenir, par un système d'évaluations à usage interne, un modèle de comportement collectif destiné à protéger le groupe lui-même contre les changements et les pressions de l'extérieur.

### ■ La psychothérapie de groupe

Précisément, Pratt en 1905, aux USA, organisait ce qu'il appelait des « classes » dans des cliniques dites « de contrôle de la pensée » pour expliquer aux malades la nature de leurs troubles, et liquider par là la centration sur soi-même et l'anxiété. En 1934, Svalson crée la psychothérapie de groupes de jeux, pour les petits malades mentaux d'âge préscolaire et la psychothérapie de groupe par discussions, pour les adolescents et adultes. Wender en 1936 donne à un article sur le traitement des maladies mentales, cette tire « *Dynamics of Group Psychotherapy and its applications* ». Il note : « *L'individu humain est un animal social, qui*

*cherche à se faire un trou confortable dans le cadre social* ». Selon Rogers (1975) pour les praticiens, la participation à des groupes doit amener des modifications favorables dans la structure de la personnalité des gens (compréhension empathique, considération positive inconditionnelle des attitudes, le degré d'authenticité dans la concordance entre paroles et sentiments).

### ■ La sociométrie de Moreno

En 1913, à Vienne, Jacob Lévy Moreno alors âgé de 21 ans et étudiant en médecine, pris part à des expériences de réadaptation sociale de prostituées, expériences comportant des séances de discussions libres par petits groupes. Il se rendit compte que chaque participant peut devenir agent thérapeutique des autres, que le groupe avait une existence, une consistance et une structure spécifiques. Puis après 1918 il lance des essais de théâtre thérapeutique à Vienne. Des idées naissent telles que : *La dimension sociale est l'essentiel de la personnalité* en tant que l'ensemble de rôles sociaux, la possibilité de les jouer et la possibilité d'en changer. Tout groupe humain a une structure affective informelle qui détermine les comportements des individus du groupe les uns par les autres. La première idée allait donner le psychodrame, le jeu de rôles et la psychothérapie de groupe et la seconde idée allait donner naissance à la sociométrie, méthode d'analyse de la structure des relations affectives informelles dans un groupe restreint. Emigré aux U.S.A., en 1925 Moreno travaille dans ce sens, crée le psychodrame en 1928 et en 1932, le test sociométrie.

### ■ Lewin et la fondation du centre de recherche sur la dynamique des groupes

Lorsqu'en 1945, Kurt Lewin fonde à l'Université de Harvard, le « Research Center of Groups Dynamics », il a déjà un long passé de psychologie. Il avait fait partie de la fameuse Ecole psychologique connue sous le nom de : Ecole de la *Gestalt-Théorie* (ou théorie de la forme), dont le principe était d'étudier non plus les éléments psychologiques mais des ensembles en configurations signifiantes par rapport auxquels se situent les individus et par rapport auxquels ils agissent. Après avoir étudié expérimentalement ces configurations au niveau de la perception, Kurt Lewin étudie le comportement de l'individu par rapport à la configuration générale de son « espace de vie » ou « champ psychologique ». « Le champ psychologique » d'un sujet humain est l'organisation et la configuration des significations que les choses, les êtres, les situations ont pour lui. Tel être est perçu comme un obstacle, tel idéal comme un but sur le chemin duquel s'interposent des barrières, tel lieu comme un abri, telle situation comme un danger à éviter, etc.... De là une psychologie qu'il pouvait développer en termes d'espace significatif. Le groupe humain devait avant tout naturellement intéresser Lewin, en tant qu'« ensemble » et en tant que « climat psychologie » par rapport auquel se déterminent les conduites individuelles. Pendant l'été 1946, Lewin est amené à conduire à New-Britain (Connecticut) une session historique, celle d'où naquit une nouvelle méthode pédagogique qui deviendra à partir de 1947-le T-GROUP.

## ■ 3. Groupes sociaux

### ■ 3.1. Caractéristiques du groupe primaire

Le groupe primaire se compose d'un petit nombre de personnes entretenant des relations intimes et régulières : par exemple, l'entourage proche, familial ou amical ; le groupe primaire désigne habituellement un groupe restreint. Leur « découpage » ne correspond pas à une catégorie abstraite démographique ou à des réalités économiques et socio-économiques. Ils représentent un groupe où chacun connaît tous les autres et peut établir avec tous les autres une relation personnelle. Dès qu'un groupe sera suffisamment important pour que les relations

directes, dites face à face, deviennent impossibles ou partielles, on considéra qu'il est hors du champ de la Dynamique des groupes. Ils supposent l'existence d'une « unité » psychologique spécifique solidarissant d'une certaine manière les membres du groupe par rapport à l'environnement naturel ou social.

### ■ 3.2. Classification des groupes primaires

**Les groupes primaires se différencient selon deux axes :**

⇒ L'axe « naturels artificiels » ⇐ L'axe de durée « momentanés- persistants »

■ **groupes primaires naturels** (famille, petit village, voisinage, groupe d'amis) sont caractérisés par des relations affectives spontanées, enracinées dans l'existence naturelle ou de fait.

■ **groupes primaires artificiels** : (camp de vacances, groupe dits « de laboratoire » ou groupes expérimentaux, groupe de formation) sont caractérisés par le fait que la raison du groupement est, du moins à l'origine, extérieure à la volonté directe des membres.

■ **groupes primaires durables et persistants** : (classe scolaire, brigade, coopératif, service, section de recherche) où, comme le nom l'indique, l'existence collective se poursuit sur une longue durée.

■ **groupes primaires momentanés** : (groupe de discussion, conférences scientifiques, réunion d'un comité, colonies de vacances,) sont caractérisés par leur limitation dans le temps et donc par leur faible empreinte sur l'existence globale de leurs membres.

De plus, un groupe primaire peut être à la fois naturel et durable (un village, p.ex.), naturel et momentané (une famille apparentée chez qui on habite peu de temps), artificiel et durable (un atelier), artificiel et momentané (un groupe expérimental de réunion- discussion).

### ■ 3.3. Groupe primaire et groupe secondaire, groupe de référence et Groupe d'appartenance

Les relations d'un groupe primaire par rapport aux autres groupes tendent également à influencer l'organisation interne et les relations entre les membres du groupe. (p.ex., un club politique existe par rapport aux autres clubs et se définit pratiquement par sa position ou sa situation dans la carte socio-historique d'un pays, d'une époque, d'un type général de Société). L'histoire des relations d'un groupe primaire avec les autres de son environnement influe sur les opinions, les délibérations, les sentiments et les actions, des membres de ce groupe.

Le groupe secondaire est constitué d'un nombre de personnes plus important, ayant entre elles des relations plus sporadiques et qui participent à des buts et des actions communs. Les associations, les syndicats ou les clubs sportifs sont des exemples de groupes secondaires aussi appelés groupements. Le groupement comporte un nombre de participant variable ; ils ont entre eux des relations impersonnelles visant à la réalisation de certains objectifs. Les groupes primaires et secondaires jouent un rôle important dans l'intégration et le développement des individus. Ils permettent à chacun d'eux de se socialiser, c'est-à-dire de faire l'apprentissage dans la vie de la société. En plus, la structure formelle du groupe a une triple fonction : a) elle est facteur de sécurité pour le groupe, dans la mesure où elle est créatrice de la paix entre les individus, b) elle est facteur de confiance en l'avenir, c) elle est facteur de coordination à l'intérieur du groupe en vue de la réalisation de la tâche du groupe.

■ **Groupe de référence** – le groupe dont le sujet considéré ne fait pas forcément partie actuellement ou physiquement, mais dont il tire d'une manière plus ou moins consciente, ses

opinions, ses principes, ses valeurs et ses buts. Exemple : lorsqu'un délégué syndical est invité à participer à un comité d'entente, ce comité sera, au moment de la séance, son groupe d'appartenance, mais son syndicat sera son groupe de référence.

■ **Groupe d'appartenance** – le groupe dans lequel l'individu a des relations directes, de face à face, avec les autres membres. C'est donc le groupe primaire dont il fait partie effectivement et physiquement à tel moment de sa vie.

### ■ 3.4. Les caractéristiques psychologiques fondamentales du groupe

■ **L'interaction** (les échanges) - définit le fait que chaque membre du groupe agit et réagit par rapport à tel membre ou au groupe tout entier, et de façon directe, sans intermédiaire. L'interaction postule, suppose, que les conduites, les interventions, les opinions émises ne sont pas des expressions personnelles « en soi », mais sont déterminées par ce que font ou ce que disent les autres, par une inter-influence directement proportionnelle au degré de participation ;

■ émergence des normes -on appelle 'normes', des règles de conduite ; elles naissent à la longue dans un groupe primaire, c'est ce qui est conforme à ces normes qui est considéré comme « bien » par les membres du groupe, qui constitue son *code des valeurs de groupe* et ce code varie d'un groupe à l'autre ;

■ existence de buts collectifs communs- résoudre un problème, survivre, effectuer une tâche, s'organiser défensivement et offensivement ; la communauté de buts est le ciment du groupe ;

■ existence d'émotions et de sentiments collectifs, correspondant aux situations dans lesquelles se trouve le groupe et engageant à des actions et réactions collective ;

■ émergence d'une structure informelle *qui* est de l'ordre de l'affectivité et qui est l'organisation et la répartition de la sympathie- antipathie, les voies par lesquelles circule l'influence, la position des membres «actifs et populaires» et des «passifs et rejetés», la naissance de sous-groupes dans le groupe avec les pôles de conflit et d'attraction ;

■ existence d'un inconscient collectif –l'histoire commune vécue par le groupe, son existence collective, son passé, sont sources de problèmes latents ou de « points sensibles »qui, sans être présents à la mémoire actuelle, font partie de la vie du groupe et de ses réactions ;

■ établissement d'un équilibre interne et d'un système de relations stable avec l'environnement – à travers les vicissitudes de son existence, le groupe engendre un double système d'équilibre : interne et externe, c'est à dire dans son sein et par rapport à son contexte ; lorsque cet équilibre est remis en question par les éléments, le groupe tend à reconstituer un nouvel équilibre-on l'appelle structure formelle avec l'organisation hiérarchique et fonctionnelle du groupe, avec son caractère officiel et obligatoire.

La structure formelle est relative aux objectifs du groupe, et définit des fonctions par rapport à ces objectifs. Une fonction, par définition, fonction- des- objectifs- généraux. Elle se situe dans l'ensemble des éléments dynamiques de cette réalisation. Elle implique donc : a) un système global dans lequel elle s'insère, b) une place ou une position dans ce système, c) un rôle à tenir (remplir la fonction), d) des valeurs (efficacité, moralité, compétence).En s'insérant dans la structure formelle, un individu se trouve investi nécessairement d'une position sociale, d'un statut officiel, d'un rôle. Cette position sociale se définit, en référence toujours à la structure formelle, par un ensemble de droits et de devoirs, de pouvoirs et de responsabilités, dont le caractère contraignant est pratiquement et constitutionnellement garanti par la société entière.

### ■ 3.5. Comportement individuel et comportement de groupe

Les particularités de **l'individualité** : chaque individu a des besoins d'ordre biologique, son caractère, considéré dans sa relation à la configuration des besoins en chaque individu (résistant à la fatigue, aime le changement, réagit vite, tient à ses habitudes, se fatigue vite) et sa capacité de réfléchir sur soi-même, réfléchir sur les modèles de conduite imposés par le groupe, les mettre en question). Chaque personne est, à la fois, semblable aux autres membres de son groupe et différent d'eux par le caractère unique de ses expériences vécues. Sa singularité, fraction la plus originale de son soi, constitue l'essentiel de sa personnalité. Rubinstein (1957), en analysant les problèmes de genèse de la conscience humaine, affirme que le développement de la conscience est lié de façon directe à l'actualisation de la vie des personnes et à la manifestation exprimée de la réflexion sur le monde, l'environnement et sur le soi-même. Atkinson (1964) met l'accent sur l'effet des propriétés des situations sociales dans un groupe, sur la façon dont elles sont appréhendées par l'individu et l'émission du comportement dépend essentiellement des stimuli appropriés et le soi (*self*), faisant référence à tout ce qu'une personne considère comme lui appartenant en propre (les pensées, les sentiments, les relations interpersonnelles, les attitudes, etc.). Dans son modèle du besoin de motivation (*besoin d'accéder au succès et besoin d'éviter l'échec*), Atkinson estime que des guides internes des individus ont un concept résultent des influences sociales ou environnementales et dans ces situations les trois aspects de soi (*self*) sont particulièrement importants pour eux: 1) le soi (*self*) réel représente des qualités qu'il posséderait réellement, 2) le soi (*self*) idéal concerne des qualités que la personne aimerait idéalement posséder, 3) le soi (*self*) prescrit se rapporte aux qualités qu'elle devrait avoir. En fait, c'est l'ensemble structuré des dispositions innées (hérédité, constitution) et acquises (milieu, éducation et réactions à ces influences) qui détermine l'adaptation originale de l'individu à son groupe. Cette organisation s'élabore et se transforme continuellement sous influence de la maturation biologique (âge, puberté, ménopause, etc.) et des expériences personnelles et interpersonnelles (conditions socioculturelles et affectives, épanouissement intellectuel, etc.)

Le rapport de l'individualité et du rôle social formel contient plusieurs aspects : 1) l'individu doit plusieurs rôles à jouer et il peut, par sa réflexion, se juger dans ses rôles et même les mettre entre parenthèses ; 2) le statut et le rôle formel servent de système de défense, et le soi « s'abrite » derrière son masque social ; les individus peuvent servir de leur masque social pour satisfaire des motivations égocentriques. 3) l'absence de statut et de rôle formels créerait une vulnérabilité angoissante; le sujet, pour y résister, doit «se blinder » dans la solitude; 4) le repérage des rôles et statuts, permettent la reconnaissance des normes de comportements, facilitent les rapports sociaux dans le temps des premiers contacts ;5) l'individualité réagit à son tour sur la fonction social et tend à opérer une redéfinition du rôle, c'est-à-dire à « arranger » le poste, le rôle pour réduire l'écart entre les aptitudes personnelles et les exigences de cette fonction.

### ■ 3.6. L'influence du groupe sur l'individu

Un « **climat du groupe** » peut changer la conduite du tout au tout, au point de mettre en question, pour un observateur non averti, l'unité de la personnalité. Les mêmes personnes ont des comportements différents selon l'environnement ; leurs réactions varient selon les « climats » des groupes où elles se trouvent.

L'appartenance à un groupe s'exprime par l'adoption spontanée de standards de conduite, c'est-à-dire de modèles en fonction desquels nous nous comportons. Les sanctions groupales (le mépris, la raillerie, la mise en quarantaine, la mise en amende). Les récompenses groupales (les primes, les félicitations, les honneurs) sont attribuées à celui qui incarne les standards du groupe ou les fait respecter, au premier plan desquelles le prestige (la considération dans le groupe, l'autorité sur les autres, le pouvoir d'influence, le haut « statut »).

Le processus d'**influence** peut se manifester selon trois modalités :

- la conformité se caractérise par l'existence d'une norme dominante et par le fait que les individus acceptent le système de comportement qu'elle privilégie,
- l'innovation : l'influence peut être le fait d'une minorité de groupe, au départ dénuée de tout pouvoir, mais qui a un style de comportement «ferme et résolu »(consistant) ; cette minorité peut changer, par sa conduite, le système de comportement de la majorité pour le remplacer par un autre modèle,
- la normalisation quant à elle renvoie à des situations dans lesquelles il n'y a pas de norme établie et les sujets, étant incertains quant à leurs réponses, exercent une influence réciproque les uns sur les autres et convergent vers une norme commune.

Normes et modèles sont d'abord l'objet d'un certain constat sociologique : il existe l'ensemble de régularités (*aspect externe*) ou de régulations (*aspect interne*) dans les comportements observés au sein des groupes de toutes tailles, ainsi des règlements (codes, rites, coutumes, modes, signaux variés, globaux et spécifiques, stables ou précaires), affectant tous les domaines de la conduite humaine.

Le processus de conformisation peut être vécu très différemment par le sujet : a) cas d'adhésion intrinsèque lorsque la norme est tellement intégrée qu'elle est ressentie comme une exigence intime ; b) cas d'adhésion plus extrinsèque, correspondant au formalisme, où l'individu cherche surtout les modèles d'une sécurisation, en tant qu'ils lui assignent un guide de conduite ou de pensée; c) cas de résistance et de déviance, pouvant prendre des formes variées depuis les conduites de rébellion et de délinquance jusqu'aux conduites d'intentions réformatrices.

Le groupe exerce sur ses membres, une pression de conformité. La conformité a des aspects multiples selon les variétés de groupes mais elle existe toujours comme une exigence du groupe à l'égard de celui qui y participe. Elle est une pression tendant à assimiler les membres entre eux :

- deux facteurs constituent la pression de conformité : 1) le besoin d'approbation (l'amour, l'amitié, pour croire à leur être, ont besoin d'être reconnu et acceptés par tout l'entourage du moment), 2) le besoin de certitude (l'information sûre qui nous permet de juger, d'affirmer ou de nier quelque chose) qui, tous deux, sont en relation avec la recherche de sécurité, aspiration humaine de base.

- Les effets des pressions dans la dynamique d'un groupe de travail ou de discussion – l'effet essentiel des pressions extérieures, aussi bien directes qu'indirectes est de créer une tension dans le groupe sur lequel elles s'exercent. Cette pression est négative, c'est-à-dire qu'elle diminue la puissance créatrice du groupe et fait de lui un « faux groupe ». Dans le cas de pression directe, le groupe paraît parfois unifié défensivement, et ses délibérations sont accélérées ou stimulées. Dans le cas de pression indirecte, les choses tournent différemment selon que cette pression modifie les attitudes de tous, de quelques-uns (en créant un sous-groupe de réfractaires ou plusieurs sous-groupes opposés), ou d'un seul.

Plus le groupe primaire est solidaire et coalescent, plus la pression de conformité est forte. Tous les facteurs qui renforcent la cohésion du groupe, renforcent la pression de conformité. Ces facteurs peuvent être extérieurs (le cas où le groupe primaire doit faire face à une hostilité de l'environnement) ou intérieurs (tels sont les cas où le groupe est très « motivé » pour un travail excitant, ce qui augmente l'esprit de coopération).

#### ■ 4.3. Etrangers, nouveaux, déviant, opposants, marginaux dans un groupe



■ **L'étranger** est un visiteur, un touriste, animé d'intentions que le groupe cherche à percer et en fonction desquelles il réagira. S'il n'y a pas de craintes à avoir (car le groupe se solidarise face au « suspect »), le groupe réagira en fonction de ses normes inférieures (standards d'hospitalité, p.ex.) et des stéréotypes en vigueur à l'égard du groupe de référence de l'étranger. Les réactions du groupe à l'égard de l'étranger évoluent nécessairement en fonction : 1) *du comportement de l'étranger face aux valeurs, normes ou standards du groupe* (accueillant et approuvateur, ou méprisant et hostile), 2) *des informations sur les autres groupes d'appartenance du même étranger* (ce qui met en marche d'autres stéréotypes, (p.ex., on l'avait d'abord pris pour un Anglais, mais il a dit à quelqu'un qu'il était pasteur protestant), 3) *de l'évolution des idées du groupe sur les intentions de l'étranger* (le voilà qui parle de rester et de prêcher ici le protestantisme, p.ex.)

■ Le **nouveau** se distingue de l'étranger en ceci qu'il est un étranger introduit dans le groupe, et aspirant à en faire partie. Il a ses habitudes, ses « manières », son langage, ses méthodes de travail, ses opinions, qu'il sent différents ou inapplicables; son degré d'ignorance des standards du groupe ; les stéréotypes en fonction desquels il réagit d'abord au groupe ; son caractère, son aptitude à entrer en relations et à s'adapter ; ses attentes par rapport à son avenir dans le groupe. Le groupe comme organisme vivant doit absorber le nouveau, et l'assimiler. Le degré de discordance *à priori* entre ses groupes antérieurs d'appartenance et le nouveau groupe. Les premiers contacts du nouveau dans un groupe sont toujours marquants (au sens fort, car cela peut aller jusqu'au traumatisme psychologique) et, de même, ils sont très importants pour l'organisation ultérieure des réactions affectives du groupe à son regard.

Le groupe par rapport au « nouveau ». Les réactions groupales se développent dans le temps, en fonction de conditions différentes à chaque phase : 1) les réactions de début sont déterminées par les conditions de l'arrivée du nouveau attendu ou imposé, par les rumeurs le concernant (stéréotypes ou bruits avant-coureurs sur sa personne, degré de « préparation » du groupe à son arrivée) ; 2) les réactions ultérieures sont déterminées par la personne même du nouveau et ses réponses à sa mise directe à l'épreuve par des procédés généralement discrets; 3) la réaction finale aboutit à son intronisation (peut aller jusqu'à des rites initiatiques et à des épreuves dont certaines « cérémonies » d'accueil sont des simulacres modernes) et le rejet (s'exprime dans les contestations, des manifestations d'hostilité ou dans l'effet du bouc émissaire ou souffredouleur du groupe).

■ Le **déviant** est la personne qui ne se conforme pas. Il s'individualise par rapport au groupe et agit selon des standards de conduites personnelles ou empruntés à un autre groupe. Il l'objet d'une pression de conformité de la part des autres, lorsqu'il atteint les limites de tolérance de l'écart. Cette pression peut prendre toutes les formes (discussion idéologique, menace de sanction). La résistance du déviant à la pression le rend « suspect ». Le groupe lutte contre son amputation si le déviant n'acceptant pas de rester avec le statut de déviant, se révèle comme rejetant le groupe, ses valeurs ou ses croyances. Dans tout groupe, il existe une « marge de tolérance de la déviance », c'est-à-dire des écarts tolérables de conduites par rapport aux normes et aux modèles du groupe.

Les réactions du groupe par rapport au déviant dépendent : 1) du degré de déviance par rapport à la marge tolérable, 2) du statut personnel du déviant avant sa reconnaissance comme déviant (si c'est un chef qui, soudain, met en question les standards, ou les valeurs admises, son prestige télescoper la réaction de révolte du groupe, et celui sera d'abord sidéré ou contesté), 3) de l'existence ou non d'un « statut déviant » dans le groupe peut très bien être accepté comme tel dans le groupe (p.ex.; « le fou du classe »), 4) des risques qui représente le déviant pour le groupe (mise en cause d'une valeur, du tabou, des risques de dénonciation par celui qui ne veut plus participer, etc.).

■ **L'opposant** est un individu qui a une attitude hostile, se manifestant par la résistance passive ou par une action contraire à celle que l'on souhaite dans un groupe. Son attitude peut correspondre à un « statut » (il tient un rôle dans les discussions du groupe et on attend de lui la contradiction). Dans certains groupes démocratiques, ce statut est accepté. Sinon c'est l'opposition systématique, suspecte, entraînant la rupture, avec ses conséquences de part et d'autre.

■ **Le marginal** est un individu qui se situe « en marge » de ce groupe. Le marginal se tient dehors, il se met ou il est « sur la touche », il ne participe pas aux activités du groupe. On peut être marginal parce qu'on n'est pas encore intégré (c'est le cas du « nouveau » au début de son entrée officielle dans le groupe, comme c'est le cas des immigrants récents), parce qu'on garde dans le milieu social où l'on est, des manières- d'être issues d'un autre milieu (c'est le cas de l'étranger) ou enfin parce qu'on refuse de participer à ce groupe.

#### ■ 4.4. Leaders et leurs styles de communication

**Le Leader** –est une personne dite de confiance, dont les ambitions et le destin sont liés à ceux du groupe dans le but de satisfaire des objectifs communs. Le leader se caractérise par son charisme et ses qualités d'orateur. Elle est à la tête d'un groupe, qui l'entraîne et le dirige. L'autorité du leader est concrètement fonction de dix variables relativement indépendantes puisqu'elles peuvent aussi bien intervenir en sens inverse qu'en convergence :

- Le degré de structuration formelle du groupe ;
- L'adéquation de cette structure formelle par rapport aux objectifs du groupe ;
- Le statut du chef dans cette structure et la définition du poste ;
- La manière dont le sujet, objectivement, remplit sa fonction ;
- La situation actuelle vécue par le groupe et la nature des attentes groupales présentes ;
- Le rapport de cette situation actuelle avec les objectifs généraux du groupe ;
- Les caractères du chef, son style personnel habituel de comportement ;
- Les aptitudes ou ressources ou potentialités personnelles pour comprendre les besoins et traiter les situations imprévues ;
- Le niveau de conscience des objectifs du groupe dans le groupe ;
- Le prestige « du chef » dans la mentalité du groupe considéré.

Sous l'influence de K. Lewin, l'intérêt s'est déplacé de la personnalité du meneur sur le groupe et sa dynamique interne. Lewin (1965) a réalisé de célèbres expériences démontrant l'importance fondamentale des « manières faire » (les styles de la communication à des leaders sur les conduites des individus qui leur sont liés). Il a mis en évidence l'existence des « injonctions implicites » portées par la communication des chefs sur leurs subordonnés. Pour ce faire, Lewin a défini trois types de leader :

- le leader autocratique, qui garde pour lui l'objectif final du travail du groupe, il décide seul de l'attribution des tâches qu'il distribue, dicte à chacun pas à pas, ce qu'il doit faire, il s'adresse individuellement aux membres du groupe et emploie le « moi » pour parler des objectifs et il communique uniquement des ordres, des gratifications, des réprimandes sans participer lui-même à la réalisation de la tâche ;
- le leader démocratique, qui explique au groupe l'objectif final à atteindre, il anime le groupe pour le faire parvenir à son auto- organisation et il se voit attribuer une tâche et emploie le « nous » collectif pour parler de l'équipe ;
- le leader laisser-faire, qui indique la tâche finale à réaliser, il se met en retrait de l'action collective, indifférent à ce qui se passe dans le groupe.

Blake et Mouton définissent le comportement du leader selon deux dimensions : 1) l'orientation sur la tâche-le leader accorde plus d'intérêt à la réalisation correcte des objectifs communs et il privilégie l'efficacité du groupe aux dépens des relations entre les membres ; 2) l'orientation vers les relations-le leader accorde plus d'intérêt aux émotions et affects des membres du groupe et il se soucie peu de performances de son groupe mais cherche à maintenir un bien-être dans les relations interpersonnelles. Ces deux dimensions sont synthétisées dans la grille managériale de Blake et Mouton (1985) et définit la classification suivante des styles des leaders : 1) *autocrate*, 2) *du compromis*, 3) *intégrateur*, 4) *de laisser-faire*, 5) *social*.

Machiavel (1952) énonce le pragmatisme, décrit la réalité du pouvoir et définit deux styles de leader-dirigeants : 1) *le Prince* - le dirigeant qui s'appuie sur le pouvoir et l'autorité légitime ; 2) *le Leader* - le dirigeant qui s'appuie sur l'autorité personnelle et son charisme. Notons que l'œuvre de Machiavel (1469-1527) inaugure une nouvelle ère dans l'interprétation de la politique des groupes et des sociétés.

## ■ 5. Relations et conflits dans un groupe

### ■ 5.1. Conflits intergroupes, tensions, préjugés et stéréotypes

A chaque fois que les individus appartenant à un groupe interagissent, collectivement ou individuellement, avec ses membres ou avec un autre groupe en termes de leur identité groupale, nous avons un cas de relation interpersonnelle ou intergroupe. Radtchenko-Draillard (2011) définit quatre approches essentielles dans l'analyse des relations interpersonnelles et intergroupes : 1) communicative (processus d'échange d'informations et de significations, l'analyse du langage des adversaires : émetteur/ récepteur en interdépendance et selon les variables psychologiques cognitives, conatives et émotionnelles dans la résolution des problèmes) ; 2) interactive (rapports interpersonnels et intergroupes : styles de comportements, persuasion, pression, compétition, coopération, conformisme, etc., ainsi que l'impact des attitudes et des évaluations du soi et d'autrui dans le processus de la résolution des problèmes) ; 3) perceptive (évaluation de l'organisation interne des relations entre adversaires, les contrastes et les ressemblances, qui se manifestent dans la perception des individus, les effets et les biais dans le processus de l'interdépendance entre individus, etc.) ; 4) réflexive (effets de l'environnement sur le processus cognitif, la créativité et la motivation intrinsèque/extrinsèque des individus, qui peuvent se manifester dans les contextes du processus de la prise de décision mutuelle, ainsi que sur l'évaluation de leurs capacités à réussir en interaction).

De plus ces relations sont accompagnées souvent des différentes tensions. Précisément, à l'intérieur de chaque groupe il y a également des tensions internes (états émotionnels latents et collectifs qui perturbent le travail et l'harmonie du groupe) : 1) des *tensions positives* (la confusion qui existe chez certains participants ou chez certains responsables, entre les oppositions d'opinions ou les débats intellectuels) ; 2) des *tensions proprement dites et des tensions négatives* (états d'insatisfaction latents, éprouvés de manière pénible par les membres du groupe avant même d'être défini clairement et qui durent, en bloquant la progression du groupe vers ses buts, des crises ou « décharges de tension », secouant nerveusement le groupe, l'anxiété groupale, dues à un sentiment général d'insécurité et se traduisent par l'inhibition, le silence lourd, les tentatives de diversion ou de fuite, les tensions par le conflit latent ou ouvert de « leadership », l'insatisfaction ou frustration réprimées, qui accompagnent de mécontentement, irritation latente). Des tensions externes (les hostilités envers des membres un autre groupe) ont souvent pour fonction de renforcer la cohésion à l'intérieur du groupe. Les relations de camaraderie et de paix à l'intérieur du groupe et celle d'hostilité et de guerre avec les autres groupes sont corrélées. Cependant, les rapports intergroupes ne sont pas

exclusivement caractérisés par l'hostilité, certains groupes entretiennent entre eux des rapports de non-hostilité, voire « d'amitié » (Sherif & Sherif, 1969)

■ Le terme **conflit** signifie une situation complexe qui se définit par une certaine structure des relations sociales. Le conflit peut être intrapsychique (intra personnel) et peut mettre en présence des individus (interindividuel), des groupes (conflit des groupes), des organisations sociales (social) ou des nations (international).

■ le conflit intra- personnel se définit comme l'état d'un organisme soumis à des forces contradictoires, qu'elles émanent de la situation ou de l'organisme lui-même (p.ex., le choix entre deux ou plusieurs solutions possibles et parfois contradictoire d'un problème);

■ le conflit interindividuel - le désaccord qui oppose deux individus ou plusieurs individus ; ce conflit est une situation dans laquelle les protagonistes manifestent des comportements d'agression, violents ou non. (p. ex., la concurrence, la rivalité, la jalousie, etc.) ;

■ le conflit intragroupal se définit comme des situations où des adversaires peuvent défendre des valeurs contradictoires ou vise le même but de manière compétitive (p.ex., la compétition pour le pouvoir, des intérêts en conflit) ;

■ le conflit social se définit comme des situations où des partenaires visent des buts antagonistes (p.ex., l'opposition des syndicats aux décisions de la direction, les désaccords entre des dominés et dominants ou entre la minorité et la majorité).

■ le conflit international- les désaccords qui visent des buts opposés, adhérents à des valeurs antagonistes ou ont des intérêts divergents (p. ex. le même territoire désiré simultanément par deux ou plusieurs nations, divergences commerciales ou fiscales).

■ Le **préjugé** implique le rejet de « l'autre » en tant que membre d'un groupe envers lequel on entretient des sentiments négatifs. Dans ces conditions, *le préjugé* peut être défini comme une attitude comportant une dimension évaluative négative, à l'égard de types de personnes ou de groupes, en raison de leur appartenance sociale. C'est une disposition dont le but est d'établir une différenciation sociale. D'une façon sommaire, on peut dire que le préjugé est une discrimination mentale qui peut déboucher sur une discrimination comportementale. On peut donc distinguer deux composantes essentielles : l'une cognitive et l'autre comportementale. Le préjugé présente les caractéristiques de toute attitude ; en tant que tel, il est le fruit d'une combinaison entre une croyance et une valeur. (Rosenberg, 1965). On classe souvent les préjugés selon la catégorie sociale qui est l'objet de la généralisation. Par exemple, le sexisme est le préjugé envers les femmes et les hommes, l'antisémitisme est le préjugé envers les Juifs et le racisme est le préjugé envers les individus d'une autre «race ».

La personnalité autoritaire offre un exemple classique de l'analyse intrapersonnelle du préjugé et de la discrimination. Adorno et ses collaborateurs (Adorno, Frenkel-Brunswik, Levinson, Sanford, 1950) ont pu établir que les relations des individus autoritaires avec les membres d'un autre groupe (exogroupe) se caractérisent par l'ethnocentrisme. Selon leur théorie, l'hostilité réprimée lors de l'enfance dans de telles familles est finalement « projetée » sur les minorités ethniques et autres exogroupes jugés indésirables dans un contexte social donné. Plus encore qu'Adorno et ses collègues, Rokeach (1960) voit dans la personnalité l'origine de l'ethnocentrisme. Il veut faire abstraction de l'idéologie – le contenu des croyances – pour n'accorder son attention qu'à la structure de ces croyances. L'étude d'un autoritarisme de droite ou de gauche doit prendre en compte les influences historiques et sociales ; celle de l'autoritarisme pur se peut se restreindre aux processus de personnalité. Ce point de vue non historique la droite et la gauche, mène Rokeach à étudier le dogmatisme (attitude intellectuelle de la personne consistant à affirmer ses idées sans les discuter ou accepter très difficilement les idées des autres qui n'entrent pas dans son schéma mental préexistant, en faisant référence aux vieux standards). Pour mesurer cette personnalité, Rokeach (1960) développe deux échelles :

l'échelle de Dogmatisme et celle d'Opiniâtreté (par exemple : « le communisme et le catholicisme n'ont rien en commun »).

■ Le **stéréotype**, (terme créé par Lippmann en 1922) est une manière de penser par clichés, désigne les attributs descriptifs simplifiés basés sur des croyances et par lesquelles nous qualifions d'autres personnes ou d'autres groupes sociaux. Pour Lippmann les stéréotypes sont les « images dans nos têtes », qui s'intercalent entre la réalité et notre perception, en provoquant une schématisation. Allport (1954) estime que le stéréotype signifie une croyance exagérée, rigide, mauvaise, et sur-simplifiée qui est équivalente à un préjugé. Pourtant les stéréotypes et préjugés sont différents. Les stéréotypes peuvent être positifs, mixtes ou négatifs, tandis que les préjugés doivent être restreints aux jugements purement négatifs, dérogatoires et aux prédispositions discriminatoires envers certains groupes ethniques.

Maisonneuve (1992) donne cinq caractéristiques essentielles des stéréotypes : 1) uniformité : les stéréotypes n'existent en tant que lorsqu'ils sont largement répandus à l'intérieur d'un groupe ou d'une population ; 2) simplicité : les images et les caractérisations évoquées d'emblée par les stéréotypes verbaux, sont assez pauvres et s'expriment généralement sous forme d'adjectifs associés à un mot inducteur ; (p.ex., l'Allemand est pointu, l'Américain est travailleur, Le Français est galant et le Russe est sociable) ; 3) prégnance : le degré d'adhésion au stéréotype peut varier selon les individus, depuis l'adhésion superficielle, verbale, jusqu'à l'adhésion profonde qui intègre le stéréotype au système de valeurs et de conduite des sujets ; 4) ton affectif : le caractère, plus ou moins favorable ou défavorable du stéréotype, qui n'est jamais « neutre » ni purement descriptif ; il se relie évidemment au système de référence du sujet ; 5) contenu : il concerne des traits et des indicateurs sommaires, parfois disparates, relevant du domaine physique, (beau, fort) ou moral, (fourbe, cruel) ou les deux traits distinctifs permettant de repérer et de qualifier leurs supports.

De plus, le stéréotype est aussi un jugement qui caractérise un groupe mais aussi un moyen de distinguer un groupe d'un autre. Les deux façons d'utiliser les traits, pour la catégorisation et pour la distinguabilité, ont été utilisées pour isoler les stéréotypes. De nombreuses recherches ont montré également que des groupes à statut élevé tendent davantage à marquer leurs distances à l'égard d'un groupe à statut bas qu'inversement. (Doise, 1979, Moscovici, 1984). On constate également que les groupes à statut moins élevé ou moins assuré se comportent d'une manière plus discriminatoire à l'égard d'un autre groupe et expriment assez fort le favoritisme de leur groupe (endogroupe) (Deschamps et Personnaz, 1979, Tajfel, 1982). Les stéréotypes nationaux définissent souvent le comportement des adversaires pendant le déroulement de la négociation internationale (Radtchenko-Draillard, 2011 & 2014).

## ■ 5.2. Négociations intergroupes et la prise de décision

■ La **négociation**, épisode ou terme d'un conflit, résolution de problème en groupe ou simple partage des ressources existantes, est un processus d'interaction sociale basée par excellence sur les relations d'interdépendance. Durant ce processus social, les acteurs s'appliquent dans la discussion avec l'obligation de régler leurs divergences d'intérêt/buts, en ayant conscience de la situation d'influence réciproque et d'interdépendance dans laquelle ils se trouvent. Deutsch (1949) propose une théorisation des relations d'interdépendance sociale, offrant ainsi une théorie sur l'effet de la coopération et de la compétition sur le fonctionnement des petits groupes. Selon Deutsch (1949), dans la situation sociale coopérative, les buts de deux ou plusieurs individus sont interconnectés de telle façon que la réalisation du but de l'un facilite la réalisation des buts des autres -ce type d'interdépendance des buts est alors désigné par le terme « d'interdépendance orientée vers les buts ». Contrairement à la situation coopérative, dans la situation sociale compétitive, les buts des individus sont liés de telle façon que, si un

individu atteint son but, les autres ne pourront jamais atteindre les leurs -ce type d'interdépendance des buts est défini par le terme «d'interdépendance antagoniste par rapport aux buts ».

Sawyer et Guetkow (1965) s'intéressant aux facteurs et aux conditions qui ont une influence causale sur le processus de la négociation et ses résultats, déterminent des variables suivantes en interaction : 1) des variables de nature causale (a) antécédentes, liées aux particularités culturelles, groupales et personnelles, b) simultanées, liées à l'organisation, à l'information, la structure de négociation, etc.), 2) des variables de processus (interactions comportementales et cognitives basées sur la confrontation des utilités de chacun et de leur modification continue, etc.), 3) des variables de résultats (évaluation des utilités et issue concrétisée des efforts mutuels).

L'opérationnalisation des facteurs causaux opérée par Sawyer et Guetkow (1965) a permis de tester expérimentalement les relations causales qui structurent ce système de la négociation : *cause/facteur → comportement → résultats*.

Walton et MC Kersie (1965) définissent quatre dimensions du processus de la négociation :

- la dimension distributive, qui présente le système d'activités, lié à la poursuite des buts des parties en conflit, à leur compétitivité, comparable au jeu à somme nulle qui conduit le négociateur à gagner le maximum au détriment de l'adversaire ;
- *la dimension intégrative* qui présente le système d'activités, lié à l'atteinte de buts communs pour les deux parties et à leur coopération, comparable au jeu à somme positive ou variable qui conduit les négociateurs à modifier leurs utilités subjectives afin de trouver solution convergente ;
- la dimension de structuration des attitudes fait référence aux relations interpersonnelles internes et aux attitudes durant la négociation ;
- *la négociation interne de chaque partie* -c'est un ensemble d'activités, qui permet d'aboutir à une position unique à l'intérieur de chaque partie, que sera celle, que défendra les négociateurs.

Dupont (1994) suggère que dans le cas du déroulement de la négociation internationale il fait également traiter les variables suivantes: a) les différences culturelles (langues, normes, croyances, valeurs, stéréotypes, pratiques sociales), b) les différences étatiques (dans les systèmes politico-administratifs et socio-économiques), c) les différences juridiques (lois, juridictions, réglementation). Le regroupement de ces variables a une limite qui tient au lieu entre culture et personnalité. L'identification culturelle de l'interlocuteur part généralement des caractéristiques attribuées - plus ou moins correctement - au groupe duquel ce dernier se rattache. Mais la personnalité propre du négociateur se superpose à cette structure de groupe. Walton et MC Kersie (1965) estime que les négociateurs (représentants ou chefs des délégations) réagissent, en appuyant sur les trois forces, qui déterminent leur comportement: les forces « A », qui poussent les négociateurs à signer un accord proche des positions de la partie adverse, les forces « B », qui poussent les négociateurs à signer un accord proche des positions de leur groupe et les forces « C », qui poussent les négociateurs à parvenir à une solution acceptable pour les deux parties.

Le processus de la négociation intergroupe se déroule souvent dans les conditions difficiles (imperfection de l'information, conflits de valeurs, intérêts divergents, risque), il est souvent flou, incertain, chaotique, n'excluant pas les surprises et les rebondissements. Raïffa (1982) caractérise la négociation en tant que une situation particulière, qui contient plusieurs catégories des problèmes de décision qui sont susceptibles d'être appréhendés, compris, analysés et représentés par des

techniques de la prise de décision (notamment, sur les enjeux de chacun dans la situation donnée, sur la meilleure alternative à la solution négociée, sur les opportunités créées par les différences de chacun, sur les incertitudes et des possibilités de résolution « objective » de ces problèmes). Zartman et Berman (1982) caractérisent de leur côté la négociation comme le processus de la résolution des problèmes, qui s'étend sur plusieurs phases (1) diagnostic, 2) formule, 3) détail) et durant lesquelles l'enjeu détermine la volonté et de motivation des protagonistes. Brouchlinski (1977) estime que durant le processus de la résolution des problèmes la personne sujet anticipe ou prévoit sa future résolution ou ses futures actions, et en même temps il se développe et s'évolue progressivement. Ce problème de l'anticipation de résolution du problème était également analysé par les autres chercheurs, qui mettent l'accent sur le fait que la personne, essayant d'atteindre un but, enregistre mentalement et périodiquement les résultats de ses solutions ou de ses prévisions et ensuite, elle les compare ou ajuste aux buts et prévisions préalablement fixés (Koulutkine et Souchobskaya, 1977, Ponomarev, 1983, Radtchenko-Draillard, 2012). Les théories de la prise de décision dans la négociation se placent autour du concept de rationalité. Selon Simon (1982) cette rationalité est limitée parce qu'elle permet aller au-delà des premières impressions et des idées préconçues, mais en affirmant que, d'une part, les situations complexes de la prise de décision ne possèdent toujours pas une solution optimale et d'autre part, elles n'offrent nécessairement pas au décideur les conditions nécessaires d'atteindre cet optimum qui existe. A cet effet, Simon (1982), dans sa théorie de la rationalité limitée, explique que de nombreux problèmes de la prise de décision sont surmontés grâce à des heuristiques de raisonnement, qui permettent d'élaborer des décisions satisfaisantes, au regard de la multitude des critères à satisfaire durant la négociation intergroupe.

## ■ Conclusion

Un individu partage toujours ses appartenances à des catégories sociales avec certains individus et se distingue d'autres individus par ces mêmes appartenances dans la dynamique des groupes. A cette dynamique des groupes deux conditions sont nécessaires : 1) après avoir pris conscience de leur impuissance respective, les individus comprennent que leurs intérêts particuliers et parfois concurrentiels doivent devenir intérêt commun et ils découvrent par là même que leur interdépendance est une condition nécessaire à la réalisation de leurs objectifs ; 2) l'existence de groupes qui défendent des intérêts antagonistes est nécessaires ; c'est dans la confrontation avec des autres groupes qu'un groupe se crée, se fortifie, se normalise et se dynamise. C'est en fonction des normes et modèles qui s'effectue la socialisation de l'individu dans la dynamique du groupe depuis sa naissance et durant son développement physiologique, psychologique et social à l'interprétation de son environnement. Selon les cultures, les situations familiales, amicales, professionnelles et certains facteurs innés, cette adaptation s'effectuera plus ou moins harmonieusement ou suscitera chez l'individu des états de tension, de frustration ou d'anxiété plus ou moins intenses pour que l'on refuse la satisfaction de ses besoins. Au-delà de son activité la personne ne se trouve presque jamais seul en face de la règle culturelle ou groupale et le processus individuel d'adhésion à la norme de son groupe se fait en référence constante à l'attitude d'autrui. On observe aussi que la tendance générale à adopter l'opinion dominante de son groupe (l'effet de conformité de la majorité), est renforcée par divers facteurs : la non-ambiguïté de la situation, le caractère public de l'expression des personnes, le degré de consensus préalable, le prestige de la source d'influence. Cependant, chaque membre d'un groupe, indépendamment de son rang, est source et récepteur potentiel d'influence, que celle-ci peut viser le changement provient d'une incertitude et surtout d'un conflit à traiter. Ainsi conviendrait-il de promouvoir une l'influence sociale de la dynamique du groupe, centrée sur le rôle des minorités comme source d'intention et d'évolution. Dans ces conditions les actes décisionnels ; comme ceux de consentement et de compromis sont avant tout des actes de

participation et d'engagement des membres de chaque groupe dans sa dynamique. Ils créent un lien spécifique entre ceux qui les accomplissent, et déjà un certain climat consensuel, d'ordre affectif ; ce climat entretient le « jeu » de la discussion et de la négociation, en permettant à chacun d'exprimer et de défendre son point de vue devant les autres, de s'exposer et de modifier sa position. Enfin, la société contemporaine tend à multiplier les situations de réunion dans divers secteurs, professionnels, associatifs, syndicaux ou formatifs. Les réunions visent plusieurs objectifs ; tantôt la transmission directe d'informations, en permettant un feed-back entre émetteurs et récepteurs, avec des occasions d'implications, d'explications et parfois d'ajustements dans la dynamique permanente des groupes et de ses rapports intergroupes.

## Références

### Articles dans les revues:

1. Deschamps, J-C., Personnaz, B. (1979). Etude entre groupes « dominants » et « dominés » : importance de la présence du hors groupe dans les discriminations évaluatives et comportementales. *Information sur les sciences sociales*, 18, pp.269-305.
2. Deutsch, M, (1949). A theory of cooperation and competition, *Human Relations*, 2 , pp.129-152
3. Lewin, K. (1947). *Frontiers in Groups Dynamics*. *Human Relations*, I, 1, pp.59-67.
4. Radtchenko-Draillard, S. (2011). La théorie des jeux et le processus de la négociation internationale. *Revue internationale de psychologie politique sociétale*, n°4, pp.129-142.
5. Radtchenko-Draillard, S. (2012) La spécificité de la négociation internationale. *Cahiers de psychologie politique*, n°21, pp. 81-105.
6. Radtchenko-Draillard, S. (2014). Le rôle des stéréotypes nationaux dans les interactions interpersonnelles et intergroupales. *Cahiers de psychologie politique*, n°25,pp. 29-58.
7. Rogers, R.W. (1975). A protection motivation theory of fear appeals and attitude change. *Journal of Psychology*, 91, pp.93-114.
8. Rosenberg, M. J., (1965). When dissonance fails. On eliminating evaluation apprehension from attitude measurement, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, pp.28-42.
9. Tajfel, H. (1982). Social Psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, pp.1-39.

### Ouvrages/ Chapitres d'ouvrages:

1. Adorno, T.W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D.J; Sanford, R.N., (1950). *The Authoritarian Personality*; New York, Harper& Row.
2. Allport, G.W. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
3. Atkinson, J. W. (1964). *Introduction to Motivation*. New. Jersey. Princeton.
4. Blake, R., Mouton, J., (1985). *The managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston : Gulf Publishing Co.
5. Brouchlinski, A.V. (1977). *La pensée comme une anticipation*. Moscou. Science. (en russe).
6. Doise, W. (1979), *Expériences entre groupes*. Paris, Edition .du Seuil.
7. Dupont, C. (1994), *La négociation : Conduite, théorie, applications*. Paris. Dalloz.



8. Koulutkine, Y.A., Souhobskaya, G.S. (1977). L'étude de l'activité cognitive chez les adultes.
9. Moscou, Pégagogika, (en russe).
10. Lewin, K. (1965). Décisions de groupe et changement social, in A.Levy, A. (ed.) Psychologie sociale, textes fondamentaux, Paris, Dunod, t.2, pp.498-519.
11. Lipmann, W. (1922). Public opinion, New York, Harcourt & Brace.
12. Machiavel, N. (1952). Discours sur la première décade de Tive-live ; In ; Œuvres complètes. Paris, Gallimard, Coll. La Pléiade, II, pp.512-514.
13. Maisonneuve J. (1992). Introduction à la psychologie. Paris, Presses Universitaires de France.
14. Moreno, J.L. (1934). Who shall survive? Foundations of sociometry, group psychotherapy, and sociodrama. Washington, DC: Nervous and Mental Disease Publ. Co.
15. Moscovici, S. (1984). (Ed). Psychologie sociale, Paris, PUF.
16. Ponomarev, Y.A. (1983). L'analyse des problèmes de la psychologie de la créativité. Moscou. Science.
17. Raïffa, H., (1982). The art of science of negotiation. The Belknap Press of Harvard University Press.
18. Rokeach, M. (1960). The open and closed mind, New York, Basic Books.
19. Rubinstein, S.L., (1957). L'existence et la conscience. Moscou. Sciences. (En russe)
20. Sawyer J. & Guetkow, H. (1965). Bargaining and Negotiation In: H. Kelman (ed.), International Behaviour. Holt, Rinchart and Winston, pp.165-156.
21. Sherif M., Sherif, C.W. (1979). Les relations intra et intergroupes, analyse expérimentale; In : Doise, W. (Ed.). Expériences entre groupes, .Paris: Mouton, pp.15-58.
22. Simon, H.A., (1982). Models of bounded rationality. Michigan, MIT Press.
23. Simon, H.A., (1991). Organizations and Markets. Journal of Economic Perspectives, vol. 5, 2, 25-44.
24. Walton R.E., Mc Kersie R.B. (1965). A behavioral theory of labour negotiations, New York: MC.Graw-Hill
25. Zartman, W., Berman, M. (1982). The practical negotiator. Yale University Press.