



# **Communiquer efficacement**

**Collection « Développement personnel et professionnel »**

# **Communiquer efficacement**

## **Pour comprendre les autres et se faire comprendre**

### **Édition 2010**

Cet ouvrage est paru dans une précédente édition sous le titre :  
*Vous avez dit communiquer ?*

Ouvrage conçu et réalisé sous la direction de Catherine FOURMOND

### **Auteur :**

Guillaume LEROUTIER

Suivi éditorial : GERESO Édition

Conception graphique et maquette de couverture : OKAPARKA - Le Mans - France

Photo de couverture : © Knape/Istockphoto.com

### **© GERESO Édition 2010**

26 rue Xavier Bichat – 72018 Le Mans Cedex 2 (France)

Tél. 02 43 23 03 53

Fax 02 43 28 40 67

**[www.gereso.com/edition](http://www.gereso.com/edition)**  
**e-mail : [edition@gereso.fr](mailto:edition@gereso.fr)**

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : octobre 2010

ISBN : 978-2-35953-016-2

EAN 13 : 9782359530162

ISSN : 2101-1087

GERESO SAS au capital de 160 640 euros – RCS B 311 975 577  
Siège social : 28 rue Xavier Bichat – 72018 Le Mans Cedex 2 – France



**GERESO**  
ÉDITION

**« La force des grands communicateurs ne vient pas de ce qu'ils disent  
mais de la façon dont ils le disent. »**

JOHN GRINDER

## *Chapitre 2*

# **Des nouvelles approches pour mieux comprendre la communication**

## **Carl Rogers et l'approche humaniste**

Toujours dans cette période bouillonnante d'exploration et de découverte des années 1950-1960, Carl Rogers, psychothérapeute américain, développe une approche thérapeutique fondée sur l'« empathie ».

Dans son livre de référence, *Le développement de la personne\**, il définit l'empathie comme « la capacité à comprendre l'autre de son point de vue en ressentant ce qu'il ressent ».

Carl Rogers considère le feedback comme essentiel, car le thérapeute – ou n'importe quelle forme d'intervenant – en y étant très attentif, possède là une clé lui permettant de mesurer l'impact de ses paroles sur son interlocuteur, ce qui le porte à manifester une attention et une écoute

authentiques envers l'autre, c'est-à-dire fondées sur le réel désir de le comprendre et de l'aider à s'aider.

Il peut ainsi reformuler fidèlement les propos de son interlocuteur et ainsi parler son langage. Cela a pour effet immédiat de déclencher un sentiment de compréhension chez notre interlocuteur qui le rassure sur nos intentions et notre capacité à l'aider réellement, autrement dit sur nos compétences d'intervenant, et le porte à se laisser aller à se confier encore plus.

Faire preuve d'empathie s'appuie donc sur notre capacité de lecture du feedback (verbal et non verbal) qui traduit le degré de confort de notre interlocuteur vis-à-vis de notre façon d'échanger avec lui.

La perception mathématicienne de la communication est désormais bien loin grâce aux démonstrations de Rogers. Celui-ci nous a montré la différence qui existe entre le fait d'analyser comment un système qui transmet de l'information, tel un télégraphe, fonctionne, et la subtilité et la complexité d'un échange avec une personne vivante. Ces travaux révèlent également, dans le sillon des travaux de Wiener, que l'important n'est pas tant ce qui est émis ou reçu mais bien plus ce qui est compris par notre interlocuteur.

## **L'approche systémique : une révolution dans la compréhension du phénomène « communication »**

*« À l'inverse de la logique cartésienne qui dissocie, partage, décompose, la logique systémique associe, rassemble, considère les éléments dans leur ensemble les uns vis-à-vis des autres et dans leur rapport à l'ensemble. »*

ARLETTE YATCHINOVSKY

Les travaux de Wiener sont prolongés par les travaux de Ludwig Von Bertalanffy. Ce biologiste austro-canadien veut élaborer une « théorie générale des systèmes ». Le langage courant a déjà intégré des

expressions comme « système solaire », « système social », « système écologique », ou « système scolaire ».

Aujourd'hui, on peut définir un système comme un ensemble d'éléments reliés entre eux par des interactions constantes et pleines de sens dirigées vers des objectifs plus ou moins consciemment définis.

L'approche systémique constitue une révolution dans la perception du phénomène de la communication humaine.

Elle élargit considérablement notre compréhension de ce phénomène en :

- dépassant la conception simpliste de la communication linéaire ainsi que les préceptes cartésiens ;
- développant une méthodologie d'intervention auprès des personnes et des groupes centrée sur les objectifs à atteindre plutôt que sur les causes des problèmes.

L'approche systémique a largement contribué à élargir notre perception et compréhension du processus de la communication. Les travaux de Gregory Bateson sur l'étude de la communication dans différentes cultures ou chez les espèces animales (éthologie) et ceux de l'École de Palo Alto sur l'analyse des organisations, les communications familiales et les thérapies brèves sont à l'origine de cette approche. L'approche systémique montre que la communication est un processus complexe, en mettant en évidence les réalités suivantes :

- La communication est un processus interactionnel.
- La signification du message émis et reçu dépend du contexte dans lequel il est réalisé.
- Tout comportement humain a une valeur communicative.
- La communication est orientée vers des enjeux stratégiques.

L'approche systémique montre ainsi qu'une entreprise, un département dans une organisation, une famille et aussi une simple cellule d'un organisme vivant sont des systèmes. Chaque système est composé d'un ensemble d'éléments liés entre eux par des relations, autrement dit interdépendants.

Considérer chaque personne individuellement n'est pas suffisant. Il est nécessaire de la considérer dans son réseau relationnel, dans un contexte spécifique. Ce n'est pas tant le message lui-même qui est important, mais

la relation entre les individus. Y. Winkin utilise l'analogie de l'orchestre à ce propos : « L'analogie de l'orchestre a pour but de faire comprendre comment on peut dire que chaque individu participe à la communication plutôt qu'il n'en est l'origine ou l'aboutissement<sup>1</sup>. »

En identifiant les différents aspects de la communication systémique (enjeux, stratégies, ponctuation, symétrie, complémentarité), il est possible d'acquérir une vue d'ensemble du système et d'agir ainsi là où c'est réellement efficace au regard du changement souhaité.

Ce qui permet d'évoluer, de gérer les crises et les transitions, c'est alors la capacité à développer une vision globale de la situation. Cela permet de « métacommuniquer » sur le système, c'est-à-dire de révéler les réalités du système en se situant au niveau de la dynamique du système et non simplement au niveau de son contenu. L'approche systémique est donc pertinente pour agir sur la complexité.

### Les cinq principes de l'approche systémique

- Le principe d'interdépendance : tous les éléments d'un système sont reliés entre eux. Ils ont donc de l'influence les uns sur les autres. Pour comprendre les intentions et les actions d'un élément, c'est-à-dire sa cohérence, il est nécessaire de le considérer dans le contexte dans lequel il interagit.
- Le principe de feedback : toute communication est circulaire. Cela signifie que l'impact produit par un élément sur un autre crée une réaction chez ce dernier qui aura à son tour un impact sur son environnement.
- Le principe de totalité : lorsqu'il y a une réunion d'individus, la logique du groupe constitué prime sur celle de chaque élément qui le compose. Autrement dit, le *tout* est plus que la simple somme des logiques de ses différentes *parties*, il a sa logique propre qui gouverne l'ensemble des parties en présence.
- Le principe d'homéostasie : lorsqu'un système vit un changement, d'origine interne ou externe, il a tendance à vouloir revenir à son état antérieur. Ce phénomène permet au système de préserver son identité dans le temps. Par ailleurs, il est aussi à l'origine de ses résistances au

1. Yves Winkin, *La nouvelle communication*, Seuil, 2000.

changement et peut l'empêcher de s'adapter à des changements nécessaires imposés par l'évolution du contexte.

- Le principe d'équifinalité : un système s'est structuré d'une certaine façon au fil du temps. Les caractéristiques de son état initial, à sa naissance, ont évolué et sa façon de fonctionner aujourd'hui est très probablement différente de celle qu'elle était à son origine. La finalité d'un système et les résultats qu'il obtient sont donc plus liés à sa structure actuelle qu'aux propriétés de son état lors de sa création. Des systèmes peuvent donc avoir des buts communs et obtenir des résultats identiques en ayant pourtant connu des conditions initiales différentes et en empruntant des chemins différents. Si l'on veut donc comprendre ce qui se passe dans un système, l'analyse des interactions actuelles importera plus que celle de l'origine de ce système et des éléments qui le composent.

### **Les principales propriétés des systèmes, selon Gérard Donnadiou\***

- Les systèmes sont ouverts. Le corps humain respire, se nourrit, rejette l'air et ingère la nourriture. Il échange en permanence avec le milieu dans lequel il se trouve. Il en est de même pour une entreprise qui est en interaction constante avec son environnement, particulièrement avec le marché qui constitue son environnement économique.
- Les systèmes sont relationnels. Les divers organes ont des relations, ils interagissent, sont liés et ont une influence les uns sur les autres. Ils sont également englobants, chaque organe est un sous-système d'un système qui l'englobe. La cellule est un système qui a son fonctionnement propre et qui est englobée dans chaque organe. Les organes sont eux-mêmes englobés dans le corps.
- Les systèmes sont finalisés. L'ensemble des organes contribuent à la vie, chacun des organes gardant ses propres spécificités et ses propres objectifs.
- Les systèmes ont besoin de variété. Pour s'adapter aux modifications successives de l'environnement et aux nouveaux milieux, les êtres vivants ont fait preuve d'extraordinaires capacités d'innovation.
- Les systèmes sont auto-organiseurs. Cette capacité naît de la rencontre entre la finalité et la variété. Pour se maintenir en vie en tenant compte des modifications internes et externes, les organes du corps humain développent un pouvoir d'auto-correction dont découle une auto-organisation. La capacité d'auto-organisation donne aux systèmes vivants la capacité d'auto-réparation qui les différencie tellement des machines.

## La comparaison de De Rosnay

Joël De Rosnay propose une comparaison fort éclairante entre l'approche analytique qui imprègne encore profondément la pensée occidentale et l'approche systémique<sup>2</sup>.

Approche analytique	Approche systémique
<i>Isole : se concentre sur les éléments. Considère la nature des interactions. S'appuie sur la précision des détails. Modifie une variable à la fois. Indépendante de la durée : les phénomènes considérés sont réversibles.</i>	<i>Relie : se concentre sur les interactions entre les éléments Considère les effets des interactions. S'appuie sur la perception globale. Modifie les groupes de variables simultanément. Intègre la durée et l'irréversibilité.</i>
<i>La validation des faits se réalise par la preuve expérimentale dans le cadre d'une théorie.</i>	<i>La validation des faits se réalise par comparaison du modèle avec la réalité.</i>
<i>Modèles précis et détaillés mais difficilement utilisables dans l'action.</i>	<i>Modèles insuffisamment rigoureux pour servir de base aux connaissances, mais utilisables dans la décision et l'action.</i>
<i>Approche efficace lorsque les interactions sont linéaires et faibles.</i>	<i>Approche efficace lorsque les interactions sont non linéaires et fortes. Conduit à un enseignement par discipline.</i>
<i>Conduit à une action programmée dans son détail.</i>	<i>Conduit à un enseignement pluridisciplinaire. Conduit à une action par objectifs.</i>
<i>Connaissance des détails, mais buts mal définis.</i>	<i>Connaissance des buts, détails flous.</i>

## La comparaison de Kourilsky-Belliard

De son côté, Françoise Kourilsky-Belliard distingue les démarches analytique et systémique de la façon suivante<sup>3</sup>.

2. J. de Rosnay, *Le Macroscopie*, Seuil, 1975.

3. F. Kourilsky-Belliard, *Du désir au plaisir de changer*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, 2004.



**« La perfection des moyens et la confusion des objectifs semblent être une des caractéristiques de notre époque. »**

A. EINSTEIN

## Chapitre 1

# Clarifier les objectifs

Dans le chapitre précédent, nous avons montré qu'un bon communicateur est quelqu'un qui a un objectif. En plus d'être source de motivation, les objectifs conscients que nous nous fixons, et nos tentatives pour les réaliser, augmentent notre expérience de la vie. Ils contribuent ainsi à développer notre confiance en nos capacités d'action et de réalisation, notre estime de nous-mêmes, notre maturité si nous avons « appris à apprendre » de nos erreurs et notre sens des responsabilités. Ils développent également notre flexibilité nous permettant de savoir comment établir des relations gagnant/gagnant fondées sur un esprit de coopération plus que de compétition.

Par ailleurs, en nous fixant des objectifs, nous transmettons inconsciemment des informations à notre cerveau, sous forme de représentations sensorielles, qui « donnent une direction » à celui-ci. Et plus ces informations sont précises, plus nous aidons notre cerveau à mobiliser nos ressources et à agir comme un catalyseur de changement. Quoi de plus agréable et enrichissant que de sentir que nous cheminons vers nos objectifs. Quoi de plus satisfaisant que d'atteindre un objectif, de mener à bien un projet individuel ou collectif ?

Les personnes qui ne se fixent pas d'objectifs tournent en rond, se plaignent souvent et dépriment. Elles manquent d'énergie et d'enthousiasme. Comme l'a dit Ralph Waldo Emerson : « Rien de grand ne s'est jamais réalisé sans enthousiasme. »

Bien communiquer c'est donc aussi savoir se fixer des objectifs et aider les autres à définir les leurs.



*Il était une fois une course... de grenouilles.*

*L'objectif était d'arriver en haut d'une grande tour.*

*Beaucoup de gens se rassemblèrent pour les voir et les soutenir. La course commença.*

*En fait, les gens ne croyaient pas possible que les grenouilles atteignent la cime et toutes les phrases que l'on entendit furent de ce genre : « Inutile !!! Elles n'y arriveront jamais ! »*

*Les grenouilles commencèrent peu à peu à se décourager, sauf une qui continua de grimper et les gens continuaient : « ... Vraiment pas la peine !!! Elles n'y arriveront jamais !... »*

*Et les grenouilles s'avouèrent vaincues, sauf une qui continuait envers et contre tout..*

*À la fin, toutes abandonnèrent, sauf cette grenouille qui, seule et au prix d'un énorme effort, rejoignit la cime.*

*Les autres, stupéfaites, voulurent savoir comment elle avait fait.*

*L'une d'entre elles s'approcha pour lui demander comment elle avait fait pour terminer l'épreuve.*

*Et découvrit qu'elle... était sourde !*



## **Le cadre-objectif**

Un modèle de clarification des objectifs, issu de la PNL, le cadre-objectif, permet d'identifier l'ensemble des éléments dynamiques à considérer pour se donner les moyens d'atteindre ses buts. La PNL est une approche qui accorde effectivement une importance toute particulière au travail rigoureux de définition des objectifs.

Ce modèle s'appuie sur la clarification de l'« État Présent » et de l'« État Désiré ».

Ce travail peut être réalisé seul. Dans un premier temps, il est préférable néanmoins de le réaliser à deux pour intégrer la méthode, à condition de bien différencier les rôles. L'une des personnes pose les questions dans l'ordre sans émettre d'avis et de jugements et aide son interlocuteur à approfondir ce qu'il évoque. L'autre personne répond aux questions en gardant à l'esprit ce qu'elle souhaite.

Avant de présenter les questions clés, il est important de saisir deux éléments essentiels :

### ***La distinction entre « cadre-problème » et « cadre-objectif »***

La PNL distingue clairement le cadre-problème du cadre-objectif.

Le cadre-problème s'articule autour des questions suivantes :

- Quel est le problème ?
- Qui en est responsable ?
- Comment en est-on arrivé là ?

Ces questions ne font généralement qu'apporter peu d'éléments constructifs à la personne qui y répond. Et cela, pour une raison simple : elles ne sont centrées que sur le problème. Elles ne font alors que faire « mariner » encore plus la personne dans ses problèmes, ce qui a pour effet de les amplifier et d'y voir encore moins clair. C'est comme si on demandait à notre interlocuteur de parler à nouveau de ce qu'il ne connaît que trop bien : ses problèmes, plutôt que de l'aider à définir une direction, une orientation, un cap à tenir. En effet, la plupart des gens ont « fait le tour de leur problème », elles y ont réfléchi maintes et maintes fois, elles l'ont analysé en tous sens et elles ont « coupé les cheveux en quatre » ! Et cela ne les a pas nécessairement aidé à trouver des solutions efficaces. Le véritable travail d'un intervenant est d'aider une personne à se centrer sur ce qu'elle veut et comment elle peut faire pour l'atteindre plus que de l'aider à « résoudre des problèmes ». La meilleure façon de résoudre des problèmes, c'est de les laisser « se dissoudre » au fur et à mesure de la réalisation des objectifs.

Que penser des questionnements de ce type : « S'il y a du sous-emploi c'est à cause des relocalisations en Chine ! », « Si on ne se parle plus c'est à cause d'Internet ! » ou « Si ça ne fonctionne pas ici, c'est à cause de la direction ! ». À chercher la cause des choses ou les responsables présumés de tel ou tel phénomène, on ne fait que créer de la résistance de la part des personnes visées et jugées. De plus, on simplifie le problème à l'excès, et on se dégage également de notre responsabilité par

rapport à ce qui se passe en accusant les autres (par exemple au sein du service d'une entreprise auquel on appartient. Dans ce cas on influence en effet nécessairement le système puisqu'on y est inclus. Le critiquer n'améliorera pas les choses). C'est une attitude qui révèle plus une incapacité à s'adapter au changement et d'en voir les aspects positifs plutôt qu'une volonté constructive.

Au contraire, le cadre-objectif s'articule autour des questions suivantes :

- Quel est votre objectif par rapport à cette situation ?
- De quelles ressources avez-vous besoin pour l'atteindre ?
- Par quoi commencer maintenant ?

Ces questions orientent la réflexion de la personne à laquelle vous les posez de façon complètement différente. Elles clarifient ses pensées, canalisent son énergie et touchent à ses motivations réelles pour l'amener à agir.

### ***Les critères d'un bon objectif***

Le fruit des observations des chercheurs en PNL permet de mettre en avant une série de critères qu'il est utile de considérer lors de la clarification d'un objectif ainsi que d'en tenir compte dans l'action.

Ainsi un objectif doit être :

- Formulé positivement
  - Si une personne a comme objectif : « Je ne veux plus fumer » ou « Je ne veux plus être stressé par mon travail » ou « Je ne veux plus avoir peur de parler en public », elle ne part pas sur de très bonnes bases car elle a l'esprit ce qu'elle ne veut plus. Concrètement, cette formulation négative ne peut que créer une représentation sensorielle opposée à ce que désire réellement la personne. En effet, souvenez-vous, la négation existe dans le langage mais pas pour le cerveau. Dans les exemples ci-dessus, la personne aura ainsi inévitablement de la « fumée dans la tête », « se verra stressé », « se verra avoir peur et ressentira sa peur de parler en public ». C'est comme si la personne n'adoptait pas le bon programme pour se donner les chances d'atteindre son objectif. Elle pense à son problème plutôt qu'à son désir réel. Elle envoie à son cerveau l'information contraire à son souhait. Ainsi, il est plus constructif de se demander : « Qu'est-ce que je veux ? » plutôt que « Qu'est-ce que je ne veux plus ? ».

- Spécifique : précis, concret, échéancé et contextualisé
  - Pourquoi est-ce que bien souvent nous ne réussissons pas à atteindre nos objectifs : parce qu'ils sont flous ! Avoir comme objectif : « Je veux parler l'anglais » est un souhait, un désir, un rêve ou un idéal, mais ce n'est pas un objectif. Un objectif vague nous laisse dans le brouillard et ne canalise pas suffisamment notre énergie. L'objectif pourrait être formulé ainsi : « Je veux parler l'anglais des affaires correctement d'ici à deux ans pour élargir ma clientèle dans le domaine des services de formation en photographie numérique. »
  - Retenez ainsi que : « Tout objectif flou aboutit à une connerie précise. »
  
- Réaliste
  - Un objectif réaliste est atteignable. « Je veux aller sur Mars » est un fantasme si vous n'êtes pas déjà un astronaute confirmé et engagé dans un programme qui permettrait d'amener des humains sur cette planète. « Je veux plonger en apnée à 100 m de profondeur » est également irréaliste si vous avez déjà plus de 40 ans et que votre capacité pulmonaire est normale et non exceptionnelle, sans parler d'une condition physique de haut niveau.
  - Par ailleurs, un objectif réaliste est un objectif dont la réalisation dépend de vous et non des autres. C'est un objectif sur lequel vous avez un contrôle. Vous tenez les rênes de votre objectif et non quelqu'un d'autre. Si ce n'est pas le cas, vous arriverez certainement quelque part, mais ce ne sera pas là où vous vouliez aller ! « Je veux qu'il fasse beau cette semaine » est un beau souhait et s'il se réalisait cela vous satisferait ou vous aiderait, mais votre pouvoir sur cette réalisation est bien faible ! Plus concrètement, si l'objectif est : « Je veux que mon assistante soit plus efficace dans ses contacts avec les clients », celui-ci est irréaliste. Il ne dépend pas de vous mais d'elle. Commencez par vérifier avec elle si elle se considère comme efficace, puis posez-vous la question suivante : « Qu'est-ce que je pourrai faire moi pour lui permettre de progresser dans ce sens ? »
  
- Écologique
  - Ce terme réfère à la cohérence interne de la personne qui poursuit un objectif (écologie interne) ainsi qu'à la cohérence du système dans lequel elle s'insère (écologie externe), tels que le service dans lequel elle travaille, un club sportif ou sa famille.

« Cohérence » signifie ce qui constitue l'équilibre actuel de la personne ou du système : objectifs, vision (motivation profonde), croyances et valeurs, ressources exploitées et non exploitées, stratégies opérationnelles, comportements, environnement actuel.

– Correspond aux critères de la personne :

En premier lieu un objectif est dit « écologique » s'il tient compte des critères de la personne et du système impliqué. Les « critères » correspondent à ce qui est important aux yeux de la personne et du système. Ainsi, les « valeurs » sont des critères que nous considérons comme essentiels et incontournables. Par exemple, la liberté, l'autonomie, la justice, la solidarité, l'harmonie, la performance, la rentabilité, la santé, le confort, l'esthétisme... sont des critères. Avez-vous remarqué que lorsque vous achetez une voiture, vous n'achetez pas réellement une voiture, mais des critères : peut-être est-ce le confort ou la puissance ou l'économie... ? Pour découvrir les critères sous-jacents à un objectif, il suffit de prendre le temps de répondre à la question suivante : « Qu'est-ce qui est important pour moi/pour l'organisation ? » C'est là notre motivation profonde, notre but (l'objectif de l'objectif). C'est un levier de motivation et donc de changement important. C'est en fait pour vivre tel(s) critère(s) que nous poursuivons un objectif.

D'où l'importance de pouvoir s'approprier un objectif lorsque celui-ci vient de l'extérieur. Il faut pouvoir le relier à des motivations réelles à l'intérieur de soi. Dans le cas contraire, nous manquerons d'énergie, d'enthousiasme et donc d'initiative et de réactivité. Poursuivre trop d'objectifs qui ne sont pas en accord avec nos valeurs personnelles devrait nous faire poser la question : « Est-ce que c'est vraiment ce que je souhaite ? » ou « Suis-je à la bonne place ? » et d'en tirer les conséquences. Bien sûr, on peut faire des compromis et aussi découvrir et intégrer de nouvelles valeurs. Par ailleurs pour se sentir bien dans ce que nous faisons, cette adéquation entre nos critères et nos objectifs est incontournable. Parfois, il faut donc avoir le courage de faire le deuil d'une situation trop insatisfaisante pour pouvoir aller vers de nouvelles plus nourrissantes et épanouissantes sur le plan personnel et/ou professionnel.

Dans les organisations, les managers, dont un des rôles est de livrer des objectifs à leurs équipes, devraient être particulièrement conscients de cette notion d'« écologie » pour vérifier que ces objectifs ont du sens par rapport aux critères non seulement de l'organisation bien sûr, mais aussi des personnes impliquées dans

**« La réussite appartient à tout le monde. C'est au travail d'équipe  
qu'en revient le mérite. »**

*FRANCK PICCARD*

## *Chapitre 4*

# **Communiquer efficacement en équipe**

## **Dynamique et fonctionnement des groupes**

Un groupe est un ensemble d'individus réunis dans un cadre formel (institutions, entreprises, écoles, clubs sportifs, voyages organisés) ou informel (bandes de copains) dans un but avoué de production (biens ou services) ou d'apprentissage, de découvertes, de formation.

### **Différents types de groupe**

- **Groupes primaires**

Les groupes dits primaires sont caractérisés par un « petit nombre » allant de 2 minimum jusqu'à environ 50 maximum.

Dans ces groupes, chaque individu peut rencontrer chaque membre et échanger avec lui. Les relations sont directes : tout le monde se connaît plus ou moins.



*Sont des groupes primaires, aussi appelés petits groupes ou groupes restreints :*

- *la famille (qui est appelée groupe naturel ou groupe de base) ;*
- *les salariés d'une petite entreprise ;*
- *une équipe de recherche en laboratoire ;*
- *des stagiaires en formation ;*
- *une équipe de sport ;*
- *un groupe d'amis ;*
- *un atelier ;*
- *un jury ;*
- *un équipage ;*
- *les membres d'un comité d'entreprise.*

### • **Groupes secondaires**

Les groupes dits secondaires, appelés aujourd'hui organisations, sont caractérisés par un nombre de personnes supérieur à 50.

Dans ces grands groupes, les relations ne peuvent être directes avec tous les membres.



*Sont des groupes secondaires :*

- *une moyenne ou une grande entreprise ;*
- *des groupes institutionnalisés comme les administrations ;*
- *les corps professionnels (avocats, médecins) ;*
- *les corps d'état (police, corps d'armée...) ;*
- *une fédération sportive.*

Les groupes sont le lieu d'interactions nombreuses dont la compréhension est intéressante car elle révèle la vie relationnelle, sociale et culturelle des êtres humains.

## **Différentes dimensions du groupe**

Un groupe s'organise autour de plusieurs dimensions qui sont plus ou moins développées selon les groupes.

- dimension historique ;
- dimension organisationnelle ;
- dimension relationnelle ;
- dimension psychologique.



- **Dimension historique**

Le groupe, quel qu'il soit, développe sa propre histoire liée à sa dynamique interne. Il s'inscrit nécessairement dans un contexte social, économique et culturel qui l'influence et contribue à la constitution de sa culture interne (valeurs, codes, règles, routines...). Par exemple, Le service commercial d'une entreprise dépend d'un champ plus vaste constitué par l'ensemble des autres services, par la structure hiérarchique de l'entreprise, par l'ensemble des filiales de l'entreprise. Il est alors dépendant des décisions prises à ces différents niveaux.

- **Dimension organisationnelle**

La dimension organisationnelle est relative à l'organisation propre du groupe, à savoir la distribution et l'articulation des rôles ainsi que les objectifs du groupe et les moyens mis en place pour y parvenir.

- **Dimension psychologique**

La dimension psychologique concerne la vie affective et psychologique du groupe.

Le groupe, posant d'emblée, par son existence même, le problème de « l'être ensemble », révèle de ce fait l'acuité des facteurs d'ordre affectif et psychologique qui animent et orientent la vie du groupe, à savoir :

- les relations de chaque membre à l'autorité ;
- le degré de maturité émotionnelle des personnes ;
- les aptitudes à communiquer ;
- la motivation.

## **Étapes du développement d'un groupe**

Un groupe n'est pas statique. Il évolue en passant par différentes phases de développement. Comme le souligne Raymond Chappuis : « L'équipe n'est pas d'emblée une organisation cohérente : elle le devient, façonnée par la volonté commune. »

- **Groupe informel**

Lorsque des personnes se rencontrent et se réunissent pour la première fois dans un lieu, elles ne sont pas immédiatement opérationnelles. Elles

le deviennent au fur et à mesure que l'organisation, les objectifs et les rôles de chacun se clarifient.

Une majorité de personnes sont intérieurement inquiètes, voire anxieuses durant cette phase. Les échanges sont peu nombreux et souvent stéréotypés.

- **Groupe fusionnel**

Après la phase d'incertitude, les personnes sont rassurées lorsque les objectifs commencent à être clarifiés et qu'une première organisation se met en place.

Le sentiment d'appartenance au groupe est mis en avant. Le désir d'intégration de chaque personne est vécu comme essentiel. On parle plus du groupe en tant qu'entité que des individus eux-mêmes.

Le groupe est également à cette étape plus centré sur sa construction et son existence que sur son efficacité à proprement parler.

- **Groupe conflictuel**

Le désir de différenciation caractérise la phase conflictuelle où les leaders s'affirment, où les tensions entre personnes sont latentes ou ouvertes, les divergences de points de vue sur les stratégies, l'organisation ou les objectifs s'expriment, les enjeux de pouvoir se manifestent. Le groupe devient alors un « espace de tensions ».

Le risque de cette étape est l'éclatement du groupe s'il ne sait pas maintenir sa cohésion naissante. Par ailleurs, l'avantage de cette étape est l'accroissement de la productivité et une plus grande créativité. La présence et l'action d'un chef d'équipe, conscient de cette étape, sont alors essentielles pour réguler cette phase sensible.

- **Groupe-équipe**

Lorsque les tensions, liées aux divergences ou aux incompréhensions, ont été exprimées et dépassées, un sentiment d'appartenance est intériorisé par les membres du groupe. Les compétences diverses et les différences interpersonnelles sont acceptées ce qui permet un échange libre et authentique des idées et des appréciations.

Une équipe est ainsi un groupe restreint travaillant vers un but commun clarifié. Toutes les personnes se connaissent et ont la possibilité d'échanges relationnels directs. Les rôles de chacun sont également

clairs et acceptés par tous. Une équipe est donc un groupe parvenu à maturité.

Les membres du groupe étant suffisamment rassurés et reconnus, font preuve :

- de motivation par rapport au travail et aux objectifs ;
- de solidarité ;
- de communication active.

Chaque personne se sait en interdépendance avec les autres.

Chacun apporte sa compétence (intellectuelle, technique) mais aussi engage sa propre personne.

Les membres d'une équipe ont ainsi acquis une conscience d'appartenance et développent une forme de culture commune.



## **Les apports de Mayo, Moreno, Lewin**

### ***Elton Mayo et l'enquête de Hawthorne***

Dans l'usine de Hawthorne de la Western Electric Company, près de Chicago, E. Mayo, philosophe australien (1880-1950) est à l'origine d'une enquête menée de 1927 à 1932. Elle a constitué une ouverture dans la recherche et la compréhension des modes de fonctionnement des groupes.

L'objectif de l'enquête était de déterminer s'il existait ou non des rapports entre les conditions matérielles et psychologiques de travail et le rendement des ouvriers. Au final de ces six années, l'enquête révéla statistiquement que les conditions psychologiques suivantes, bien plus que les conditions matérielles, sont déterminantes dans le niveau de réalisation des objectifs de rendement :

- motivation par rapport au travail ;
- facteurs relationnels ;
- esprit de corps et solidarité ;
- sentiments de sécurité et de liberté ;
- adhésion aux objectifs.

### ***La sociologie de Moreno***

J.-L. Moreno (1892-1974), psychosociologue américain d'origine roumaine, a constaté au fil de ses expériences en situation de groupe, que