

SOUS LA DIRECTION DE
Serge MOSCOVICI (1925-)

Directeur du Laboratoire Européen de Psychologie Sociale (LEPS)
Maison des sciences de l'homme (MSH), Paris
auteur de nombreux ouvrages en histoire des sciences, en psychologie sociale et politique.

(1973)

introduction à la psychologie sociale

tome II

Un document produit en version numérique par Frédérique Odant, bénévole,
Page [Facebook](#). Courriel: ofrederique@club-internet.fr
[Page web](#) dans Les Classiques des sciences sociales

Dans le cadre de: "Les classiques des sciences sociales"
Une bibliothèque numérique fondée et dirigée par Jean-Marie Tremblay,
professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi
Site web: <http://classiques.uqac.ca/>

Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque
Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi
Site web: <http://bibliotheque.uqac.ca/>

Politique d'utilisation de la bibliothèque des Classiques

Toute reproduction et rediffusion de nos fichiers est interdite, même avec la mention de leur provenance, sans l'autorisation formelle, écrite, du fondateur des Classiques des sciences sociales, Jean-Marie Tremblay, sociologue.

Les fichiers des Classiques des sciences sociales ne peuvent sans autorisation formelle:

- être hébergés (en fichier ou page web, en totalité ou en partie) sur un serveur autre que celui des Classiques.
- servir de base de travail à un autre fichier modifié ensuite par tout autre moyen (couleur, police, mise en page, extraits, support, etc...),

Les fichiers (.html, .doc, .pdf, .rtf, .jpg, .gif) disponibles sur le site Les Classiques des sciences sociales sont la propriété des **Classiques des sciences sociales**, un organisme à but non lucratif composé exclusivement de bénévoles.

Ils sont disponibles pour une utilisation intellectuelle et personnelle et, en aucun cas, commerciale. Toute utilisation à des fins commerciales des fichiers sur ce site est strictement interdite et toute rediffusion est également strictement interdite.

L'accès à notre travail est libre et gratuit à tous les utilisateurs. C'est notre mission.

Jean-Marie Tremblay, sociologue
Fondateur et Président-directeur général,
[LES CLASSIQUES DES SCIENCES SOCIALES.](#)

Cette édition électronique a été réalisée par Madame Frédérique Odant, bénévole, en France, à partir du livre de :

Serge MOSCOVICI

**INTRODUCTION À LA PSYCHOLOGIE SOCIALE.
TOME II.**

Paris : Librairie Larousse, 1973, 363 pp. Collection : Sciences humaines et sociales.

[Autorisation formelle accordée par Monsieur Moscovici le 1^{er} septembre 2007 de diffuser la totalité de ses publications dans Les Classiques des sciences sociales.]



Courriel : moscovic@msh-paris.fr

Polices de caractères utilisée :

Pour le texte: Times New Roman, 14 points.

Pour les notes de bas de page : Times New Roman, 12 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2008 pour Macintosh.

Mise en page sur papier format : LETTRE US, 8.5'' x 11''.

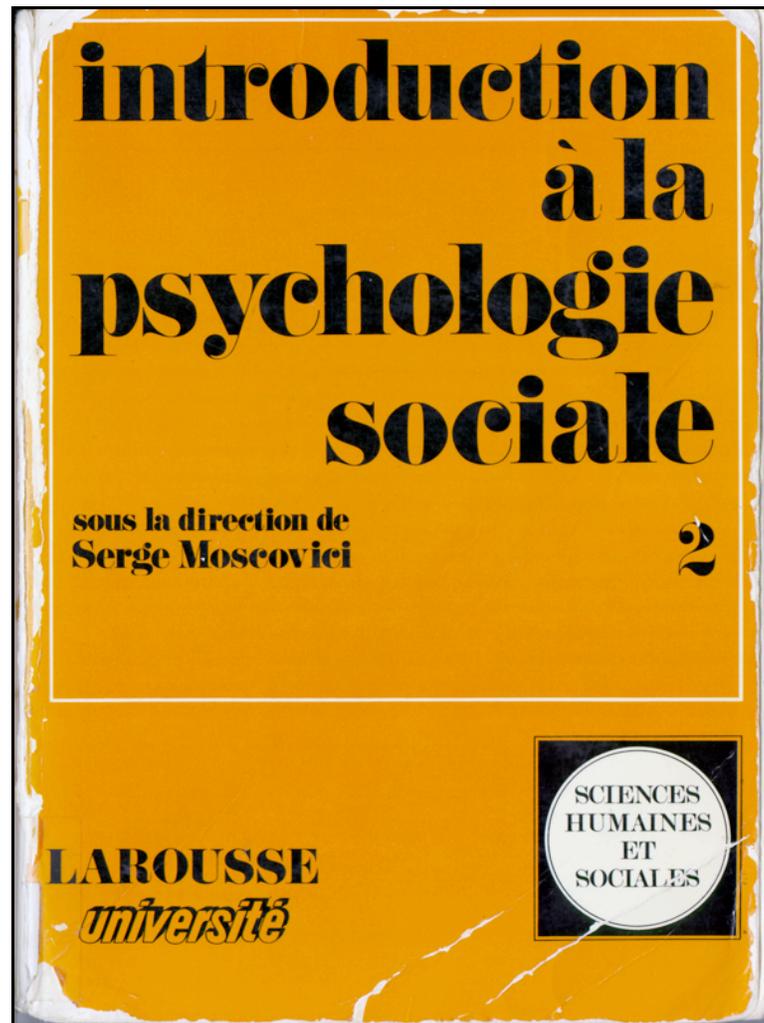
Édition numérique réalisée le 1^{er} décembre 2013 à Chicoutimi,
Ville de Saguenay, Québec.



Serge MOSCOVICI (1925-)

Directeur du Laboratoire Européen de Psychologie Sociale (LEPS)
Maison des sciences de l'homme (MSH), Paris
auteur de nombreux ouvrages en histoire des sciences, en psychologie sociale et politique.

Introduction à la psychologie sociale. Tome II.



Paris : Librairie Larousse, 1973, 363 pp. Collection : Sciences humaines et sociales.

[1]

Volume 2

**Deuxième partie :
la dynamique des groupes**

Travail, individu et groupe

par SERGE MOSCOVICI
directeur d'étude de psychologie sociale à l'École pratique des hautes études.
et GENEVIÈVE PAICHELER
*École pratique des hautes études,
VIe section, sciences économiques et sociales
laboratoire de psychologie sociale.*

Le pouvoir et l'exercice du pouvoir

par JEAN-PIERRE POITOU
C.N.R.S., laboratoire de psychologie sociale, université d'Aix-en-Provence.

Les problèmes du leadership

par MARYLA ZALESKA
laboratoire de psychologie sociale de l'université de Paris- VII associé au C.N.R.S.

Les décisions collectives

par WILLEM DOISE
chargé de recherches au C.N.R.S.
et SERGE MOSCOVICI
directeur d'étude de psychologie sociale à l'École pratique des hautes études.

La communication non verbale dans le contexte du comportement de communication

par MARIO VON CRANACH
professeur à l'Institut de psychologie, université de Berne.
traduit par MICHÈLE BEAUCOURT,
licenciée ès lettres.

[2]

Langage et communication

par CHANTAL ABRAVANEL
diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris.
et WERNER ACKERMANN
chargé de recherches au Centre de Sociologie des Organisations.

Relations et représentations intergroupes

par WILLEM DOISE
chargé de recherches au C.N.R.S.

Troisième partie :
psychologie de la vie sociale

Les communications de masse

par MICHEL-Louis ROUQUETTE
assistant à l'Université Paul-Valéry (Montpellier).

L'identité psychosociale, un concept à la recherche d'une science

par MARISA ZAVALLONI
directeur associé du Centre international d'études des relations entre groupes ethniques École pratique des hautes études, sixième section, Conseil international des sciences sociales.

La Culture et la perception visuelle

par GUSTAV JAHODA
professeur à l'université de Strathclyde département de psychologie.
traduit par PATRICIA NÈVE
diplômée d'Études supérieures de psychologie sociale.

La Pensée sociale

par MICHEL-Louis ROUQUETTE

La diffusion des connaissances scientifiques et techniques.

Aspects psychosociaux

par Guy BARBICHON
chargé de recherches au C.N.R.S., Centre d'Ethnologie française, Paris.

[3]

Table des matières

Deuxième partie : **la dynamique des groupes**

Chapitre 1. Travail, individu et groupe.

(Serge Moscovici et Geneviève Paicheler). [9]

1.1. L'individuel et le collectif [9]

1.1.1. Deux problèmes [9]

1.1.1.1. Le problème pratique

1.1.1.2. Le problème théorique

1.1.2. L'efficacité comparée du groupe et de l'individu [10]

1.1.2.1. Le groupe est supérieur à l'individu

1.1.2.2. Il n'y a pas de différence entre performance individuelle et performance de groupe

1.1.2.3. Le groupe est inférieur à l'individu

1.1.3. A la recherche d'un effet de groupe [13]

1.1.3.1. Groupes nominaux et groupes réels

1.1.3.2. La tâche et le groupe

1.1.3.3. Le nouveau problème

1.2. Les groupes entre eux [19]

1.2.1. Structure de communication et travail de groupe [19]

1.2.1.1. Réseaux de communication et efficacité

1.2.1.2. Organisation différentielle en fonction de la tâche

1.2.1.3. Structure d'organisation, structure de décision et performance

1.2.1.4. Efficacité, information et tâche

1.2.2. Résolution de problème et créativité [25]

1.2.3. Tâche, organisation et structure sociale [28]

1.2.4. Conclusions [32]

1.3. La nature du travail [33]

1.3.1. Études expérimentales de la représentation sociale de la tâche [34]

1.3.2. La tâche, aspect instrumental et aspect symbolique [38]

1.3.3. [Conclusions](#) [40]

[Références bibliographiques](#) [43]

Chapitre 2. Le pouvoir et l'exercice du pouvoir (Jean-Pierre Poitou). [45]

2.1. [Problèmes de définition](#) [45]

2.1.1. [Le pouvoir : notion sociologique ou notion psychologique](#) [45]

2.1.2. [Pouvoir, échange, influence](#) [46]

2.2. [Les cadres théoriques](#) [48]

2.2.1. [Renforcement et utilité](#) [48]

2.2.2. [Les théories de l'interaction](#) : Thibaut et Kelley (1959), Blau (1964) [50]

2.2.2.1. La notion de pouvoir chez Thibaut et Kelley (1959)

2.2.2.2. La notion de pouvoir chez Blau (1964)

2.2.3. [Les théories de la décision](#) [53]

2.2.4. [Les théories lewiniennes](#) [54]

2.3. [Une théorie non utilitaire](#) : la théorie de Mulder (1959) [56]

2.4. [Pouvoir légitime, pouvoir coercitif et forces de résistance](#) [57]

2.4.1. [Procédure expérimentale](#) [58]

2.4.1.1. Manipulation de la variable légitimité

2.4.1.2. Manipulation de la variable coercition

2.4.1.3. Plan de l'expérience

2.4.1.4. Variables dépendantes

2.4.2. [Résultats](#) [60]

2.4.3. [Discussion](#) [61]

2.5. [L'attrait du pouvoir et les attitudes positives envers les puissants](#) [62]

2.5.1. [Procédure expérimentale](#) [62]

2.5.1.1. Manipulation de la variable légitimité

2.5.1.2. Manipulation du degré de pouvoir

2.5.1.3. Variables dépendantes

2.5.2. [Résultats](#) [64]

2.6. [Pouvoir coercitif, interdépendance, obéissance publique et obéissance privée](#) [66]

- 2.6.1. [Procédure expérimentale](#) [67]
 - 2.6.1.1. Manipulation de la variable interdépendance (variable B)
 - 2.6.1.2. Manipulation de la variable coercition (variable A)
 - 2.6.1.3. Plan expérimental et hypothèses
- 2.6.2. [Résultats](#) [72]
- 2.7. [L'autorité de l'expérimentateur](#) [73]
- 2.8. [Le problème de l'étude expérimentale du pouvoir : à qui les sujets obéissent-ils ?](#) [74]
- [Références bibliographiques](#) [78]

Chapitre 3. Les problèmes du leadership (Maryla Zaleska). [80]

- 3.1. [Les déterminants de l'influence dans de petits groupes](#) [81]
 - 3.1.1. [Déterminants de l'influence réelle](#) [82]
 - 3.1.1.1. Expérience de Binet
 - 3.1.1.2. Expérience de Zaleska
 - 3.1.2. [Procédés expérimentaux et problèmes de mesure](#) [85]
 - 3.1.3. [Déterminants de l'influence perçue](#) [85]
 - 3.1.3.1. Expérience de Bavelas, Hastorf, Gross et Kite
- 3.2. [Groupe à l'image du leader ou leader à l'image du groupe](#) [89]
 - 3.2.1. [Acceptation d'un leader par le groupe](#) [90]
 - 3.2.1.1. Expérience de Hollander
 - 3.2.1.2. Expérience de Merei
- 3.3. [Les effets du leadership sur le fonctionnement du groupe](#) [92]
 - 3.3.1. [Leadership démocratique et leadership autoritaire](#) [92]
 - 3.3.1.1. Expérience de Lewin et Lippitt
 - 3.3.1.2. Expérience de Desauvay
 - 3.3.2. [Leadership centralisé et décentralisé](#) [96]
 - 3.3.2.1. Expérience de Mulder
 - 3.3.2.2. Expérience de Faucheux et Moscovici
 - 3.3.3. [Les déterminants de l'efficacité du leadership selon la théorie de Fiedler](#) [101]
 - 3.3.3.1. Typologie des chefs

- 3.3.3.2. Relations entre la personnalité du leader et la performance du groupe en fonction de la situation
- 3.3.3.3. Critique de la théorie de Fiedler
- 3.3.4. [Fonctions du leader et critères d'évaluation du leadership](#) [106]
- 3.4. [Aspects affectifs de la relation d'autorité](#) [107]
- 3.5. [Conclusions](#) [109]
- [Références bibliographiques](#) [112]

Chapitre 4. Les décisions collectives

(Willem Doise et Serge Moscovici). [114]

- 4.1. [La loi de la normalisation des opinions individuelles](#) [114]
 - 4.1.1. [Données expérimentales](#) [114]
 - 4.1.2. [Hypothèses explicatives](#) [116]
- 4.2. [Une exception à la loi : la prise de risque en groupe](#) [119]
 - 4.2.1. [Données expérimentales](#) [119]
 - 4.2.2. [Théories explicatives](#) [122]
 - 4.2.3. [L'insuffisance des explications](#) [123]
- 4.3. [La polarisation collective : l'exception confirme une autre règle](#) [124]
 - 4.3.1. [Étude sur le risque en groupe](#) [124]
 - 4.3.2. [Vérification expérimentale](#) [128]
 - 4.3.3. [Conclusion](#) [132]
 - Références bibliographiques [133]

Chapitre 5. La communication non verbale dans le contexte du comportement de communication (Mario von Cranach). [135]

- 5.1. [Objet de notre étude](#) [135]
 - 5.1.1. [Exemples de communication non verbale](#) [135]
 - 5.1.1.1. Quelques observations de tous les jours
 - 5.1.1.2. Quelques expériences sur l'organisation spatiale du comportement de communication
 - 5.1.2. [Projet et articulation des chapitres suivants](#) [146]

- 5.2. [Une ébauche totalisante du comportement de communication](#) [147]
 - 5.2.1. [Hypothèses de base](#) [147]
 - 5.2.1.1. La parenté de l'homme et de l'animal
 - 5.2.1.2. Caractéristiques spécifiquement humaines
 - 5.2.1.3. Caractéristiques, évolution et comportement des systèmes
 - 5.2.2. [La communication en tant que système](#) [149]
 - 5.2.2.1. Concepts fondamentaux
 - 5.2.2.2. Vers une analyse du comportement de l'émetteur humain
 - 5.2.3. [Réflexions sur la phylogénèse](#) [155]
 - 5.2.3.1. Considérations méthodologiques
 - 5.2.3.2. Critères pour une classification en fonction de l'âge
- 5.3. [L'étude expérimentale de la communication non verbale](#) [159]
 - 5.3.1. [Orientations de la recherche](#) [159]
 - 5.3.2. [Méthodes](#) [161]
 - 5.3.2.1. Canal optico-visuel
 - 5.3.2.2. Le canal acoustico-auditif
 - 5.3.3. [Fonctions des comportements de communication non verbaux](#) [162]
 - 5.3.3.1. Fonction d'information relative à l'état de l'émetteur
 - 5.3.3.2. Fonctions d'étalement du langage
 - 5.3.3.3. Fonctions quasi linguistiques
- 5.4. [Remarques liminaires](#) [164]
[Références bibliographiques](#) [166]

Chapitre 6. Langage et communication

(Chantal Abravanel et Werner Ackermann). [169]

- 6.1. [Langage et invention](#) [171]
- 6.2. [Langage et changement](#) [176]
- 6.3. [Langage et représentation](#) [181]
- 6.4. [Conclusion](#) [187]
[Références bibliographiques](#) [192]

Chapitre 7. Relations et représentations intergroupes (Willem Doise). [194]

7.1. [L'interaction structurante](#) [195]

7.1.1. [L'exploration expérimentale de Shérif](#) [195]

7.1.2. [L'expérience inachevée, ou fusion, coexistence et fractionnement des groupes](#) [198]

7.1.3. [L'effet discriminatoire](#) [200]

7.1.4. [Relations entre groupes et structuration des groupes](#) [204]

7.2. [La représentation dans l'interaction des groupes](#) [205]

7.2.1. [Structuration cognitive des représentations entre groupes](#) [206]

7.2.1.1. Le stéréotype élémentaire

7.2.1.2. La catégorisation

7.2.1.3. La polarisation collective

7.2.2. [La représentation dans l'interaction des groupes : sa détermination et sa fonction](#) [208]

7.2.2.1. La représentation induite

7.2.2.2. La représentation justificatrice

7.2.2.3. La représentation anticipatrice

7.2.3. [Conclusion](#) [211]

[Références bibliographiques](#) [212]

Troisième partie : **psychologie de la vie sociale**

Chapitre 8. [Les communications de masse.](#) (Michel-Louis Rouquette). [214]

8.1. [Approches de l'audience](#) [215]

8.1.1. [La masse comme foule](#) [216]

8.1.1.1. L'individu en foule

8.1.1.2. L'âme collective

8.1.2. [La masse comme somme de récepteurs individuels](#) [217]

8.1.3. [La structure des audiences](#) [220]

- 8.2. [L'étude des canaux](#) [225]
 - 8.2.1. [Canal, support et contenu](#) [226]
 - 8.2.2. [Canal et audience](#) [228]
 - 8.2.2.1. La sélection
 - 8.2.2.2. Les efficacités particulières
 - 8.2.2.3. La demande
- 8.3. [L'étude des effets](#) [231]
 - 8.3.1. [Les effets primaires](#) [233]
 - 8.3.2. [Les effets secondaires](#) [236]
- 8.4. [Du canal au système](#) [237]
 - 8.4.1. [La diffusion](#) [239]
 - 8.4.2. [La propagande](#) [239]
 - 8.4.3. [La propagation](#) [241]

[Références bibliographiques](#) [243]

Chapitre 9. [L'identité psychosociale, un concept à la recherche d'une science](#) (Marisa Zavalloni). [245]

- 9.1. [L'élaboration du concept d'identité psychosociale](#) [246]
 - 9.2. [La mesure empirique de l'identité](#) [249]
 - 9.3. [Identité et structure cognitive](#) [251]
 - 9.4. [L'inventaire de l'identité sociale](#) [253]
 - 9.4.1. [Premier stade d'introspection focalisée](#) : égomorphisme des représentations des groupes [255]
 - 9.4.2. [Deuxième stade d'introspection focalisée](#) [257]
 - 9.4.3. Troisième stade d'introspection focalisée [261]
 - 9.5. [Conclusion](#) [262]
- [Références bibliographiques](#) [264]

Chapitre 10. [La culture et la perception visuelle](#) (Gustav Jahoda). [266]

- 10.1. [La perception picturale](#) [271]
 - 10.1.1. [La perception picturale de la profondeur](#) [274]
 - 10.1.2. [Un exemple des applications](#) [281]

10.2. [Les illusions géométriques](#) [285]

10.2.1. [Le travail de Segall, Campbell et Herskovits](#) (1966) [287]

10.2.2. [Les recherches ultérieures sur les illusions](#) [290]

10.3. [Conclusions et perspectives](#) [294]

[Références bibliographiques](#) [296]

Chapitre 11. [La pensée sociale](#) (Michel-Louis Rouquette). [298]

11.1. [L'approche systématique](#) [299]

11.1.1. [La psycho-logique](#) [300]

11.1.1.1. Le modèle psycho-logique

11.1.2. [Les conceptions de McGuire](#) [309]

11.2. [La logique des contenus](#) [313]

11.2.1. [La pensée de l'ordre et l'ordre de la pensée](#) [313]

11.2.2. [La pensée de l'ordre et les ordres sociaux](#) [316]

11.2.3. [Le social comme objet et comme facteur](#) [317]

11.2.4. [Les mécanismes de la pensée naturelle](#) [321]

11.2.5. [Conclusion](#) [327]

[Références bibliographiques](#) [328]

Chapitre 12. [La diffusion des connaissances scientifiques et techniques. Aspects psychosociaux](#) (Guy Barbichon). [329]

12.1. [Propagation](#) [330]

12.1.1. [Inflation, saturation, mortalité de l'information](#) [331]

12.1.2. [Fermeture des champs](#) [332]

12.1.3. [Voies non manifestes de la diffusion](#) [333]

12.1.4. [Complexité des processus](#) [334]

12.1.5. [Médiations multiples et spécifiques : dyschronisme de l'intégration](#) [334]

12.2. [Les motivations sociales de l'émission](#) [337]

12.2.1. [La propension à émettre](#) [337]

12.2.2. [La rétention dans l'émission](#) [339]

12.2.2.1. Pratiques restrictives, école et corporation

12.2.2.2. Rétention dans l'organisation

12.3. [La quête et l'accueil d'information](#) [341]

12.3.1. [La propension à la quête et à l'accueil d'information](#) [341]

12.3.2. [La résistance à l'acquisition des connaissances](#) [341]

12.4. [Éléments cognitifs dans la diffusion](#) [343]

12.4.1. [Prédispositions axiologiques et cognitives](#) [343]

12.4.2. [La diffusion d'attitudes cognitives](#) [345]

12.4.3. [Pédagogie, culture et comportement d'exploration](#) [346]

12.4.4. [Étanchéité et diffusion](#) [348]

12.4.5. [Rigidité des schémas](#) [349]

12.5. [Langage et diffusion](#) [351]

12.5.1. [Le langage signe d'identification sociale et moyen de contrôle](#) [351]

12.5.2. [Division du savoir et babélisation, distance et relais](#) [352]

12.6. [Horizons et voies de recherche](#) [354]

12.6.1. [La sociographie de la diffusion](#) [354]

12.6.2. [Les comportements liés à la transmission des connaissances](#) [355]

12.6.3. [Saisie de la saisie](#) [356]

12.6.4. [Langage, ignorance et savoir](#) [358]

12.7. [Conclusion](#) [359]

[Références bibliographiques](#) [362]

[25]

La recomposition des territoires.

Deuxième partie

LA DYNAMIQUE
DES GROUPES

[Retour à la table des matières](#)

[9]

La recomposition des territoires.

Deuxième partie :

La dynamique des groupes

Chapitre 1

TRAVAIL, INDIVIDU ET GROUPE

Serge Moscovici et Geneviève Paicheler

1.1. L'individuel et le collectif

1.1.1. Deux problèmes

[Retour à la table des matières](#)

Deux problèmes ont donné l'impulsion aux recherches sur la comparaison entre la performance individuelle et la performance collective. L'un est posé en termes empiriques et axé sur la recherche de solutions directement applicables aux problèmes posés par le travail en groupe, l'autre se situe à un niveau plus théorique.

1.1.1.1. Le problème pratique. Le groupe est-il meilleur que l'individu ? Plusieurs valent-ils mieux qu'un ? Très tôt, les psychosociologues ont tenté d'apporter une réponse expérimentale à ce type de préoccupation. On voulait savoir s'il était plus rentable qu'à tous les niveaux de la vie sociale, les individus s'organisent en groupes pour accomplir un certain travail et apporter des réponses à certains pro-

blèmes. Au-delà d'une simple comparaison entre la production du groupe et celle de l'individu, l'objet des recherches consistait à découvrir des procédés, des techniques qui pourraient augmenter l'efficacité du groupe en levant certains obstacles à sa production. Nous voyons ce but illustré de manière particulièrement démonstrative dans un texte de Faust (1959) :

« Le problème de la comparaison de la performance de groupe à la performance individuelle présente un intérêt à la fois théorique et pratique. L'utilisation actuelle de comités pour diriger les activités de nombreuses organisations, l'accent mis sur l'apprentissage en groupe dans l'éducation, et le recours fréquent dans les sciences à des conférences et des recherches de groupe indiquent tous que probablement le groupe peut agir plus efficacement que les individus (...). La participation à des groupes peut présenter un intérêt important car elle motive les individus dans des situations dans lesquelles les motivations seraient inadéquates autrement ».

Et, souligne l'auteur, non seulement la solution découverte par le groupe sera meilleure, mais elle sera de surcroît mieux acceptée par les individus composant le groupe. On peut noter, qu'au-delà d'une simple étude comparative, on recherche au sein du groupe des moyens d'action, voire de manipulation, sur l'individu, l'idéal étant d'optimiser la production par l'utilisation de pressions de groupe à la fois normatives et stimulantes.

[10]

1.1.1.2. Le problème théorique. L'objectif de départ, ici, n'est plus tellement de comparer la valeur respective du travail individuel et collectif, mais de mettre en évidence les variables agissant de manière spécifique en situation sociale, d'atteindre aux processus en jeu dans cette situation. On se demande en quoi le travail en groupe peut différer du travail individuel. Cependant, lorsque l'intérêt a commencé à porter sur la situation sociale, le fait d'être en groupe apparaît comme une variable supplémentaire agissant sur le comportement de l'individu au même titre que l'âge ou les aptitudes par exemple. Cette problématique peut d'ailleurs être située dans un cadre plus général que celui de la seule résolution de problème. Elle apparaît également en ce

qui concerne les jugements, l'apprentissage, la mémoire, etc... Ayant décrit le comportement individuel, considéré comme pur de toute influence sociale, on cherche à définir le comportement de l'individu dans un contexte social, par conséquent à déterminer l'action qu'a sur l'individu le fait de travailler avec autrui dans un groupe. Plusieurs termes de comparaison apparaissent alors - motivation, niveau d'activation, rôle du groupe en tant que soutien social - dont nous n'épuisons pas la liste ici. En résumé, la question que les auteurs se sont posée était : « Comment *l'individu* travaille-t-il dans un groupe ? ».

En fait, la manière dont la recherche sur le travail en groupe s'est développée nous amène à constater qu'alors qu'une pléthore de travaux étaient effectués dans le sens pratique, le problème théorique a été de plus en plus négligé et submergé par des considérations empiriques, c'est-à-dire par la seule comparaison quantitative de la production individuelle et de la production collective.

1.1.2. L'efficacité comparée du groupe et de l'individu

[Retour à la table des matières](#)

Trois résultats étaient possibles au terme de cette comparaison : le groupe est plus efficace que l'individu, ou moins efficace, ou enfin, on ne peut trouver de différence significative entre travail individuel et travail en groupe. En fait, ces trois résultats ont été obtenus, tous corroborés par de nombreuses recherches.

1.1.2.1. Le groupe est supérieur à l'individu. Bien que dès les premières recherches expérimentales en psychologie sociale, les auteurs se soient intéressés au travail en groupe, il faut attendre l'expérience de Marjorie E. Shaw en 1932, pour y trouver un plan expérimental qui ne soit pas trop sommaire et une tentative d'analyse des résultats présentant quelque rigueur. De plus, cette étude est à l'origine de nombreuses recherches et le matériel qu'elle utilise a été repris de nombreuses fois par la suite.

On donne une série de problèmes à résoudre à des individus isolés et à des groupes. Chaque sujet participait alternativement aux deux phases de l'expérience distantes de quinze jours : une phase de travail individuel et une phase de travail de groupe, comprenant chacune trois problèmes. Dans les groupes, il était notifié aux sujets que tous devaient participer en échangeant leurs idées, en décidant collectivement d'accepter ou de rejeter les solutions proposées. Les problèmes retenus comprennent plusieurs étapes de raisonnement, dont chacune devait être correctement résolue avant que la bonne réponse soit découverte. Pour illustrer cette expérience, il paraît utile de donner l'exemple d'un problème proposé aux sujets.

- Sur un côté d'une rivière, il y a trois très jolies femmes et leurs maris jaloux. Tous doivent se rendre sur l'autre rive, dans une barque qui ne peut [11] transporter que trois personnes à la fois. Seuls les hommes savent ramer, mais aucun homme ne pourrait supporter que sa femme reste en présence d'un autre homme sans être lui-même présent. Comment feront-ils pour traverser la rivière ?

À partir de l'analyse des résultats obtenus, c'est-à-dire en comparant les solutions correctes obtenues dans les deux situations expérimentales, on met en évidence une performance nettement supérieure dans les groupes que chez les individus.

Solutions correctes	Individus	7,9%
	Groupes	53,0%

Le succès des groupes est attribué au rejet plus fréquent des solutions incorrectes : dans les cas où il est possible de localiser les erreurs, les groupes les corrigent plus fréquemment que les individus. Le groupe a, d'une part, un rôle de sélection et, d'autre part, il dispose de plus de ressources que les individus.

Sur un autre type de matériel, Taylor et Faust (1952) ont obtenu les mêmes résultats, confirmant ainsi la supériorité du groupe sur l'individu.

Le matériel qu'ils utilisent se rapproche du jeu du « portrait » : les sujets doivent découvrir certains objets à l'aide d'un certain nombre de questions auxquelles il n'est répondu que par oui ou par non.

Dans tous les cas, on note une efficacité plus grande des groupes : ils posent moins de questions, font moins d'erreurs, et mettent moins de temps à découvrir la solution. De plus, l'efficacité augmente en fonction de la taille du groupe.

Dans les deux recherches que nous venons d'exposer, les différences entre la performance du groupe et celle de l'individu sont très significatives. Cela devrait donc confirmer le fait que le groupe est meilleur que l'individu. Cependant pouvons-nous pour autant considérer ces résultats comme probants ? En effet, et c'est dans ce sens que d'autres recherches seront poursuivies, il suffit qu'un individu suive son propre mode de raisonnement et découvre seul la bonne réponse pour que le groupe soit considéré comme ayant atteint la solution, alors que sans lui, les autres membres du groupe auraient pu se tromper ou parvenir à la solution après un temps beaucoup plus long. Les tâches proposées par M.E. Shaw, aussi bien que celle choisie par Taylor et Faust, ne nécessitaient pas à coup sûr une mise en commun des stratégies des sujets. M.E. Shaw le constate elle-même quand elle souligne le fait que tous les groupes ne suivent pas également la consigne de participation et de coopération.

1.1.2.2. Il y n'a pas de différence entre performance individuelle et performance de groupe. Les remarques précédentes nous amènent à poser le problème sous un angle différent : la probabilité pour qu'un groupe de n personnes puisse résoudre un problème, c'est-à-dire la probabilité pour qu'il contienne au moins un individu capable de parvenir à la solution, est plus grande que la probabilité individuelle de réussite. C'est ce qui expliquerait la supériorité des résultats au niveau du groupe. C'est dans cette optique qu'ont travaillé de nombreux chercheurs afin d'infirmer l'hypothèse de la supériorité du groupe.

Dorothy Macquart (1955) pose le problème de la validité de l'analyse des résultats effectuée par M. E. Shaw. Elle en arrive à la conclusion que la méthode de traitement de cette dernière demande à être transformée. Sa critique part de l'hypothèse suivante : la performance

de groupe ne peut être considérée comme supérieure à celle de l'individu que si elle surpasse celle de la personne la plus apte à résoudre le problème dans le groupe. Si on a la preuve qu'un des membres [12] du groupe aurait su résoudre seul le problème, on ne peut conclure à l'avantage du groupe.

Le plan expérimental qu'elle utilise est semblable à celui de M. E. Shaw. Les problèmes soumis aux sujets sont similaires, c'est-à-dire relativement complexes et exigeant pour leur résolution plusieurs étapes de raisonnement.

Au niveau de l'analyse des résultats, utilisant la même méthode que M. E. Shaw, c'est-à-dire en comptant comme équivalents et en comparant sans traitement supplémentaire les résultats individuels et les résultats de groupe, D. Macquart confirme les données de M. E. Shaw. Toutefois, cette méthode ne lui paraît pas satisfaisante : « elle compte l'individu comme égal au groupe et ne tient pas compte du fait que la solution peut être le résultat de l'activité de n'importe lequel des trois individus, plutôt que celle du groupe dans sa totalité. »

Par contre, ces mêmes données sont infirmées en utilisant une autre méthode d'analyse rendue possible par son plan expérimental. Elle groupe les résultats des sujets travaillant individuellement de telle sorte qu'ils forment des groupes fictifs, composés des mêmes membres que les groupes réels (les sujets travaillent alternativement seuls ou en groupe) et régis par les mêmes lois que les groupes réels. Par exemple, si deux individus d'un même groupe fictif résolvent le même problème, on n'attribue qu'une bonne réponse à ce groupe. Par suite, pour que les groupes soient considérés comme supérieurs aux individus, la performance des groupes réels doit dépasser la production des individus composant les groupes fictifs. L'analyse des données selon cette méthode ne permet pas de trouver une différence significative entre individu et groupe.

Solutions correctes dans les groupes réels 40%

Solutions correctes dans les groupes fictifs 30%

De plus, l'auteur pose le problème de l'adaptation du matériel proposé à l'émergence de conduites coopératives dans les groupes. Pour elle, le type de problème posé ne nécessite pas, et, à la limite, ne favorise pas les échanges coopératifs, mais elle attribue cette absence de coopération au fait que les problèmes ne sont pas assez complexes. Il faudrait, dit-elle, trouver des problèmes nécessitant une telle somme de travail qu'aucun individu ne pourrait les accomplir seul. Et de plus, il apparaît qu'un phénomène normatif entre en jeu, qui favoriserait la compétition dans les groupes, malgré les consignes de l'expérimentateur.

La procédure expérimentale utilisée par D. Macquart a été raffinée dans une étude de Faust (1959) : il répartit les sujets au hasard, soit à un travail individuel soit à un travail collectif. Au niveau de l'analyse des résultats, les sujets ayant travaillé seuls sont de nouveau répartis au hasard dans des groupes « nominaux », de la même taille que les groupes réels. Puis on compare les résultats de ces deux types de groupe. La production des groupes nominaux calculée de cette manière fournit une évaluation de la production d'un groupe d'une certaine taille, prévue sur des bases probabilistes, en supposant que le fait de travailler en groupe ne produit aucun effet, ni positif, ni négatif.

Les quatre problèmes utilisés ont été choisis de telle sorte que si un individu trouve la solution il lui soit facile de convaincre les autres de sa réussite.

On fait une analyse en deux temps des résultats obtenus : tout d'abord, on compare la performance individuelle à la performance de groupe, puis on compare la performance des groupes réels à celle des groupes nominaux. Les groupes sont très largement supérieurs aux individus, lorsqu'on applique la première procédure d'analyse.

[13]

Au contraire, la comparaison des groupes réels aux groupes nominaux remet en question la supériorité des groupes, qui ne semblerait attribuable qu'à un artifice de traitement des résultats, et ne dépendrait que de la probabilité plus grande qu'un individu sache résoudre le problème dans les groupes. Par conséquent, on peut conclure que le fait de travailler en groupe n'a aucun effet sur la performance.

1.1.2.3. Le groupe est inférieur à l'individu. Nous avons déjà souligné le fait que toutes les réponses possibles ont été données à la question initiale : qui, de l'individu ou du groupe est le plus efficace ? Après avoir exposé les recherches tendant à démontrer, soit que le groupe est supérieur à l'individu, soit qu'il lui est comparable, il nous reste maintenant à étudier les travaux prouvant la supériorité de l'individu sur le groupe. Notons toutefois le fait que ce type de recherche occupe une place beaucoup moins importante dans la littérature et que les publications sur ce thème sont assez rares.

Nous pouvons nous référer principalement à une expérience de Taylor, Berry et Block (1961) sur le *brainstorming*.

Les auteurs proposent aux sujets, des étudiants familiarisés avec le travail en groupe, trois problèmes sur lesquels ils sont invités à discuter en groupes, ou à travailler individuellement, les problèmes étant du type suivant : comment, en fonction de l'accroissement de la population scolarisée et des étudiants diplômables susceptibles de choisir des carrières pédagogiques, organiser l'enseignement sans qu'il ne perde en qualité ?

Les auteurs comparent la production d'idées des groupes réels à celles de groupes fictifs, composés en totalisant les idées de quatre individus travaillant isolément. Cette analyse démontre que le nombre moyen des idées fournies par les groupes fictifs, est beaucoup plus grand que celui produit par les groupes réels, et ce pour chacun des trois problèmes. De plus, après évaluation par plusieurs juges en termes de commodité, efficacité et généralité, il apparaît que la qualité des réponses est meilleure dans les groupes fictifs.

Cette infériorité des groupes serait attribuable, selon les auteurs, aux processus normatifs qui se créent lors de l'interaction : le groupe aurait un effet inhibant sur l'activité créatrice dans la mesure où, malgré la règle, des attitudes critiques peuvent s'y développer. Et, par ailleurs, on assiste dans les groupes à un nivellement du mode de pensée : le groupe réduit la variété des démarches individuelles et par conséquent le nombre d'idées émises. C'est pourquoi les auteurs concluent à un effet négatif de l'interaction sur le travail en groupe.

1.1.3. À la recherche d'un effet de groupe

[Retour à la table des matières](#)

Nous voici donc placés face à une grande diversité de résultats, et en fait, devant tous les résultats possibles. Que peut-on conclure devant ces données contradictoires ? Sommes-nous mieux armés pour la comparaison entre la production individuelle et collective ? En effet, selon, que les auteurs ont pris parti pour le bien-fondé du travail individuel ou du travail en groupe, les résultats obtenus se révèlent différents, ce qui ne va pas sans poser quelques problèmes sur leur validité. La définition du groupe, de ses modalités de fonctionnement a été très fluctuante et souvent n'a pas dépassé un niveau implicite. Les chercheurs n'ont pas été plus avant dans leur définition, considérant que le groupe était une donnée évidente à partir du moment où l'on réunissait des [14] individus. C'est donc une donnée a priori. Par sa seule existence, le groupe confère une dimension sociale aux recherches ; et il n'est utilisé que dans la mesure où l'on cherche à déterminer son influence sur le comportement individuel. On ne se place pas sur le plan du groupe, il n'intervient que comme variable supplémentaire agissant sur la production des individus. Il n'est pas une entité dynamique représentant de l'intérêt en tant que telle, mais une réalité, figée, statique, qui restera égale au cours du déroulement des diverses expériences.

1.1.3.1. Groupes nominaux et groupes réels. Cette conception du groupe a donc mené aux paradigmes expérimentaux portant sur la comparaison entre groupes nominaux et groupes réels, où l'on traite les groupes nominaux comme des groupes réels et les groupes réels comme des groupes nominaux. Ceci est possible dans la mesure où les variables utilisées dans les différentes procédures expérimentales ne sont définies qu'au niveau de l'individu : sexe, âge, compétences, etc... Et de même que le groupe n'est qu'une agrégation d'aptitudes individuelles, les résultats se trouvent réduits à une somme de réponses individuelles. En effet, les résultats sont la plupart du temps, et même dans les groupes réels, récoltés au niveau individuel : on attribue une note à chaque sujet travaillant dans un groupe en fonction des apports qu'il a faits, et de sa contribution à la recherche de la solution. Par

exemple, dans des tâches de recherche d'anagrammes, on donne un point de plus au sujet qui présente le premier un nouveau mot au groupe. Ainsi, le travail d'un groupe n'est que la somme des apports individuels.

Ce type de raisonnement trouve sa quintessence dans les modèles établis par Lorge et Solomon (1955) et dans la systématisation de l'emploi des groupes nominaux : la production d'un groupe égale celle du plus productif de ses membres, et la supériorité du groupe sur l'individu résulte du fait que, plus le groupe est nombreux, plus il est susceptible de compter en son sein un individu d'un haut niveau de productivité. L'analyse n'est pas centrée sur la production spécifique des groupes, mais sur les compétences individuelles et leur composition en situation collective. À ce propos, les chercheurs se sont penchés sur la formulation de modèles mathématiques. C'est à ceux de Lorge et Solomon qu'il est fait le plus souvent référence.

Le premier modèle, appelé *modèle A*, s'applique à des problèmes solubles en une seule étape et exclut toute possibilité d'interaction entre les aptitudes des membres du groupe. Aussi, la probabilité pour qu'un groupe découvre la solution d'un problème est égale à la probabilité pour qu'il contienne un ou plusieurs individus capables de résoudre le problème. Si P_g est égal à la probabilité qu'un groupe de taille n puisse résoudre le problème et P_i à la probabilité qu'un individu parvienne à la solution, alors

$$P_g = 1 - (1 - P_i)^n$$

P_g croît à mesure que la taille du groupe augmente.

P_g et P_i sont des paramètres de la population considérés comme fixes pour une population et un problème donnés.

Le modèle *A* a été affiné afin de pouvoir être applicable à des problèmes à plusieurs étapes. Si un problème peut être résolu en S étapes indépendantes, et si le modèle *A* s'applique à chacune des étapes j , alors on pourra calculer la probabilité de réussite du groupe de la manière suivante :

$$P_g = 1 - \prod_{j=1}^S (1 - P_{i_j})^n$$

[15]

S désigne le nombre d'étapes nécessaires à la résolution du problème, P_{ij} la probabilité individuelle de succès à chaque étape.

Le modèle B est fonction de la combinaison des aptitudes des membres du groupe. Il s'applique aux problèmes solubles en plusieurs étapes. La découverte de la solution est la conséquence de la mise en commun des réussites à chacune des étapes du problème. Aussi un groupe peut parvenir à la solution même s'il ne contient aucun individu capable de résoudre l'ensemble du problème à lui seul. L'exemple donné par Lorge et Solomon porte sur un problème à deux phases, en regard duquel on peut classer la population en quatre catégories, suivant sa capacité à le résoudre (Tableau 1).

Modèle B

Catégories de populations	Aptitudes	Fréquences de résolutions
X_1	résoud les 2 phases du problème	P_1
X_2	résoud la phase 1, pas la phase 2	P_2
X_3	résoud la phase 2, pas la phase 1	P_3
X_4	ne résoud aucune phase du problème	P_4

Tableau 1. - Exemple de solution d'un problème à deux phases

Compte tenu de cette distribution multinominale des aptitudes, la combinaison des compétences dans un groupe peut avoir pour conséquence la résolution d'un problème donné alors qu'au départ aucun membre du groupe n'aurait pu le résoudre individuellement. Cependant, il est rare que l'on dispose de suffisamment d'informations pour estimer les probabilités P_1 , P_2 , P_3 , P_4 .

Les auteurs vérifient la validité du modèle B en l'appliquant aux données de Shaw et constatent que le groupe est meilleur que l'individu dans la recherche de solutions à des problèmes séquentiels. Ainsi, le groupe n'intervient qu'en tant que lieu privilégié où peut s'effectuer l'addition des apports individuels.

Nous avons dit auparavant que, dans les recherches précédentes, on traitait les groupes réels comme des groupes nominaux. En effet, les paradigmes expérimentaux choisis et le traitement des résultats ne tiennent pas compte des processus en jeu dans la situation collective. Le problème auquel se sont heurtés les auteurs réside dans le fait que d'autres termes que le rendement intervenaient au niveau des effets produits par les expériences et que leur analyse ne recouvrait pas tous les phénomènes observés. Ceci n'a été que très rarement souligné de manière explicite dans la mesure où ces observations [16] étaient considérées comme fortuites et non pertinentes par rapport à la problématique centrale. Il apparaît qu'on s'est presque toujours placé dans une optique où l'on a tout fait pour privilégier le comportement individuel. On a été ainsi amené à nier tout phénomène d'interaction dans les groupes, d'autant plus qu'elle n'était pas nécessaire au bon déroulement des expériences ou à une production optimale des groupes. Bien souvent, au contraire, elle pouvait nuire à son rendement. Dans tous les cas, le sujet avait la possibilité de suivre sa propre stratégie pour résoudre les problèmes posés, puis présenter les résultats obtenus au groupe, qui pouvait au mieux décider de la validité des solutions. Mais, dans la mesure où dans la plupart des cas, la solution était évidente et n'avait pas besoin d'être démontrée, le rôle du groupe se trouvait considérablement réduit.

D'une manière indirecte, l'expérience d'Anderson (1961) met en évidence l'importance des effets de l'interaction dans les groupes. Utilisant le paradigme expérimental que l'on retrouve dans la plupart des recherches précédentes, c'est-à-dire la comparaison entre les groupes réels et les groupes nominaux, il tente d'apporter une réponse à la question suivante : la production d'un groupe est-elle ou non différente de la somme des apports de ses membres ? L'intérêt de cette expérience réside justement dans la difficulté à analyser les résultats de façon univoque, en fonction d'une ligne théorique.

Les sujets sont soumis par groupes de deux ou trois, ou individuellement, à une tâche verbale : la composition d'anagrammes. La diffé-

rence constatée entre la performance des groupes réels et la performance des groupes nominaux est petite et non significative. Par contre, une comparaison plus fine des résultats obtenus dans les deux types de groupe met en évidence les effets de l'interaction à travers la dispersion des scores individuels. Cette analyse est possible dans la mesure où dans les groupes réels, le premier individu indiquant un nouveau mot se voyait attribuer un point. Ainsi, la dispersion des scores est plus faible dans les groupes réels de deux personnes que dans les groupes nominaux, ce qui indiquerait l'existence d'un effet de nivellement lorsque deux individus travaillent en présence l'un de l'autre. Au contraire, dans les groupes de trois personnes, la dispersion est plus grande dans les groupes réels que dans les groupes nominaux. Il y a donc, dans les groupes réels, des sujets qui découvrent de nombreux mots alors que d'autres en produisent très peu. Et cet effet est masqué par la simple comparaison des scores totaux.

En conclusion, Anderson préconise un changement de problématique : selon lui, il faudrait dans les recherches ultérieures se placer d'emblée au niveau des processus de groupe, dans les groupes réels, et les étudier en fonction de variables telles que la structure et la composition du groupe. Soulignons que si l'auteur utilise la notion d'interaction, c'est en dernier recours, pour essayer de concilier des résultats tout à fait contraires à ses prédictions. Ainsi, cette expérience démontre bien les limites du modèle utilisé. Elle met l'accent sur la nécessité de poursuivre les investigations dans une perspective nouvelle, en abandonnant la comparaison individu-groupe.

1.1.3.2. La tâche et le groupe. Ce que nous pouvons constater à la lecture des différentes expériences, c'est que la tâche en elle-même est sans importance. Tous les problèmes ont été jugés équivalents dans la mesure où l'on n'a pas hésité à comparer les résultats obtenus à partir de tâches très diverses. Les auteurs n'ont pas jugé qu'une certaine unité était nécessaire à la validité d'une telle comparaison.

[17]

Même sans pousser très loin l'analyse, il apparaît que parmi les problèmes proposés certains avaient un nombre fini de solutions, déterminées à l'avance et d'autres un nombre beaucoup plus large, impossible de définir à priori, le brainstorming par exemple. A partir de

là, on peut se demander quels effets pouvaient avoir ces divers types de problèmes sur la recherche individuelle ou collective de solution. Cette analyse a été partiellement effectuée dans le second modèle de Lorge et Solomon prédisant sur une base uniquement probabiliste qu'un groupe pouvait résoudre un problème décomposable en plusieurs phases même si aucun individu dans le groupe ne pouvait le résoudre isolément. Mais, si la plupart des chercheurs ont continué par la suite à employer la méthode des groupes nominaux, aucun n'a cherché à opérationnaliser ce modèle ou à en dégager les implications dans un plan expérimental. Pourtant, les deux modèles de Lorge et Solomon mettent l'accent sur le fait que la tâche n'est pas indifférente.

Par suite, nous pouvons également nous demander si la tâche exigeait vraiment un groupe. M. E. Shaw et D. Macquart remarquent le bas niveau de coopération dans les groupes. Faust conclut à l'absence de tout effet de groupe. Cependant, malgré la consigne insistant sur la nécessité de coopérer, les tâches utilisées y incitaient-elles vraiment ? Il semblerait, au contraire, que tous les problèmes proposés par cet auteur pouvaient être résolus par une recherche solitaire de solutions partielles, et par la mise en commun des différentes découvertes individuelles. Dans ce cas, il n'y a pas de raison pour que les groupes réels où le niveau de coopération est très bas n'aient pas des résultats semblables à ceux des groupes nominaux, où l'on se borne de la même manière à rassembler des solutions individuelles.

L'étude étant centrée sur l'efficacité, lorsqu'un effet de groupe se manifeste, il apparaît souvent comme nuisible. Taylor, Berry et Block concluent que le groupe réduit, en la normalisant, l'apparition d'idées. Mais il est fort possible que tous les processus de groupe, organisation, structuration, prises de décision... viennent interférer avec la simple production d'idées. Le sujet placé seul devant sa feuille avec pour seule consigne de générer des idées peut « produire » immédiatement. Il n'en va pas de même pour les membres d'un groupe dans la mesure où ils doivent simultanément se constituer en tant que groupe. Cela pose le problème du niveau où se situe l'étude du travail de groupe. Est-ce seulement en termes d'efficacité et de productivité, et nous avons vu que jusqu'alors cette façon de poser le problème est insatisfaisante, ou bien est-ce en termes de processus de groupe ? Nous voyons alors apparaître des problèmes spécifiques au groupe, comme par exemple, la satisfaction induite par la situation collective.

En effet, dans l'expérience sur le brainstorming, les auteurs, tout en démontrant qu'un individu travaillant isolément produit plus d'idées qu'un individu placé dans un groupe, soulignent le fait que les sujets, ayant passé l'expérience en groupe, en étaient particulièrement contents. Toutefois, ils ne considèrent pas la satisfaction induite par le travail en groupe comme une variable pertinente.

Ainsi le problème tend à se transformer. La comparaison individu-groupe polarise de moins en moins l'intérêt au profit de l'étude des groupes eux-mêmes. C'est dans cette perspective que se situe l'expérience de Roby et Lanzetta (1961). Bien que, dans ce cas encore, la procédure habituelle de comparaison des groupes nominaux aux groupes réels se trouve utilisée, ce n'est pas à ce niveau que se situent les résultats les plus intéressants. Cette expérience a pour objet de déterminer l'existence d'un effet de groupe dans la performance des groupes de travail. *L'effet de groupe* est défini par la présence d'une interaction au [18] sens statistique du terme, des apports des membres du groupe. Cet effet est différent d'une simple sommation des apports individuels.

La tâche que les auteurs ont utilisée permet de mesurer la contribution individuelle et la production du groupe et d'évaluer la façon dont les contributions varient en fonction de changements dans la composition du groupe. L'appareillage expérimental est composé de trois consoles dotées chacune de trois signaux lumineux de couleur différente, disposés en triangle et d'un bouton de commande, de telle sorte que les trois consoles soient connectées entre elles, et que le fait d'appuyer sur le bouton d'une console puisse avoir des effets sur les trois consoles, suivant des lois prédéterminées. La tâche consiste à allumer les trois signaux rouges, situés au sommet des triangles composés par les trois signaux lumineux, en un minimum de manipulations. Par conséquent, elle consiste également à découvrir les lois régissant l'allumage des trois signaux, par exemple : le bouton de chaque console permet de faire avancer d'un cran les signaux lumineux situés sur les deux autres consoles.

À l'aide d'un test préliminaire, les sujets étaient répartis en trois niveaux de compétence et travaillaient, soit individuellement, soit en groupe de trois personnes de compétence différente et hiérarchisée.

Les auteurs n'ont pas pu mettre en évidence de façon suffisamment claire l'existence d'un effet de groupe. De plus, les corrélations relativement faibles entre compétence individuelle et critère de performance du groupe indiquent que l'aptitude individuelle, bien qu'importante, ne constitue pas la seule variable en jeu : il existe une relation entre les capacités individuelles et leur possibilité d'expression dans le groupe. Ainsi, la performance du groupe est au point optimum quand la compétence individuelle s'accompagne d'une volonté de contrôle des décisions du groupe, de telle sorte que la structure d'influence reflète les différences de capacité dans le groupe. Pour que cette hiérarchie puisse apparaître, et cette structure d'influence émerger, il faut que le groupe prenne conscience des différences de capacité de ses membres. Cette prise de conscience est plus ou moins facilitée par le type de tâche confié au groupe. Dans la présente expérience, les auteurs notent le fait que la tâche ne favorisait pas la perception par les différents membres du groupe des aptitudes des autres. Les résultats mettent l'accent sur le fait que la performance de groupe doit être interprétée en fonction de deux facteurs : un facteur de composition, tenant compte des propriétés individuelles, et un facteur d'organisation, relié aussi aux compétences individuelles, mais plus difficile à mettre en évidence. Ce facteur est composé de relations complexes entre les compétences individuelles et les caractéristiques de la tâche, qui permettent aux individus de s'exprimer et de faire progresser le groupe. Cette étude dégage ainsi l'importance de l'organisation pour l'utilisation efficace des compétences dans un groupe.

1.1.3.3. Le nouveau problème. L'apport de Roby et Lanzetta détermine la suite de la recherche sur le travail en groupe. Dans cette étude, tous les termes de la transformation de la problématique se trouvent ébauchés. C'est la première recherche axée sur la découverte d'un effet de groupe. Bien que la définition qui en est donnée soit relativement restrictive, les résultats dépassent l'attente initiale. On y trouve énoncée une idée nouvelle : l'effet de groupe peut être différent de la simple sommation des aptitudes individuelles. Contrairement aux assertions précédentes, on voit apparaître l'hypothèse selon laquelle l'effet de groupe n'est pas seulement fonction de sa composition. Ainsi la compétence individuelle ne constitue pas la seule variable qui intervient : elle [19] est médiatisée par la structure

d'influence dans le groupe, et par suite, par les possibilités d'expression qui en résultent pour chacun. Enfin, les auteurs soulignent un point fondamental, selon lequel le type de tâche soumis aux sujets favorise ou non l'expression au sein du groupe. Au regard des autres variables, la compétence individuelle perd ainsi l'importance qui lui était attribuée précédemment.

L'intérêt se déplace donc : on met l'accent sur les apports du groupe, et en fait, il n'y a pas de choix entre le groupe ou les individus : le groupe existe, et c'est sur lui que se centre l'étude psychosociale. Il faut donc déterminer comment il travaille et comment il est le plus efficient. Dans cette perspective, la compétence individuelle peut être considérée comme aléatoire. En effet, elle peut ou non s'exprimer, en fonction, d'une part, des caractéristiques de la tâche, d'autre part de l'organisation du groupe, produit de son activité. C'est donc sur ces deux termes que porteront les travaux ultérieurs.

1.2. Les groupes entre eux

On se place ici d'emblée sur le terrain du groupe et la comparaison ne porte plus sur les performances respectives des individus et des groupes, mais sur la seule efficacité des groupes en fonction des conditions dans lesquelles ils sont placés.

1.2.1. Structure de communication et travail de groupe

[Retour à la table des matières](#)

1.2.1.1. Réseaux de communication et efficacité. L'objet d'étude porte essentiellement sur la résolution de problèmes dans des réseaux de communication déterminés et, par suite, sur l'influence de ces réseaux sur la performance de groupe. La variable indépendante est constituée par le cadre topologique dans lequel le réseau est placé, ce qui laisse à l'expérimentateur le choix d'assigner à certains individus des positions privilégiées au sein du réseau. Nous citerons pour

exemple les travaux de Leavitt (1951) sur l'efficacité comparée des groupes dans différents réseaux de communication.

Cet auteur part de l'hypothèse que les possibilités matérielles de communication dont les groupes disposent agissent sur leur mode de comportement et sur la réalisation de tâches diverses. La position des individus, dans les réseaux, détermine au premier chef la quantité d'informations dont ils disposent, et la possibilité de se procurer l'information manquante. Le problème essentiel ici est donc celui de l'échange et de la maîtrise de l'information, qui vont déterminer le statut des individus dans le groupe. Ainsi, « la quantité d'information nécessaire à la résolution d'un problème est d'importance capitale quant à ses effets sur le comportement d'un individu ». Elle est directement liée à la centralité, c'est-à-dire à « la proximité d'un individu par rapport aux autres membres du groupe, et par conséquent au degré de disponibilité de l'information nécessaire à la résolution du problème ». La place de l'individu dans le réseau des relations, c'est-à-dire la manière dont il peut disposer de l'information, la maîtriser ou en être dépendant, va donc avoir une action directe sur le rôle qu'il assumera dans le groupe. Ce rôle variera en fonction de son importance pour la résolution du problème, sa latitude d'action et la prise de responsabilité qu'il implique, et de sa monotonie. Ce qui est central dans [20] les expériences de Leavitt, c'est la possibilité de maîtrise de l'information, assignée aux individus en fonction de la forme même du réseau, c'est-à-dire distribuée plus ou moins également aux membres du groupe. Dans le cas d'une distribution inégale de l'information, c'est l'individu le plus central du groupe qui sera à même de prendre en charge la résolution du problème.

Le dispositif expérimental utilisé ici a été repris de nombreuses fois dans les expériences suivantes. Les sujets sont placés par groupes de cinq autour d'une table circulaire et séparés les uns des autres par des cloisons : ils ne peuvent donc se voir. Par un appareillage approprié, ils peuvent envoyer des messages écrits au destinataire de leur choix, dans la limite des possibilités offertes par l'expérimentateur. On leur distribue des cartes contenant six symboles. La tâche consiste à découvrir le symbole commun à toutes les cartes. Le problème est résolu quand tous les sujets ont découvert ce symbole.

Les réseaux dans lesquels les sujets ont à travailler sont au nombre de quatre (cf. Fig. 1)

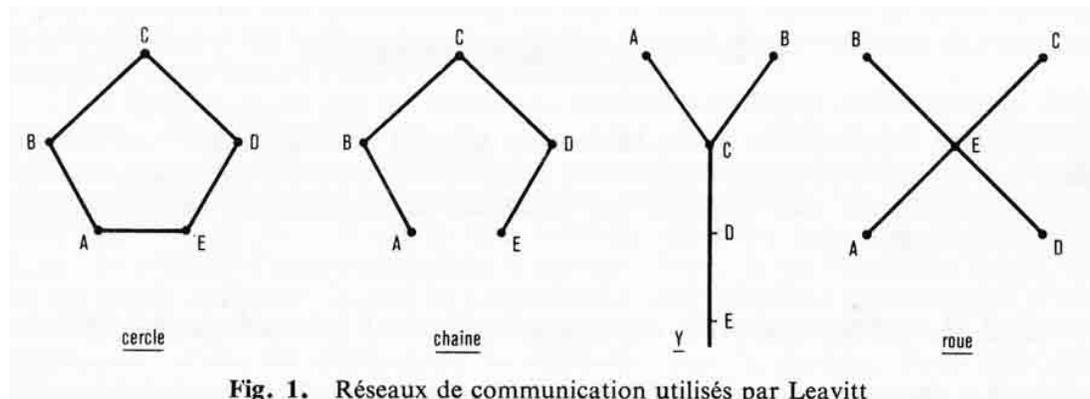


Fig. 1. Réseaux de communication utilisés par Leavitt

Nous pouvons voir que ces réseaux diffèrent assez nettement quant à leur degré de centralité, c'est-à-dire qu'ils peuvent être ordonnés en fonction du fait qu'un individu y occupe une position de plus en plus centrale, si l'on passe du cercle, où cette position n'existe pas, à la roue.

Les résultats ont été établis en termes de temps nécessaire à la résolution du problème, de nombre de messages émis, et de nombre d'erreurs effectuées dans les différents groupes. Si l'on compare l'essai le plus rapide dans chaque réseau, on peut noter que la roue est nettement plus rapide que le cercle, donc que la centralité du réseau augmente la vitesse de résolution du problème.

De même, on a pu observer que le cercle envoie plus de messages que la roue. De plus, on note une différence fonctionnelle entre les messages suivant la position des sujets qui les envoient. Le nombre de messages d'information est en corrélation directe avec la centralité positionnelle ; par contre, le nombre de messages d'organisation est en corrélation inverse avec la centralité positionnelle. Le sujet central sert donc de relais pour l'information, mais plus le degré de centralité d'un sujet est grand, plus il reçoit des demandes d'organisation donc de prise en charge de la résolution du problème. En conclusion, si l'on compare les deux réseaux les plus antagonistes, on pourra en déduire que le cercle est inorganisé, sans leader, qu'il émet beaucoup de messages et que cet excès d'information est une source d'erreurs plus fréquentes. Par contre, la roue envoie moins de messages, est organisée de façon stable, avec un leader à sa tête et fait moins d'erreurs.

L'auteur voit dans les résultats obtenus l'illustration du fait que « la [21] position de chacun dans un groupe influe sur ses chances de devenir leader du groupe, sur la satisfaction que lui procure son travail sur l'importance de son activité et sur celle de sa contribution fonctionnelle au groupe ». Le rôle qu'un individu assume dans un groupe, est directement déterminé par le statut qu'il occupe dans ce groupe, même si ce statut lui est attribué de façon aléatoire, ce qui est le cas ici. La place qu'il occupe dans un groupe social influe de façon stricte et nécessaire sur son comportement. Bien plus, la centralité confère l'indépendance d'action. Plus faible sera la centralité, plus grande sera la dépendance, et par suite, la frustration : « Lorsqu'une position a une centralité faible par rapport aux autres positions du groupe, la personne occupant cette position suivra et dépendra du leader, acceptera ses ordres et assumera un rôle peu favorable au prestige, à l'activité et à l'expression de soi. »

1.2.1.2. Organisation différentielle en fonction de la tâche. De même que les travaux précédents, l'étude de Heise et Miller (1951) porte sur la comparaison de différents réseaux de communication, en introduisant une variable supplémentaire : la nature et la tâche. L'apport essentiel de cette étude est que l'on voit s'y ébaucher une différenciation entre les tâches. En effet, les auteurs caractérisent certaines tâches selon divers critères, comme nécessitant ou non de l'initiative par exemple, et les utilisent comme variables expérimentales. Ils partent du principe que la performance de groupe est fonction de son organisation, et du type de problème qui lui est soumis.

Les sujets sont placés par groupes de trois dans divers réseaux de communication ; ils sont reliés entre eux par des lignes téléphoniques qui fonctionnent dans un seul ou deux sens et communiquent donc oralement (Fig. 2).

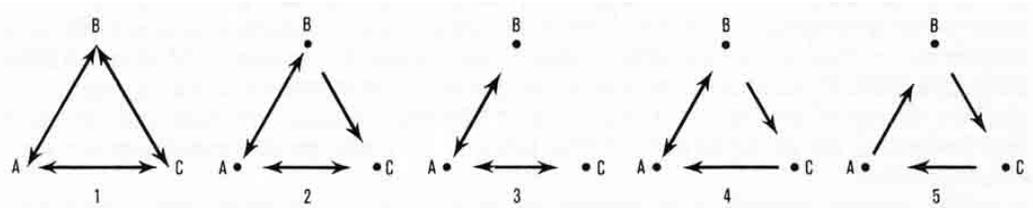


Fig. 2. Réseaux de communications utilisés par Heise et Miller

Les problèmes utilisés sont au nombre de trois. 1) Les sujets doivent reconstituer à partir de listes partielles mises à la disposition de chacun d'eux des listes complètes de mots, les auteurs qualifient cette tâche comme stéréotypée et ne demandant aucun effort d'imagination : les mots se suivent dans un ordre aléatoire. 2) Les sujets doivent reconstruire des phrases : il leur est donc laissé une certaine latitude d'initiative. 3) Les sujets doivent rechercher des anagrammes.

Au niveau de l'analyse des résultats, on note que les différents réseaux de communication n'affectent pas la performance en ce qui concerne la recherche d'anagrammes. Cette tâche ne requiert pas de communication, donc les obstacles à l'échange d'information ne jouent aucun rôle. Quant à la reconstitution de la liste de mots, la performance est la meilleure, en temps et en économie de messages, quand les sujets sont placés dans le réseau 1, c'est-à-dire quand il est possible à chacun d'entre eux de communiquer avec leur deux partenaires. Par contre, lorsqu'il s'agit de restructurer des phrases, le réseau 3 est le plus efficace : un membre du groupe y occupe une position [22] centrale, ce qui lui donne la possibilité de coordonner la production du groupe : de par sa position, il prend en charge le rôle d'intégration de l'information, essentiel pour la bonne marche du groupe.

Nous pouvons souligner deux différences essentielles entre les problèmes choisis. En premier lieu, les tâches nécessitent ou non un échange d'information, et c'est alors que l'on peut constater que les problèmes d'anagrammes ne dépendent aucunement des réseaux de communication, donc de la structure des échanges et, par conséquent, encore moins de l'interaction entre les membres du groupe, comme nous le notions précédemment. En second lieu, la tâche peut, soit se réduire à un simple échange d'information, soit nécessiter une coordi-

nation de cette information. A ce niveau, les réseaux permettant une meilleure performance diffèrent. Donc, l'organisation que chaque réseau impose au groupe est mieux adaptée à la résolution de certains types de problèmes qu'à d'autres.

1.2.1.3. Structure d'organisation, structure de décision et performance. Les recherches précédentes sont basées sur le postulat suivant : le comportement d'un groupe correspond strictement au réseau dans lequel il est placé. L'organisation du groupe est donc une donnée du réseau. Cependant, nous pouvons nous demander si les réseaux de communication existant dans les groupes sont la cause ou la conséquence de l'organisation existant dans ces groupes. En effet, à l'aide des réseaux, nous pouvons décrire la structure de communication d'un groupe : ils sont une donnée manifeste, aisément observable, mais ils ne prennent une véritable signification psychosociale que par rapport aux phénomènes qui les sous-tendent. Dans ce cas, dans quelle mesure la manipulation des réseaux de communication est-elle équivalente à la manipulation de la structure d'un groupe ? La contrainte imposée par le réseau détermine-t-elle à coup sûr le comportement d'un groupe, les statuts de ses différents membres, et par suite les prérogatives accordées à chacun ? Mulder (1960) s'est attaché à l'étude de ce problème et a porté son attention sur l'organisation que les groupes développent dans les différents réseaux, du fait que, malgré leur présence, les groupes conservent une certaine marge de latitude pour leur structuration.

Cet auteur introduit la notion de structure de décision, qui, selon lui, a une influence bien plus importante sur le travail d'un groupe que le cadre topologique, dans lequel ce groupe est placé. L'hypothèse principale est que les groupes à structure de décision centralisée sont capables de meilleures performances, du fait que les contributions de chaque membre peuvent être intégrées par la personne située en position centrale, à laquelle le groupe délègue un rôle-clé : celui de la prise de décision. C'est elle qui rassemblera l'information, initialement divisée entre tous les membres du groupe et qui, par suite, pourra résoudre le problème pour le groupe. Alors que la structure topologique est une donnée stable, imposée, la structuration de la décision s'accomplit selon un processus dynamique. Ainsi, le réseau des interactions se différencie de la structure de décision. Le réseau induit la

première, le groupe génère la seconde. De plus, l'organisation du groupe sera d'autant plus vulnérable qu'elle est plus centralisée : si la personne centrale ne remplit pas le rôle que le groupe lui confère, les conséquences pour l'efficacité du groupe en seront importantes et néfastes ; et la vulnérabilité croîtra en fonction des pressions exercées par le groupe sur la personne centrale sous forme de demandes multiples d'information et d'explication. Par conséquent, « si le groupe ne parvient pas à développer une structure de décision centralisée, nous pouvons [23] nous attendre à ce qu'au début de la phase de travail, les groupes à structure d'interaction centralisée - en roue - ne réussissent pas mieux, éventuellement moins bien que les groupes peu centralisés - en cercle ». Ainsi, pour atteindre à une meilleure efficacité, à structure d'interaction centralisée doit correspondre une structure de décision centralisée.

Au cours de la manipulation expérimentale, l'auteur n'utilise que deux types de réseaux, nettement opposés quant à leur degré de centralité : la roue et le cercle (cf. Fig. 3).

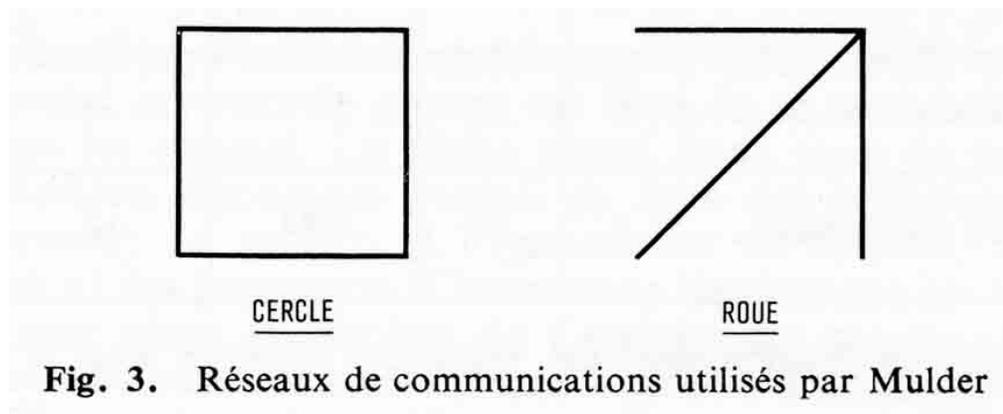


Fig. 3. Réseaux de communications utilisés par Mulder

Il soumet aux groupes des problèmes relativement complexes et nécessitant une grande qualité d'information, du type suivant : « Une petite compagnie doit déménager et emporter quatre types d'objets : a) des chaises, b) des bureaux, c) des classeurs, d) des machines à écrire. Combien de camions faudra-t-il pour effectuer le déménagement en un seul voyage ? » On distribue une part égale de l'information à chaque sujet, concernant : le nombre des différents objets que chaque camion peut transporter, et le nombre d'objets que la société possède.

À partir des types de contenu des messages (demande ou apport d'information, demande d'organisation, par exemple), de leur expéditeur, et de leur destinataire, on calcule un indice de décision centralisé (D. C. 1.) qui donne la « mesure de la centralisation de la structure de décision en une position (celle du leader par exemple) ». Il varie de 0 à 1.00. Du point de vue de l'émergence d'une structure de groupe, on peut observer que pour les deux derniers problèmes, l'indice de décision centralisée des groupes en roue est de .51, celui des groupes en cercle de .24. Ainsi, la prise en charge de la décision apparaît mieux dans les groupes centralisés. De plus, l'auteur différencie, pour chacune des conditions expérimentales, les six groupes les plus centralisés du point de vue de la décision, et les six groupes les moins centralisés, et analyse leur efficacité en termes de rapidité, de nombre d'erreurs et de messages, et ce pour le dernier problème (cf. Tableau 11). Soulignons que les groupes les moins centralisés adoptent la stratégie de résolution la plus coûteuse par rapport aux types de problèmes proposés.

On peut constater que les groupes à haut degré de centralité sont plus rapides, qu'ils font moins d'erreurs (bien que les différences soient moins significatives). Du point de vue du nombre de messages, il y a interférence entre la structure d'interaction et la structure de décision, et la différence est surtout sensible entre les deux types de groupes les plus opposés : le cercle à décision peu centralisée et la roue à décision centralisée et entre les deux sous-groupes de chacun des réseaux : moins la décision dans le groupe est centralisée, plus il lui est nécessaire d'envoyer des messages pour parvenir à la résolution du problème. Ces résultats font apparaître le rôle primordial joué par le centralisateur chargé de rassembler, d'intégrer et de traiter les informations. Si cette fonction n'est pas remplie, le groupe perd en efficacité.

[24]

		N	D.C.I.	Temps de résolution	Nombre d'erreurs	Nombre de messages par position
Groupes en roue	Centralisés	6	.85	4.01	0	2.46
	Peu centralisés	6	.17	7.88	5	4.21
Groupes en cercle	Centralisés	6	.54	5.79	4	4.88
	Peu centralisés	6	.07	8.84	12	7.46

Tableau II - Indice de décision centralisé, rapidité et efficience pour le dernier problème

1.2.1.4. Efficience, information et tâche. Les expériences précédentes sont toutes axées sur la performance d'un groupe donné. L'objectif essentiel y est l'étude de l'efficacité. On cherche à découvrir quels sont les réseaux et par suite les types d'organisation les plus propices à une meilleure production des groupes. En fait, ceci revient à évaluer la faculté d'adaptation de ces derniers à une certaine infrastructure matérielle, figurant un climat de contrainte important : les sujets ne se voient pas, ne peuvent pas se parler. Ils communiquent par écrit, ce qui a pour effet de modifier la portée et la nature des messages échangés. Ils n'ont une vue d'ensemble ni du réseau dans lequel ils sont placés, ni de la tâche qu'ils ont à accomplir. La seule marge de liberté qu'il leur reste est donc d'adapter ou non leur mode de résolution aux réseaux où ils travaillent ; et n'ayant aucun pouvoir sur ceux-ci, ils doivent s'en accommoder pour résoudre les problèmes posés, de manière plus ou moins efficace, avec une satisfaction plus ou moins grande. Ainsi, à partir du moment où l'on place des sujets dans cette situation expérimentale, c'est-à-dire dans l'appareillage des réseaux de

communication, on maîtrise la majeure partie de leurs possibilités d'interaction et disparaît alors une tâche importante pour le groupe, qui est de déterminer le rôle et la place de chacun par rapport à la tâche ; on peut dire que le groupe produit des solutions mais qu'il ne se produit pas lui-même. Le paradigme expérimental utilisé, en même temps qu'il parvient à une grande rigueur, atteint ses limites.

Par suite, les communications ne sont plus définies que de manière instrumentale, en fonction de leur utilité pour la résolution du problème. Ainsi, l'intérêt porte en premier chef sur les échanges formels, qui se justifient explicitement par rapport au travail du groupe ; et tous les échanges qui sortent de ce cadre sont superflus et constituent une perte d'efficacité pour le groupe. Les possibilités d'organisation étant limitées par les réseaux, l'échange d'information devrait, dans un cas idéal, constituer la totalité de la production du groupe. La nature du travail exigé est essentiellement de rassembler et d'intégrer les divers renseignements détenus par chaque membre du groupe. Seule la structure logique des problèmes change, mais cette différenciation n'intervient pas comme variable expérimentale. On peut donc dire que l'échange d'information, centré sur la résolution du problème, est le seul moteur de communication du groupe.

[25]

Par suite, la tâche constitue la seule variable véritablement sociale, mais la dimension sociale qu'elle confère est extérieure au groupe, c'est-à-dire, non pas le résultat d'une activité structurante de sa part, pouvant porter simultanément sur lui-même et sur la résolution du problème, mais la réponse à une contrainte imposée par l'expérimentateur.

1.2.2. Résolution de problème et créativité

[Retour à la table des matières](#)

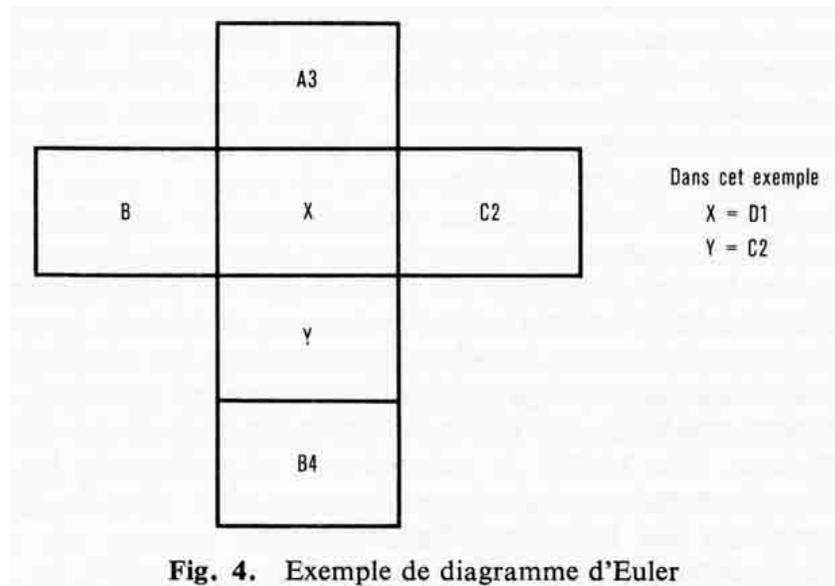
Dans leurs recherches, Faucheux et Moscovici (1958-1960) utilisent le paradigme expérimental inverse : le groupe est libre de se structurer, eu égard aux problèmes qu'on lui soumet. La tâche prend donc rang de variable indépendante et sa définition rigoureuse permet de faire des inférences sur la genèse et de comportement du groupe.

L'organisation de celui-ci, la structure des communications et les processus d'interaction deviennent les variables dépendantes : elles sont alors le résultat de l'activité du groupe. Dans une série d'expériences, ces auteurs démontrent que la genèse d'un groupe est en rapport avec la tâche. Chaque type de problème implique un mode d'élaboration différent, donc un type d'activité et de structuration spécifique de la part du groupe.

La tâche est considérée sous deux aspects : dans un cas, il s'agissait de découvrir toutes les structures possibles d'un jeu d'éléments donné : c'est la *tâche-créativité* : les arbres de Riguet. Dans l'autre cas : les figures d'Euler, il fallait trouver quel était l'élément réclamé par une structure donnée ; une seule solution était possible : c'est la *tâche résolution de problème*. Une description plus détaillée nous permettra de mieux saisir les différences existant entre ces tâches :

- Les figures d'Euler :

On propose aux sujets des planches sur lesquelles figure un damier plus ou moins régulier ayant un nombre de cases variable. Certaines cases contiennent soit une lettre, soit un chiffre, soit une lettre et un chiffre. Deux cases contiennent l'une un X, l'autre un Y : elles doivent être complétées à l'aide d'une lettre et d'un chiffre selon les règles suivantes : a) Dans une même ligne et une même colonne, il est interdit de répéter un même chiffre ou une même lettre. b) Les lettres disponibles sont A. B. C. D. et les chiffres 1. 2. 3. 4. c) Quatre combinaisons sont interdites : A1. B2. C3. D4. (cf. Fig. 4).



- Les arbres de Riguet :

On demande aux sujets de combiner sept bâtonnets de façon à obtenir le plus grand nombre possible de figures différentes, c'est-à-dire, qui ne peuvent être obtenues à partir d'un arbre précédent par simple rotation des bâtonnets. La figure 5 donne l'exemple de figures exécutées avec cinq bâtons : les arbres *a*, *b*, *c*, sont semblables : ils ne diffèrent que par l'orientation des branches. Par contre, l'arbre *d* diffère des trois précédents. Les figures fermées sont interdites et il est possible d'obtenir 23 arbres différents à partir de sept bâtonnets (Fig. 5).

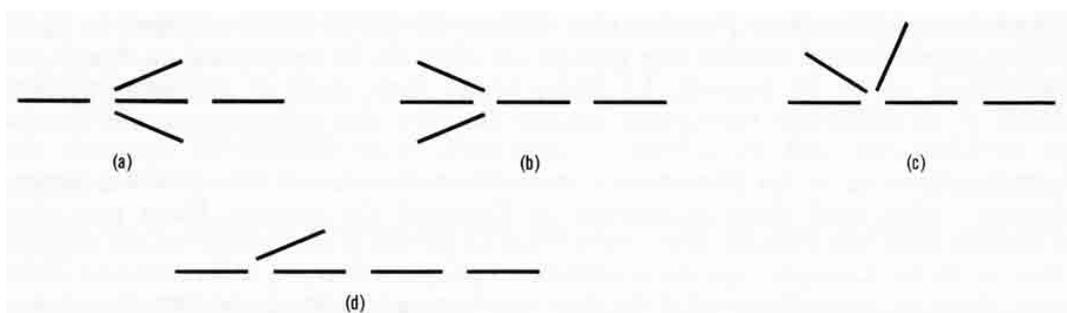


Fig. 5. Arbres de Riguet

Ainsi, « l'Euler est une structure dans laquelle il faut insérer des éléments, alors que le Riguet est un jeu d'éléments simples dont il faut découvrir toutes les structures possibles ».

Ces deux tâches nécessitent ou non une conduite de groupe unanime. Comme le soulignent les auteurs, « le degré de participation et de coordination exigé par les deux épreuves correspond aux structures logiques des deux tâches ». En effet, la réussite à l'Euler implique une stratégie. Bien que celle-ci puisse prendre des formes multiples, le travail en groupe ne peut s'effectuer que dans la mesure où tous ses membres suivent la même règle de résolution. Sinon, chacun constitue une gêne pour l'autre. Ainsi, l'unité de groupe est une condition nécessaire à la réussite. Dans les épreuves de Riguet, au contraire, la dispersion a un effet favorable : les sujets peuvent chercher séparément des structures nouvelles et le travail de groupe consistera essentiellement à discriminer parmi les structures proposées celles qui sont déjà apparues et celles qui sont nouvelles. On peut distinguer parmi les arbres de Riguet des figures fréquentes et des figures rares, originales. La thèse des auteurs est que la supériorité du groupe dépend du type de tâche : l'interaction sociale n'est pas une garantie de meilleur rendement. Cette assertion sera vérifiée si les groupes découvrent davantage d'arbres de Riguet que les individus, mais ne résolvent pas mieux les figures d'Euler.

La différence de performance des individus et des groupes est peu significative du point de vue quantitatif pour les deux épreuves. Par contre, l'analyse qualitative des résultats à l'épreuve de Riguet met en évidence le fait que les groupes découvrent à la fois plus de figures banales et plus de figures originales, avec une redondance inférieure à celle observée dans les résultats individuels. De plus, les individus sont moins méthodiques que les groupes. Mais si chez eux, travailler avec méthode accroît la redondance et la découverte de figures banales, en groupe, cela réduit la redondance et augmente les probabilités d'apparition des structures originales. On peut dire que le groupe réalise mieux les possibilités qui lui sont offertes.

Une seconde expérience (1960) a pour but de mettre en évidence les [27] rapports entre la structure cognitive de la tâche, l'organisation du groupe et la performance. « Entre la nature de la tâche, la structure des communications dans le groupe, et sa capacité à résoudre le problème, il y a des rapports univoques. » De la définition et de l'analyse

des épreuves d'Euler et de Riguet, on peut inférer les hypothèses suivantes : a) la tâche d'Euler favorise l'émergence des structures centralisées ; b) par suite, les groupes centralisés auront plus de chances de réussir dans la tâche d'Euler et les groupes non centralisés dans l'épreuve de Riguet ; c) le nombre de communications sera plus grand dans l'épreuve d'Euler que dans celle de Riguet et le nombre de critiques plus grand dans l'épreuve de Riguet que dans celle d'Euler.

Tous les groupes expérimentaux sont soumis à une observation qui permet d'établir la structure de leurs échanges à partir des matrices d'intercommunication, permettant de distinguer les groupes centralisés des groupes non centralisés.

Les résultats obtenus confirment les hypothèses en ce qui concerne l'émergence d'une structure de groupe (Tableau III) et la fréquence de réussite (Tableau IV).

Groupes	Épreuves	
	Euler	Riguet
Centralisés	8	4
Non centralisés	4	8

Tableau III. - Emergence d'une structure de groupe

Groupes	Fréquence de réussite	Riguet		Euler	
		F	%	F	%
Centralisés		6	.37	13	.45
Non centralisés		21	.60	3	.19

Tableau IV. – Fréquence de réussite

Une étude détaillée des échanges entre les membres des différents groupes a permis de mettre en évidence l'organisation apparaissant dans les groupes non centralisés, *lors de la construction des arbres de Riguet*. On assiste à l'émergence d'une structure comprenant : le créateur, l'organisateur et les autres. Le créateur est centré sur la tâche, il a essentiellement une fonction de production. Il reçoit et émet le moins de critiques, et émet un minimum de communications non spécifiques. L'organisateur reçoit la plus grande partie de l'information et il est le personnage le plus approuvé du groupe. On peut dire de lui qu'il sert de relais entre le créateur et les autres membres du groupe. Enfin, les « autres » se caractérisent par leur rôle d'entretien et de contrôle : ils émettent le maximum de communications non spécifiques, de critiques et d'approbation. On peut dire que « les relations sont plus directes, aussi bien sur le plan socio-émotionnel que sur le plan de l'information entre l'organisateur et les deux autres membres du groupe ».

Dans les groupes centralisés, *lors de la résolution des tâches d'Euler*, l'organisation du groupe entraîne une régulation de ses productions. Les communications s'adressent plus au groupe « en totalité » du fait de l'existence [28] d'un leader, mais aussi de la position plus centrale qu'occupe la tâche dans la vie du groupe. La proportion des communications concernant l'échange d'information occupe une part plus grande par rapport aux autres types de communication. On émet moins de messages non spécifiques et de critiques, comme l'avaient prévu les hypothèses.

Ces résultats attestent que, d'une part, la structure cognitive d'un problème favorise l'émergence d'une structure de groupe propre à accomplir de meilleures performances. Cette organisation, d'autre part, correspond aux exigences du travail défini. De plus, chaque tâche permet de développer un certain type de communication reflétant l'organisation du groupe et la structure cognitive du problème. En conclusion, on peut dire que les groupes fonctionnent mieux quand il y a congruence entre le type de tâche et l'organisation qu'ils se donnent et, inversement, ils ont tendance à se donner une organisation congruente avec le type de tâche qui leur est confié. L'attention ne porte plus ici sur la seule efficacité du groupe et la performance n'a plus d'importance qu'en tant qu'indice comparatif entre tâches, situations et types

d'organisation. Par contre, l'accent est mis sur l'analyse de la communication et sur les différentes interactions qui s'établissent dans le groupe, ce qui permet de démontrer que chaque tâche induit un type d'échange spécifique.

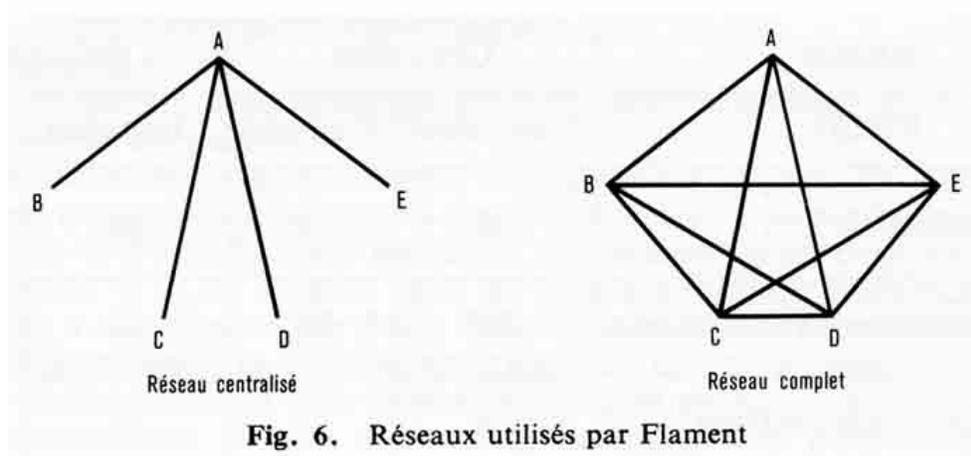
1.2.3. Tâche, organisation et structure sociale

[Retour à la table des matières](#)

La notion de congruence entre tâche et organisation du groupe est développée et formalisée dans les travaux de Flament (1965). Ces travaux sont basés sur la nécessité de faire une analyse logico-mathématique des processus de résolution des problèmes en fonction des réseaux dans lesquels les sujets doivent travailler. Ainsi, pour chaque réseau, on pourra calculer le coût minimum de résolution de chaque problème, en termes de communications nécessaires et suffisantes ; c'est *le modèle de la tâche* ; et l'efficacité réelle d'un groupe ne pourra être évaluée qu'en tenant compte du rapport entre le coût effectif de réalisation et le coût minimum. Précédemment on ne tenait compte que du coût effectif de réalisation et on en déduisait des conclusions multiples et parfois contradictoires sur l'efficacité différentielle des réseaux. Au contraire, l'auteur observe que, « vers la fin des expériences, si elles se prolongent suffisamment, le rapport coût effectif/coût minimum tend vers l'unité. Dans tous les réseaux étudiés, l'efficacité est également maximum. Donc les différences de performances brutes constatées entre les réseaux ne correspondent nullement à un phénomène psycho-social, elles résultent simplement de l'impossibilité rigoureuse de faire mieux étant donné un réseau et un modèle de tâche ». C'est parce que les réseaux offrent des possibilités différentes que l'efficacité des groupes varie. Mais ceux-ci ont, dans une certaine mesure, la latitude de choisir un modèle de résolution d'une tâche et c'est au niveau du choix de ce modèle que se situe le phénomène psycho-social. Le groupe se donne ou non la possibilité d'adopter la stratégie optimale de résolution d'un problème : le problème est d'analyser l'émergence de cette stratégie, plus ou moins coûteuse. La question de l'efficacité est donc rendue caduque et l'intérêt porte sur l'adaptation de la stratégie du groupe au réseau dans lequel il est placé.

Dans une expérience effectuée en 1958, Flament fait travailler des sujets en groupe, dans des réseaux centralisés (en roue) ou complets (en cercle) (cf. Fig. 6).

[29]



De plus, il impose aux groupes un modèle de résolution soit homogène soit centralisé. Dans le premier cas, on explique aux sujets que chacun d'entre eux doit réunir toutes les informations détenues par le groupe et en déduire lui-même la solution. Dans le second cas, on précise aux sujets que l'un des membres du groupe doit centraliser toutes les données du problème, découvrir la solution et en informer ses coéquipiers. Lorsqu'on imposait le modèle centralisé, on précisait donc au groupe que le point de regroupement devait être unique, mais les groupes étaient libres de déterminer ce point, Alors que le point central est une donnée du réseau en réseau centralisé, en réseau homogène, le choix pouvait se porter sur n'importe quel point.

Quand les groupes à réseau centralisé travaillent suivant un modèle centralisé, et les groupes à réseau complet suivant un modèle homogène, il y a isomorphisme, c'est-à-dire correspondance stricte entre modèle de la tâche et réseau, on peut donc s'attendre à une meilleure efficacité au départ. Il n'en va pas de même dans les deux cas de non-isomorphisme : dans le premier cas, il y a non-isomorphisme par défaut de canaux : toutes les communications doivent être relayées par le point central, ce qui entraîne la saturation du réseau. Dans le second

cas, il y a non-isomorphisme par excès de canaux, un grand nombre d'entre eux étant inutiles, d'où des risques de dispersions et de perte de temps pour le groupe.

L'analyse des résultats porte sur l'évolution de l'efficacité mesurée par le rapport coût effectif/coût minimum et sur le contenu des communications, au niveau de la tâche (échange d'information) et au niveau fonctionnel (organisation, demande d'information, etc.) (cf. Tableau V).

L'efficacité plus faible lors de la résolution d'une tâche selon le modèle centralisé provient de l'effort plus grand que doit faire le groupe pour s'organiser et choisir un centralisateur. Le nombre des échanges de communication est donc indépendant du nombre théorique des communications, au début de l'expérience, et la redondance est alors très élevée. De plus, on peut noter que les obstacles à l'émergence d'une organisation sont plus importants dans les situations de non-isomorphisme, mais quand cette organisation s'établit, les différences d'efficacité disparaissent.

Au départ, on peut constater une efficacité plus grande dans les cas d'isomorphisme entre modèle de la tâche et réseau. Par contre, à la fin de l'expérience, l'efficacité, donc le rapport coût effectif/coût minimum, devient semblable dans les quatre situations. En cas de non-isomorphisme par excès de canaux, l'inefficacité provient de la redondance des communications du fait du plus grand nombre de communications inutiles. En non-isomorphisme [30] par défaut de canaux, on note un nombre important de demandes d'information, dû probablement au fait que les relais sont saturés.

Modèle	Centralisé		Homogène	
	Centralisé	Complet	Centralisé	Complet
Réseau				
Coût minimal	8	8	20	20
Communications redondantes	20	36	28	28
Demandes d'information	5	7	13	8
Organisation	14	11	7	0
Divers	6	7	6	11
Total :coût effectif	53	69	74	67

Tableau V. - Analyse du contenu des communications
durant le premier problème

Le modèle de la tâche exige donc une organisation fonctionnelle de certaines relations sociales et l'organisation du groupe selon ces relations fonctionnelles favorise la réalisation du modèle de la tâche, établi suivant une analyse logique du travail et aboutissant à un programme assurant le rendement maximum. Comme le souligne Flament (1965) : « lorsque s'est établie entre les membres du groupe une structure de relations isomorphes au système des relations fonctionnelles exigées par la tâche, la performance tend vers un maximum théorique ».

L'expérience de Poitou et Flament (1967) souligne le fait que le groupe ne peut atteindre la performance théorique maximum, lorsque sa structure sociale est incompatible avec la structure des relations exigées par la tâche. L'efficacité du groupe dépend de l'adéquation entre structure de la tâche et structure sociale et, en retour, cette adéquation renforce la structure sociale et la satisfaction du groupe. L'hypothèse principale est donc que, « dans chaque tâche, seules réussissent les équipes présentant une structure sociale isomorphe à la structure de cette tâche ».

La manipulation de la structure sociale du groupe est déterminée par le choix de la population expérimentale : des élèves de collège technique de deux niveaux : les uns de première année, donc débutants, et les autres de troisième année. L'ancienneté dans l'établisse-

ment constitue un critère certain de différenciation sociale, les anciens assurant leur suprématie sur les nouveaux.

Une enquête sociométrique, qui a mis en évidence l'existence de liens plus forts entre les élèves de troisième année, a permis de faire varier cohésion et hiérarchie dans la constitution des équipes :

[31]

- le premier type d'équipe contient deux anciens, *A*, *B*, amis réciproques, et un nouveau, *X* ;
- le second type d'équipe contient deux nouveaux, *X*, *Y*, sans relation entre eux, et un ancien, *A*.

La tâche soumise aux sujets s'apparente à la bataille navale, mais les règles en sont plus complexes. Il s'agit tout d'abord de repérer sur une surface quadrillée de 50 x 50 cases un navire qui se déplace en diagonale de manière aléatoire de 1, 2, ou 3 cases dans les quatre directions possibles. Cependant, le navire a une chance sur deux de se diriger vers la zone située en bas à sa droite. Connaissant la position antérieure du navire, il s'agit de tirer des obus, de le « couler », ou de viser trois fois une case adjacente pour réussir à ce jeu. L'expérimentateur fournit des renseignements sur la position de l'obus par rapport à celle du navire.

Deux postes sont répartis entre les trois membres de l'équipe pour l'exécution de la tâche.

- le pointeur, qui calcule la position actuelle du navire à partir des renseignements fournis par l'expérimentateur qui, par suite, prévoit sa position ultérieure probable et qui conseille une case de tir au tireur,
- le tireur, qui décide de la case de tir, soit celle conseillée par le pointeur, soit n'importe quelle autre, dont il ne doit pas informer le pointeur.

Par ailleurs, il reçoit de l'expérimentateur une information beaucoup moins importante que n'en reçoit le tireur ; et de ce fait, la stratégie qu'il doit employer pour atteindre le navire est plus longue et plus coûteuse. Le tireur est donc subordonné aux informations du pointeur mais il a la possibilité de s'en affranchir.

		TACHE 1		TACHE 2				
		P ₁	P ₂	P				
		T		T ₁	T ₂			
A	B	Situation 1		Situation 2		Coopération non-coopération		
		AP ₁	BP ₂	XP		subordination fonctionnelle		
X		XT		AT ₁	AT ₂			
	A	Situation 3		Situation 4		subordination so- ciale		
		XP ₁	XP ₂	AP				
X	Y	AT		XT ₁	XT ₂			

Tableau VI

[32]

Les équipes sont constituées de deux manières, ce qui implique deux versions de la tâche - les unes comprennent deux tireurs et un pointeur, les autres deux pointeurs et un tireur. Lorsque la même tâche est exécutée par un couple, l'un s'occupe de l'ordonnée, l'autre de l'abscisse et l'efficacité est renforcée par la coopération. Par ailleurs, tous les sujets peuvent échanger librement de l'information.

Ainsi, la manipulation des relations diffère dans les quatre conditions expérimentales (Tableau VI).

On peut postuler que la performance maximale sera atteinte dans les situations d'isomorphisme (1 et 4) ; et les résultats confirment que dans ces situations, le travail est accompli de façon plus économique (Tableau VII) et que la performance du tireur y est meilleure (Tableau VIII). Toutefois, dans ce dernier cas, l'effet de l'isomorphisme n'apparaît qu'à tâche constante mais non sur l'ensemble des situations.

	Tâche I	Tâche II	
<i>ABX</i>	S ₁	S ₂	13,7
	12,0	15,4	
<i>AXY</i>	S ₃	S ₄	13,2
	14,0	12,4	
	13,0	13,9	

Tableau VII.
Nombre d'essais par équipe

	Tâche I	Tâche II
<i>ABX</i>	S ₁	S ₂
	2,4	7,4
<i>AXY</i>	S ₃	S ₄
	4,5	5,4

Tableau VIII. Précision du tir.
Écart du tir au troisième
tiers des essais

Ainsi, lorsqu'il y a adéquation entre la structure sociale et les relations fonctionnelles, donc dans les situations 1 et 4, il y a subordination des tireurs aux pointeurs, ce qui assure une meilleure performance. Par contre, lorsque cette subordination est contraire à la structure sociale du groupe, ce qui entraîne une certaine autonomie des tireurs, les performances sont inférieures. On peut en conclure que seuls les groupes dont la structure sociale est isomorphe à la structure fonctionnelle peuvent atteindre la performance théorique maximum prévisible à partir de l'analyse logique de la tâche.

1.2.4. Conclusions

[Retour à la table des matières](#)

Dans les recherches que nous venons de présenter, la comparaison ne se fait plus entre individu et groupe, mais elle porte sur différents types de groupes. Ce changement de référentiel a permis aux auteurs d'avancer dans leurs investigations théoriques. Dans cette optique, nous avons mis en évidence deux tendances dans les résultats. La première tendance se trouve illustrée dans les travaux de Leavitt, Heise et Miller, Mulder : dans ce cas, le groupe est la [33] variable indépendante. Il est investi d'un statut beaucoup plus important que la tâche, considérée elle, comme subalterne : elle n'est qu'une occasion d'échange d'information. Et de plus, le groupe lui-même n'existe que par rapport à cette information et à la façon dont il l'utilise et la traite. La question que les auteurs se posent porte sur la manière de rentabiliser au mieux l'activité des groupes. C'est pourquoi le groupe n'est considéré que comme producteur de solutions. Et on cherche à savoir quelle forme il faut donner aux groupes pour accroître leur efficacité dans tous les cas : par exemple, si la roue, le cercle sont de meilleures organisations, en général, pour résoudre des problèmes, sans tenir compte des exigences de la tâche elle-même. Ainsi, ces travaux tendent à démontrer que le groupe ne parvient à une meilleure efficacité que si on lui impose, ou s'il se donne la meilleure organisation *pour utiliser au mieux l'information*.

La seconde tendance de recherche apparaît dans les travaux de Faucheux et Moscovici : la tâche y prend statut de variable indépendante et c'est sa structure qui détermine la constitution du groupe. Ce qui est primordial ici, c'est l'interaction : ce sont les divers échanges entre les sujets qui vont permettre de produire un groupe capable de résoudre le problème qui lui est proposé, de la meilleure façon possible. La genèse du groupe s'effectuera donc en rapport avec la tâche, celle-ci nécessitant une certaine organisation. Par suite, la constitution du groupe par lui-même est différente selon les tâches, ou plus exactement selon le type de travail que celles-ci imposent. Ainsi, on a pu mettre en évidence qu'aux tâches de résolution de problème, correspondait l'émergence de groupes centralisés, alors que les tâches de

créativité favorisaient l'apparition de groupes décentralisés. Dans ce cas, on ne peut plus poser le problème du travail en groupe en termes de comparaison individu-groupe, ou de meilleure organisation *dans l'absolu*, hors du contexte constitué par la tâche.

Les travaux de Flament se sont efforcés d'effectuer la synthèse entre ces deux tendances de recherche par l'introduction, et de la notion d'isomorphisme, et de la structure sociale. On a pu ainsi démontrer que les groupes se donnent la meilleure organisation possible en fonction du modèle de la tâche, donc des opérations nécessaires à sa résolution, et de leur latitude de communication. Cette organisation optimale est celle qui réalise l'isomorphisme entre structure de la tâche et structure du groupe. En d'autres termes, pour parvenir à une meilleure efficacité, le réseau de communication que le groupe développe doit être en adéquation avec le système de communication que nécessite la tâche. Donc, certaines relations sociales doivent s'instaurer dans le groupe, permettant de réaliser cet isomorphisme. C'est à ce niveau que la structure sociale des groupes intervient comme variable intermédiaire entre la tâche et l'organisation. Comme nous l'avons souligné, la tâche exige un certain type d'organisation, mais celle-ci n'est que le produit de la structure sociale, égalitaire ou hiérarchique qui existe dans le groupe, ou qu'il se donne. Et, là aussi, l'adéquation de la structure sociale avec la structure d'organisation et la structure de la tâche est nécessaire pour que le groupe puisse fonctionner de manière à parvenir à une plus grande efficacité.

1.3. La nature du travail

[Retour à la table des matières](#)

Nous avons mis l'accent sur l'importance de la tâche, en particulier sur son influence sur la genèse du groupe. Un nouveau courant de recherche se développe, [34] qui tient compte, non plus du seul aspect instrumental de la tâche, mais de son aspect cognitif, voire même symbolique. En effet, on s'est intéressé jusqu'alors à l'adéquation des différents systèmes en jeu dans la situation expérimentale : structure sociale, structure de communication, structure de la tâche, mais on n'a pas tenu compte des systèmes de représentation des sujets dans le

groupe. L'un deux se rapporte à la tâche et constitue l'objet de la présente étude. Les expériences que nous présenterons maintenant fournissent des exemples de manipulation des systèmes de représentation au sein des groupes. Certes, la tâche existe en elle-même, et elle peut être analysée en fonction des opérations qu'elle exige, mais elle n'acquiert d'existence pour les sujets qu'à travers la façon dont elle est appréhendée et interprétée par eux, dont ils lui donnent un sens qui orientera leur conduite : ils doivent décoder la signification qu'elle véhicule. Comme le note Codol (1970) : « Entre le sujet et la réponse du paradigme *S-R* interviennent des phénomènes complexes où l'expérience du sujet, les composantes de sa personnalité, ses motivations, ses activités perceptives, etc... s'intègrent dans le même ensemble de phénomènes que résume le mot « cognition ». Bien plus qu'une variable intermédiaire, la représentation agit et transforme le stimulus lui-même : elle est activité de construction du réel par l'individu, en fonction des informations telles qu'il les perçoit, de son expérience antérieure, de son mode de relation à l'environnement. Par conséquent, la tâche du sujet est double, il doit résoudre les problèmes qui lui sont proposés, mais pour ce faire et simultanément, il doit les intégrer dans un système de représentation, qui lui permettra de moduler sa conduite. La manipulation de la représentation sur le plan expérimental a donné des résultats fort intéressants, qui témoignent de son influence primordiale sur le comportement des groupes de travail.

1.3.1. Etudes expérimentales de la représentation sociale de la tâche ¹

[Retour à la table des matières](#)

Faisant suite aux travaux de Flament sur l'isomorphisme entre modèle de la tâche et structure de groupe, et à ceux de Faucheux et Moscovici sur la manière dont les groupes adoptent la structure de communication la mieux adaptée aux exigences d'une tâche donnée, Abric (1971) centre son étude sur une nouvelle variable, d'une importance

¹ Pour l'ensemble des travaux sur la représentation sociale, voir : Claudine Herzlich : « La représentation sociale », dans le volume 1 du présent ouvrage.

décisive pour comprendre le travail en groupe : la structure cognitive de la tâche, c'est-à-dire, la manière dont celle-ci est intégrée dans l'univers des représentations des sujets. Du système de représentation, l'auteur donne la définition suivante, précisant la manière dont il l'utilise au niveau opérationnel : « C'est la somme totale des images présentes dans le groupe et concernant les différents éléments de la situation auquel le sujet est confronté ». La représentation de la tâche, à laquelle il s'intéresse plus particulièrement, est définie « comme le système des hypothèses que les sujets élaborent en ce qui concerne la nature de la tâche, son objectif, les moyens à employer pour la mener à bien, et le comportement à adopter pour plus d'efficacité ». Par conséquent, on pourra s'attendre, au niveau expérimental, à ce que la représentation de la tâche ait des conséquences directes sur la performance du groupe, la structure des communications, et le processus de résolution adopté.

[35]

Pour ce faire, on utilise les mêmes tâches que celles de l'expérience de Faucheux et Moscovici, à savoir, les diagrammes d'Euler et les arbres de Riguet. Toutefois, en raison des conditions expérimentales, les lettres et les chiffres des diagrammes d'Euler sont remplacés par des pastilles de couleur sur un fond de couleur différente, c'est-à-dire qu'on fait correspondre une couleur à chaque lettre et chiffre : cette tâche sera donc nommée ici la « tâche-couleur ».

Par un dispositif expérimental approprié, en particulier par une formule d'accueil et un questionnaire inducteur pré-expérimental, on induit chez les sujets deux types de représentation différente de la tâche : pour les uns, la tâche est présentée comme une « résolution de problème », pour les autres comme une tâche de « créativité ». Par exemple, quand la représentation donnée de la tâche est « résolution de problème », on accueille les sujets en les remerciant d'être venu participer à une expérience « sur la résolution du problème », et on leur demande de remplir un questionnaire devant fournir des informations sur leur capacité à résoudre des problèmes, mais destiné en fait à induire et renforcer la représentation de la tâche. Il y a par conséquent, quatre conditions expérimentales :

1) tâche-couleur-représentation- créativité ; 2) tâche-couleur-résolution de problème ; 3) épreuve de Riguet-créativité ; 4) épreuve

de Riguet-résolution de problème. Dans les cas 1) et 4) on postule qu'il y a inadéquation entre la structure de la tâche et la représentation qui en est donnée. En effet, rappelons que la tâche-couleur est une tâche relativement simple, aux règles précises, facilement saisies par les sujets, alors que dans la tâche de Riguet, le sujet n'a pas la possibilité d'appréhender directement la règle lui permettant de mener à bien la tâche : c'est une tâche de type inférentiel.

À partir des considérations précédentes, on peut élaborer une série d'hypothèses, toutes corroborées par les résultats expérimentaux.

Deux représentations différentes de la même tâche produisent des performances différentes, car l'efficacité du groupe est plus grande quand représentation et structure de la tâche coïncident ; c'est-à-dire dans les cas 2) tâche-couleur-représentation de problème et 3) Riguet-crétativité (cf. Tableau IX).

La représentation de la tâche entraîne l'émergence de structures de groupe spécifiques. On trouvera davantage de structures homogènes dans la représentation « créativité » et de structures hiérarchisées dans la représentation

		Nature de la tâche	
		Couleur	Riguet
Représentation	Résolution de problème	13,50	19,10
	Crétativité	11,40	20,40

Tableau IX. - Moyenne des réponses correctes
Performance maximale : 20 pour la tâche couleur, 23 pour le Riguet

« résolution de problème » (Tableau X). On peut noter que *deux représentations différentes de la même tâche* entraînent des processus différents de structuration du groupe.

		Représentation résolution de problème		Représentation créativité	
		Couleur	Riguet	Couleur	Riguet
Structure de groupe	Homogène	0	0	2	4
	Hierarchisée	7	4	4	2
	Mixte (2 sous-groupes)	0	3	1	0

Tableau X. - Structures de groupe observées

Il est intéressant de constater que la représentation « résolution de problème » empêche l'apparition de structures homogènes. Par suite, on peut affirmer que « la structure du travail du groupe est largement déterminée par son image de la tâche ».

On a pu également mettre en évidence le fait que la manière dont les groupes accomplissent une tâche est déterminée par la représentation qu'ils ont du produit final de cette tâche. Ainsi, la représentation « créativité », induit l'idée d'originalité, alors que la représentation « résolution de problème » induit l'idée de précision. Ceci apparaît dans la manière dont est résolue la tâche de Riguet. La situation « résolution de problème » entraîne un contrôle sur la production, donc moins de figures originales, à l'inverse de la situation « créativité ». Ainsi, « la représentation de la tâche influe directement sur le processus cognitif utilisé à sa résolution ».

L'introduction, en tant que variable expérimentale, du système de représentation des sujets est une innovation très importante dans l'étude des processus de groupe. L'expérience d'Abric tend à montrer que ce système de représentation a une action décisive sur le comportement. Il vient interférer avec les éléments objectifs de la situation, jusqu'ici seuls objets de l'attention. D'autres types de représentation peuvent être observés au sein des groupes : représentation de soi, d'au-

trui, de la situation, etc... Il devient dès lors nécessaire d'intégrer dans l'étude des groupes l'ensemble des systèmes en présence dans la situation de groupe. Ainsi que le souligne Codol (1969), « il y a un danger à étudier séparément, en ce qui concerne les représentations à l'intérieur des groupes restreints des phénomènes que l'on a l'habitude, pour des commodités d'exposition, d'envisager par rapport à un seul des éléments de la situation, comme la tâche, le groupe, soi-même, ou les autres. Car de même que toute situation de groupe constitue un système indissociable, il existe corrélativement un système de représentation à l'intérieur des situations de groupe, de sorte que, par exemple, la représentation que les individus se font de la tâche influe sur la représentation qu'ils se font d'eux-mêmes et des autres ».

Codol (1968) démontre qu'il existe, pour une tâche donnée, une adéquation [37] entre la représentation de cette tâche, le système des relations sociales dans cette tâche, et les comportements observés. La tâche qu'il utilise consiste à découvrir en groupe, un code alphabétique chiffré, selon certaines règles, pouvant mener soit à un comportement soit à un comportement coopératif. On distribue aux sujets à tour de rôle, des cartes contenant un mot très court, de trois lettres environ, et par ordre croissant, les chiffres qui lui correspondent. Il est nécessaire d'avoir au minimum deux cartes pour découvrir un élément du code. Le joueur auquel on vient de distribuer une nouvelle carte « a la main » durant trente secondes. Pendant ce laps de temps, c'est lui qui reçoit ou perd les points pour une nouvelle découverte ou une erreur, et ce pour tous les autres membres du groupe. De plus, chaque joueur a, à plusieurs niveaux, la possibilité de coopérer ou non : lorsqu'il a la main, il peut soit partager l'information, soit la garder pour lui. Lorsqu'il découvre une lettre du code, il peut soit l'annoncer immédiatement, soit attendre son tour pour le faire et il peut soit garder soit partager les points et les erreurs.

Cette tâche est présentée sur le même mode que dans l'expérience précédente, à savoir par la formule d'accueil et le questionnaire inducteur, soit comme une épreuve de réflexion et déduction logique, soit comme une résolution de problème en groupe. En plus de la représentation de la tâche, on fait varier sa structure en ce sens que l'ordre de distribution des cartes permet ou non de favoriser un joueur. En effet, la présence d'un membre du groupe favorisé par l'apport d'information, donc ayant de plus grandes chances de réussite, modifie le sys-

tème de relations sociales dans la tâche, et la représentation que les sujets se font de cette structure sociale.

L'hypothèse fondamentale est que toute information nouvelle est catégorisée au sein d'une représentation, ce qui implique un type de comportement spécifique. Dans cette expérience, on peut penser que la représentation « logique » de la tâche, donc l'appel qui est fait ici à des capacités individuelles, et le fait qu'une personne soit favorisée vont entraîner un comportement plutôt compétitif, contrairement à la représentation « groupe », et au fait qu'aucun sujet ne dispose de plus d'information qu'un autre. Par conséquent, pour une même structure de tâche, « favorisée » ou « non favorisée », les comportements seront différents selon la représentation qui sera donnée de la tâche, « groupe » ou « logique » : la représentation « groupe » entraînera dans tous les cas un comportement plus coopératif que la représentation « logique ». De même, et inversement, pour une même représentation centrale de la tâche, « groupe » ou « logique », les comportements différeront en fonction de la structure de la tâche, « favorisée » ou « non favorisée ». Dans tous les cas, les groupes « favorisés » seront plus compétitifs que les groupes « non favorisés ». On postule que la représentation « résolution de problème en groupe » implique qu'il n'y ait pas de personnes privilégiées dans le groupe. Par conséquent, on peut établir une échelle de coopération ordonnant les groupes utilisés dans les différentes conditions expérimentales suivant un degré de coopération croissant :

1) Logique-favorisé ; 2) logique-non favorisé ; 3) groupe-favorisé ; 4) groupe-non favorisé.

En outre, dans cette tâche, la coopération est instrumentale par rapport au mode de résolution ; ceci signifie que moins les membres d'un groupe coopéreront, plus la performance sera faible. Les résultats vérifient à la fois cette assertion et les hypothèses : on peut, en effet, les ordonner suivant l'échelle de coopération établie, en ce qui concerne la coopération et le degré de réussite.

[38]

Ainsi, la représentation « logique » de la tâche entraîne dans tous les cas un comportement compétitif ayant des effets négatifs sur la performance. Par contre, la représentation « résolution de problème en groupe » se traduit toujours par des conduites coopératives, et particu-

lièrement dans les conditions où la structure des relations sociales ne privilégie aucun sujet au sein du groupe. Les différences de performance obtenues en fonction des deux types de représentation sont si importantes qu'on peut conclure que la représentation n'agit pas seulement en tant que variable intermédiaire, mais qu'elle transforme la tâche elle-même.

C. Haroche et M. Pécheux utilisent, au niveau de l'expérimentation, des représentations extérieures au cadre expérimental lui-même, et liées aux milieux socio-économiques dont sont issus les sujets : ouvriers et étudiants. Leur hypothèse prédit que la réussite sera meilleure lorsqu'il n'y aura pas contradiction entre le contenu véhiculé par les énigmes qu'ils soumettent aux sujets, et les représentations véhiculées par ces derniers en fonction de leur classe sociale, ce qui facilitera « la levée du voile qui dissimule la face cachée de l'énigme ». Chaque énigme contient donc un piège que les sujets éviteront plus ou moins en fonction des représentations dues à leur appartenance de classe. Suivant le contenu de l'énigme utilisée, les ouvriers réussiront mieux que les étudiants, et vice versa.

De fait, les ouvriers réussissent mieux à cette énigme : une femme parle avec son mari, employé dans une usine. Le mari dit , « J'ai rêvé cette nuit que le vote des représentants du personnel était défavorable au patron. Il faut que je le lui dise ». Aussitôt la femme s'écrie : « Tu est fou ! Surtout ne fait pas cela ! Sinon il est absolument certain que nous sommes fichus ». Tout s'explique si l'on sait que... (solution : le mari est veilleur de nuit). Les étudiants réussissent mieux lorsque cette énigme est présentée de la manière suivante , une femme parle à son mari, employé dans une usine. Le mari dit : « J'ai rêvé cette nuit que l'avion personnel du patron s'écrasait en flammes. Il faut que je le lui dise ! » Aussitôt la femme s'écrie : « Tu es fou ! Surtout ne fais pas cela ! Sinon, il est absolument certain que nous sommes fichus ».

Une analyse des contenus des solutions proposées permet de déceler que les ouvriers sont amenés, par la formulation de l'énigme, soit à masquer les rapports de classe (dans le cas de l'accident d'avion), soit à les poser explicitement (dans le cas du vote du comité), et donc, réussissent mieux dans ce dernier cas, alors que les étudiants passent sous silence l'existence de ces rapports (comité) ou les masquent (avion). Ainsi, les réussites différentielles des ouvriers et des étudiants s'expliqueraient par les situations de classe de ces deux populations, et

dépendraient des « rapports que ces sujets (déterminés socio-économiquement) entretiennent avec les contenus (mettant en jeu des représentations) à travers lesquels les problèmes leur sont présentés ». Cette étude met, elle aussi, en évidence la fonction de facilitation ou de blocage que peuvent exercer certaines représentations sur la résolution de problèmes.

1.3.2. La tâche, aspect instrumental et aspect symbolique

[Retour à la table des matières](#)

Les expériences que nous venons de présenter complètent et simultanément remettent en question les travaux précédents, par l'introduction d'une variable intermédiaire dont on a pu démontrer l'importance primordiale : la représentation de la tâche. C'est elle qui devient le centre de la recherche, c'est autour [39] d'elle que se structurent les activités du groupe. En ce sens, nous pouvons dire que ces recherches complètent les travaux antérieurs. Cependant, les échanges du groupe, la nature de son travail s'élaborent autour de la tâche, c'est-à-dire autour de ses caractéristiques objectives, certes, qui déterminent les communications nécessaires à sa résolution, mais aussi et surtout autour de l'image que le groupe s'en fait. C'est pourquoi nous pouvons aussi dire que ces travaux remettent en question, dans une certaine mesure, ceux effectués précédemment.

En effet, au niveau expérimental, la variable qui semble agir avec le plus de poids est bien la représentation de la tâche, plus que sa structure logique, plus que la structure sociale existant dans le groupe.

Ce qui est nouveau et inhabituel dans les études sur la représentation, c'est la manière dont les auteurs usent de la consigne. Bien plus qu'un simple instrument méthodologique, elle devient un moyen privilégié de définir le champ des significations présentes dans le groupe. Auparavant, par la consigne, l'auteur transmettait au groupe sa propre définition de la tâche, qu'il estimait partagée de tous. Au contraire, dans l'expérience d'Abrieu, par exemple, il devient possible de donner au groupe des définitions de la tâche qui seront ou non en adéquation avec sa structure logique. Ainsi, quand cet auteur présente la tâche

« couleur » comme une tâche de créativité, il donne une définition de la tâche qui va empêcher l'apparition de relations instrumentales au sein du groupe. Alors que l'efficacité maximale a plus de chances d'être atteinte par des groupes centralisés, l'image que le groupe se fait de la créativité va entraîner une diminution de l'efficacité, en favorisant l'apparition de groupes non centralisés. Compte tenu de l'analyse logique préalable de la tâche, il devient donc possible d'en induire une image inhabituelle, aberrante à la limite, mais ayant un certain poids puisque transmise par l'expérimentateur.

Par contre, la tâche qu'utilise Codol permet, par le jeu des règles, plusieurs définitions et celles qu'il en donne sont toutes les deux plausibles. Toutefois, dans la mesure où les règles favorisent la coopération, on voit apparaître des différences marquées, selon l'image de la tâche induite. A « travail de groupe » est associée l'idée de coopération. Et, au vu des résultats, on peut conclure que cette image résiste au fait qu'on ait essayé de mettre un frein à cette coopération, dans les cas où un membre du groupe se trouve favorisé. Ainsi, la représentation prime la structure sociale : l'image que le sujet se fait de la tâche, et par suite, du groupe dans lequel il est inclus peut avoir plus d'importance et plus d'influence sur son comportement que les conditions objectives de la situation où il se trouve placé. De même, à « travail logique » est associée l'idée d'une activité individuelle de raisonnement déductif, et, de ce fait, l'idée d'une inégalité a priori entre les membres du groupe, due à des aptitudes différenciées et cette image subsiste même si dans le groupe, il n'y a aucune raison pour que certains sujets soient plus susceptibles de résoudre le problème que d'autres. La représentation « logique » aura donc pour effet de bloquer la coopération.

Ceci est d'autant plus intéressant que *la coopération est instrumentale par rapport à la résolution du problème*, et les résultats obtenus dans les conditions où la tâche est présentée comme une « déduction logique » démontrent que l'établissement de relations instrumentales au sein du groupe peut être freiné par une représentation inadéquate de la tâche. Ainsi, dans la tâche utilisée par Codol, les sujets perdent en efficacité s'ils ne sont pas coopératifs. Or, on a pu démontrer auparavant que le mode de résolution d'un problème tend à se rapprocher du modèle de la tâche, autrement dit, que le groupe adopte une structure de relations en adéquation avec celle exigée par l'analyse logique

de la tâche. Mais on constate aussi que l'image que les groupes se forment de [40] la tâche peut, dans certaines conditions, rendre cette tendance caduque, et, de ce fait, nous amène à modifier ce résultat. La représentation nous apparaît donc comme un phénomène de première importance dans la vie des groupes, et dans le cas qui nous occupe, au niveau de la manière dont ils travaillent. Dans leurs expériences respectives, Abric et Codol prennent des tâches semblables et leur donnent des significations différentes, et de ce fait, le travail de groupe devient aussi différent, par le biais de la représentation qui en est transmise au groupe. Chaque signification fait appel à des types d'organisation et de structuration différents de la part du groupe.

La représentation intervient donc comme médiateur entre un ensemble de signes fournis par l'environnement et la conduite du sujet ou du groupe. Elle est un processus dynamique de reconstruction du réel en même temps qu'elle en permet l'appréhension. C'est par elle que le sujet s'organise, ordonne et attribue des significations aux informations qu'il reçoit. Le caractère dichotomique de la représentation, intermédiaire entre sujet et objet peut être résumé dans une définition qu'en donne Moscovici (1961) : « La représentation, unité d'images, de concepts, de significations ayant trait à un objet s'édifie à la fois comme reflet de celui-ci et comme activité du sujet individuel et social. » Ainsi, la représentation en modelant le réel, permet d'en construire une image socialisée. De plus, en tant que produit social, elle structure la perception du sujet à travers un processus de sélection des informations, reflet de normes et de valeurs. Simultanément instrument de connaissance et instrument d'action, elle est l'occasion pour le sujet d'organiser les informations reçues de son milieu afin de les rendre intelligibles et par là, de leur imprimer un contenu dynamique, permettant d'orienter sa conduite. Ainsi, par la représentation, le sujet donne un sens au monde, et y trouve des points d'appui pour pouvoir agir.

On a pu mettre en évidence l'importance de l'effet de la représentation sur le comportement des groupes de travail. Le groupe a, tout à la fois, une activité signifiante et une activité structurante, la première impliquant la seconde. Il ne se contente pas de traiter de l'information, mais il intègre aussi de la signification. Et le traitement de l'information n'est rendu possible que par un échange de codes et de normes. Le groupe produit de l'interaction, mais ce produit est déterminé à un ni-

veau symbolique. Comme nous l'avons souligné, ce qui est primordial ce n'est ni la transmission de l'information dans le groupe, ni sa structure sociale, ni la structure logique de la tâche, mais bien sa représentation qui détermine l'ensemble des autres processus émergents ou présents dans le groupe. Le premier travail du groupe se situe à un niveau sémantique, sous-jacent à son activité manifeste. La définition de la tâche fait appel à tout un ensemble de connotations autour desquelles vont se construire les échanges du groupe, la nature de son travail. La tâche, par l'intermédiaire de l'image qui en est donnée donne forme au comportement du groupe. Outre son aspect instrumental, elle devient centrale de par son aspect symbolique.

1.3.3. Conclusions

[Retour à la table des matières](#)

Nous avons ainsi pu suivre l'évolution et la transformation des études sur le travail en groupe, les différentes recherches allant toujours plus avant dans l'analyse des processus et l'approfondissement théorique. Les premières interrogations sur ce problème ont d'abord été essentiellement pratiques : « Plusieurs valent-ils mieux qu'un pour résoudre un problème ? » Cependant, dès les premiers essais expérimentaux, et du fait des résultats contradictoires obtenus [41] en la matière, les chercheurs se sont trouvés devant une impasse : le problème pratique se révélait insoutenable. On a alors essayé de remédier à l'absence de validité des résultats en affinant les méthodes de comparaison entre individus et groupes, ce qui a mené à la comparaison entre groupes réels et groupes fictifs, toujours du seul point de vue de la performance. Ceci a eu pour effet, d'une part, de privilégier les aptitudes individuelles, et surtout, de nier au groupe tout effet spécifique, en traitant un agrégat factice d'individus, ou plus exactement d'aptitudes individuelles, comme équivalent à un groupe. Les résultats obtenus, dans la mesure où ils demeuraient insatisfaisants, ont amené les auteurs à aller, au-delà d'une simple comparaison, à la recherche des mécanismes explicatifs des processus par lesquels les groupes travaillent. En même temps, on voit poindre l'importance de phénomènes de groupe spécifiques : interaction, organisation... La question de départ : « Le groupe est-il supérieur ou non à l'individu ? » apparaît alors

comme un non-sens. De plus, les recherches mettent l'accent sur le fait que le problème des compétences individuelles devient sans fondement, car pour pouvoir se manifester, celles-ci dépendent et de la tâche et de l'organisation du groupe.

Le problème se trouve donc déplacé et posé sur le plan même du groupe. Les groupes qui seront tout d'abord étudiés sont des groupes organisés, placés dans un cadre préétabli. On va ainsi comparer l'efficacité relative de différentes organisations de groupe, dont la tâche principale est de traiter de l'information. Soulignons que le dispositif de groupe est ici déterminé à priori, et que la relation sociale apparaît comme un pur instrument servant à la résolution du problème. Cependant, les premières recherches de ce type ont mis l'accent sur le fait que le groupe ne s'adaptait pas de façon mécanique au réseau : les échanges du groupe ne prenaient pas forcément la forme de celui-ci. Les premières tentatives d'explication de ce phénomène ont été effectuées par rapport à l'échange d'information, auquel est réduite l'activité du groupe : on démontre qu'il est nécessaire qu'apparaisse au sein du groupe une personne qui centralisera l'information, afin de parvenir à une meilleure performance. Ne perdons pas de vue que le problème essentiel que les auteurs se posent ici concerne l'efficacité du groupe : l'important *n'est pas comment le groupe parvient à la solution, mais qu'il y parvienne avec le plus d'efficacité possible.*

Les recherches ultérieures vont passer d'un domaine purement descriptif et comparatif à celui de l'analyse des processus. On démontre que c'est la tâche elle-même qui détermine la genèse du groupe. Alors qu'auparavant on ne lui accordait aucune importance et que tous les problèmes étaient considérés comme interchangeable, la tâche devient une variable de première importance autour de laquelle s'édifie l'activité et l'organisation du groupe. On met donc en évidence que les groupes travaillent différemment selon les tâches qu'on leur propose, de plus, qu'ils fonctionnent mieux lorsqu'il y a congruence entre la tâche et le type de l'organisation qu'ils se donnent, et qu'enfin, ils ont tendance à se donner une organisation leur permettant de résoudre au mieux le problème posé. Ces résultats permettent d'éclairer la recherche sur le travail en groupe d'un jour nouveau et d'approfondir l'analyse des mécanismes par lesquels les groupes travaillent. Ces derniers ont pu être formalisés de façon rigoureuse. Cette formalisation met en parallèle le système d'organisation du groupe et le système de

résolution de la tâche : la performance maximale est atteinte lorsque les deux systèmes coïncident, en d'autres termes, lorsqu'ils sont isomorphes.

Mais, simultanément, on a pu observer que de nombreux systèmes, outre ceux cités précédemment, entraînent en jeu dans la vie du groupe, venant s'intercaler entre la tâche et son activité : sa structure sociale par exemple, et surtout, [42] son système de représentation. La signification de la tâche est apparue comme une variable d'une importance primordiale, intermédiaire entre la tâche, analysable, clairement définie, et l'activité observable du sujet ou du groupe. Elle éclaire le processus par lequel le groupe réalise l'adéquation entre sa façon de travailler et la tâche. Le travail devient important, non par son aspect instrumental, mais par le sens qu'il revêt. Les expériences sur la représentation de la tâche permettent de trouver des contre-exemples, c'est-à-dire des cas où le groupe ne peut s'organiser de manière à atteindre une performance optimale. Ceci peut s'expliquer par le fait que la représentation que l'expérimentateur donne de la tâche, qui fait autorité, empêche le groupe d'organiser de manière cohérente les indices qu'il perçoit de la tâche, ce qui bloque le processus d'adaptation du groupe à la tâche. Les indices fournis par l'expérimentateur viennent se superposer et masquer les indices fournis par la situation objective. Il y a donc conflit entre deux systèmes de représentation : celui proposé par l'expérimentateur, et celui dont dispose le sujet, en fonction de la situation et de son expérience antérieure. Si, durant toute la passation expérimentale, le premier reste plus prégnant que le second, le groupe ne pourra pas fonctionner normalement, donc atteindre une performance optimale. Par contre, il est des cas où les sujets se rendent compte, plus ou moins clairement, que les indices fournis par la situation sont en contradiction avec ceux transmis par l'expérimentateur. Ceci les amène à changer leur comportement, et pour résoudre ces contradictions, à se démarquer de l'avis de l'expérimentateur². Il faut donc, pour que le groupe parvienne à une amélioration de sa performance, c'est-à-dire, pour passer d'une activité allant de concert avec la définition de l'expérimentateur, à une activité en accord avec les éléments perçus de la situation, qu'il y ait une remise en question plus ou moins consciente des significations données par l'expérimentateur. On

² (Cf. Abrie et Kahane (à paraître)).

conçoit, vu l'autorité conférée à ce dernier, que cette évolution ne soit pas des plus aisées. Ces recherches tendent ainsi à démontrer que ce qui est important dans le travail de groupe, ce n'est pas le traitement de l'information en tant que telle, mais la signification qui lui est accordée. *La représentation non seulement transforme le travail, mais encore lui donne forme.*

Nous avons pu mettre l'accent sur l'évolution de la recherche sur le travail de groupe. Peu à peu, les auteurs ont abandonné le problème « d'engineering » de départ, pour tenter d'apporter des réponses au problème théorique. On est ainsi passé d'un schéma descriptif à un schéma explicatif, d'un ensemble de constats à un système cohérent d'interprétation des mécanismes de base. La recherche de moyens d'amélioration de la performance a perdu de son intérêt au profit de la mise en lumière des processus fondamentaux. L'introduction, au niveau expérimental, du contenu sémantique et symbolique de la tâche et de la situation ouvre un courant de recherche fructueux, dont on est loin encore d'avoir épuisé les possibilités.

Serge Moscovici
et Geneviève Paicheler

[43]

Références bibliographiques

[Retour à la table des matières](#)

ABRIC J.-C., « Experimental Study of Group Creativity », in : *European Journal of social Psychology*, Vol. 1, no 3, septembre 1971.

ABRIC J.-C. et KAHAN J.-P., « The effects of representations and behavior in experimental games », in : *European Journal of social Psychology* (à paraître).

ANDERSON N. H., « Group performance in an anagram task », in : *Journal of social Psychology*, 1961, 55, 67-75.

BAVELAS A., « Communication pattern in task oriented groups », in : CARTWRIGHT D. et ZANDER A. (Eds), *Group Dynamics*, New York, Row-Peterson, 1953, 493-506.

CODOL L-P., « Représentation de la tâche et comportement dans une situation sociale », in : *Psychologie française*, Tome 3, Fasc. 3-4, 1968, 241-264, 63-71.

CODOL J.-P., « Sur l'emploi de quelques expressions concernant les activités et processus cognitifs », in : *Bulletin de psychologie*, XIII, 1969, no 1-3.

CODOL J.-P., « Représentation de soi, d'autrui et de la tâche dans une situation sociale », in *Psychologie française*, Tome 14, Fasc. 3, 1969, 217-228.

CODOL J.-P., « Représentation d'autrui et activité des membres d'un groupe expérimental », in *l'Année psychologique*, Fasc. 1, 1970, 131-150.

CODOL J.-P. et FLAMENT C., « Note sur une tâche à usages multiples », in : *le Travail humain*, Tome 32, no 3-4, juillet-décembre 1969, 169-176.

FAUCHEUX C. et MOSCOVICI S., « Etude sur la créativité des groupes : 1, Tâche, situation individuelle et groupe », in : *Bulletin de psychologie*, Tome 11, 1958, 863-874.

FAUCHEUX C. et Moscovici S., « Etude sur la créativité des groupes : 11, Tâche, structure de communication et réussite », in : *Bulletin du C.E.R.P.*, Tome 9, 1960, 11-22.

FLAMENT C., « Changements de rôle et adaptation à la tâche dans des groupes de travail utilisant divers réseaux de communication », in : *Année psychologique*, Tome 56, 1956, 411-432.

FLAMENT C., « La performance dans les groupes de travail, rapports entre la structure de l'activité et celle du réseau de communication », in : *Année psychologique*, Tome 58, 1958, 71-89.

FLAMENT C., *Réseaux de communication et structure de groupe*, Paris, Dunod, 1965.

FLAMENT C., *Théorie des graphes et structures sociales*, Gauthier-Villars, Paris, Mouton, Paris, La Haye, 1965.

FAUST W. L., « Group versus individual problem solving », *in* : *Journal of abnormal and social Psychology*, Tome 59, 1959, 68-72.

HAROCHE C. et PECHEUX M., « Étude expérimentale de l'effet des représentations sociales sur la résolution d'une énigme », *Bulletin de psychologie*, à paraître en 1972.

HEISE G.-A. et MILLER G. A., « Problem solving by small groups using various communication networks », *in* : HARE P.-A., BORGOTTA E.-F. et BALES R. F., *Small Groups Studies in social Interaction*, New York, Alfred, A. Knopf, 1955, 353-367.

HOFFMAN R. L., « Group problem solving », *in* : BERKOWITZ L. (Ed.), *Advances in experimental social Psychology*, Vol. 2, New York, dud London Academic Press, 1965, 99-132.

KELLEY H.-H. et THIBAUT J. W., « Group problem solving », *in* : LINDZEY G. et ARONSON E. (Eds), *The Handbook of social Psychology*, Second Edition, Reading, Massachussets, Menlo Park California, London, Don Mills, Ontario, Addison, Wesley Publishing Company, Vol. 4, 1969, 1-101.

LEAVITT H. J., « Some effects of certain patterns on group performance », *in* *Journal of experimental and social Psychology*, 1951 (46), 38-50.

LORGE I. et SOLOMON H., « Two models of group behavior in the solution of Eureka-type problems », *in* : *Psychometrika*, 1955, 20, 139-148.

[44]

MACQUART D., « Group problem solving », *in* : *Journal of social Psychology*, 1955 (41), 103-113. Moscovici S., *La Psychanalyse, son image, son public*, Paris, P. U. F., 1961.

MULDER M., « Group structure and group performance », *in* : *Acta psychologica*, 1959 (16), 356-402.

MULDER M., « Communication structure, decision structure and group performance », *in* : *Sociometry*, Vol. 23, no 1, mars 1960, 1-14.

POITOU J.-P. et FLAMENT C., « Structure sociale et structure de tâche », *in* : *l'Année Psychologique*, Tome 67, Fasc. 2, 1967, 493-512.

ROBY T. B. et LANZETTA J. T., « A study of an assembly effect in small group performance », in : *Journal of social Psychology*, Tome 53, 1961, no 1, 53-58.

SHAW M. E., « A comparison of individual and small groups in the rational solution of complex problems », in : *American Journal of Psychology*, 1932 (44), 491-504.

SHAW M. E., « Communication Networks », in : BERKOWITZ (Ed.), in : *Advances in experimental social Psychology*, Vol. 1, New York and London, Academic Press, 1964, 111-149.

TAYLOR D. W., BERRY P. C. et BLOCK C. H., « Le travail collectif facilite-t-il ou inhibe-t-il la pensée créatrice dans le « brainstorming » ? », in : *le Travail humain*, Tome XXIV, janvier-juin 1961, 1-20.

TAYLOR D. W. et FAUST W. L., « Twenty questions : efficiency in problem solving as a function of size of group », in : *Journal experimental Psychology*, 1952 (44), 360-368.

[45]

La recomposition des territoires.

Deuxième partie :

La dynamique des groupes

Chapitre 2

LE POUVOIR ET L'EXERCICE DU POUVOIR

Jean-Pierre Poitou

2.1. Problèmes de définition

2.1.1. Le pouvoir : notion sociologique ou notion psychologique

[Retour à la table des matières](#)

Ce n'est que relativement récemment que les psychosociologues se sont intéressés à la notion de pouvoir (Cartwright, 1959, Thibaut et Kelley, 1959,

Homans, 1961). L'étude du pouvoir était jusque-là du ressort de la science politique et de la sociologie politique. S'agit-il bien de la même notion dans l'un et l'autre domaine ? Le problème est évidemment complexe. Il préoccupe moins les psychosociologues que les politicologues. Parmi ces derniers on peut sommairement distinguer trois catégories. Dans une première catégorie on rangerait ceux pour qui le pouvoir est un concept exclusivement politique qui ne saurait être appliqué à des relations individuelles, soit parce que le pouvoir

est « fonction de l'organisation des associations, de l'arrangement et de la juxtaposition des groupes, et de la structure de la société elle-même » (Bierstedt, 1950), soit parce que ce concept se « rapporte précisément au champ des pratiques de classe et des rapports des pratiques de classe, voire au champ de la lutte de classe : il a pour cadre de référence la lutte de classe d'une société divisée en classes » (Poulantzas, 1968). D'autres considèrent qu'il existe effectivement des formes individuelles de pouvoir, distinctes du pouvoir politique, mais non sans rapport avec lui. Ainsi Parsons (1963) trace un parallèle entre la nature et le rôle du pouvoir dans la sphère politique et ceux de la monnaie dans l'économie. Ce parallèle permet de saisir la différence qu'il établit entre pouvoir individuel et pouvoir politique. Le premier est une relation entre des individus où l'un impose une obligation à l'autre par la promesse de sanctions positives ou négatives. Cette relation est comparable dans le domaine économique au troc, où les échangistes se fournissent mutuellement des biens matériels ou des services instrumentaux. Le pouvoir politique, lui, est un moyen symbolique et généralisé d'imposer des obligations et d'obtenir des engagements en vue de l'action collective. Il est comparable dans le domaine économique à la monnaie, qui symbolise des biens, et dont la valeur n'est donc pas matérielle mais conventionnelle. Enfin une dernière [46] catégorie de politicologues considère que le pouvoir sous toutes ses formes ne constitue qu'un unique phénomène. Ainsi pour Lasswell et Kaplan (1950) : « La science politique s'occupe du pouvoir en général, sous toutes les formes sous lesquelles il se présente. » Cette affirmation autorise la psychologie sociale de son côté à ne pas faire davantage de distinction puisque les sciences politiques admettent alors que « tout groupe, quels que soient sa taille et ses caractères, fait face à des problèmes politiques, pour autant que ces problèmes touchent à sa cohésion et à son unité » (Bourricaud, 1958). La psychologie sociale peut alors se constituer en microsociologie, c'est-à-dire non pas étude de faits sociologiques de niveau microscopique, mais étude de faits sociologiques miniaturisés. Plus particulièrement, la psychologie sociale est autorisée dans ce cas à définir le pouvoir en général comme une relation entre individus, dans laquelle les différents types de rapports sociaux n'apparaissent que comme paramètres de la situation où cette relation s'est instaurée. On trouvera chez Lapierre (1968, Chap. 2) et chez Poulantzas (1968, Chap. 1) un examen détaillé de ces problèmes.

2.1.2. *Pouvoir, échange, influence*

[Retour à la table des matières](#)

Les psychologues sociaux se rallient évidemment à la dernière des positions présentées ci-dessus. Toute relation qui permet à un individu de modifier le comportement d'une autre peut alors être considérée comme une relation de pouvoir. Mais comment distinguer cette relation de celles qu'elle implique n'importe quel type d'interaction ?

Le critère généralement retenu est celui de la symétrie de la relation. Dans un échange, les deux partenaires donnent et reçoivent des biens ou des services de valeur (subjective) égale. Il s'agit d'une relation symétrique : que *A* échange quelque chose avec *B* implique que *B* échange avec *A*. En revanche une relation de pouvoir - ou d'influence - n'est pas nécessairement symétrique. Le fait que *A* commande à *B* n'implique pas que *B* commande à *A*. Il n'implique pas non plus d'ailleurs que *B* ne puisse pas commander à *A*. Certains auteurs considèrent que la relation de pouvoir est antisymétrique : si *A* commande à *B*, *B* ne commande pas à *A* dans le domaine d'activité considéré. En revanche *B* peut, dans un autre domaine, commander à *A*. En effet si l'on pose la relation de pouvoir comme antisymétrique, il faut supposer une partition des activités des individus considérés en ensembles disjoints de sorte qu'il y ait pour chaque ensemble antisymétrie entre les agents individuels de ces activités (March, 1955). Si on définit le pouvoir comme une relation simplement non symétrique, on pourra admettre entre deux individus, et par rapport à une activité donnée les quatre possibilités suivantes. *A* peut faire accomplir l'acte en question à *B*, et *B* peut le faire accomplir à *A*. *A* peut commander l'acte à *B*, qui lui n'a pas ce pouvoir sur *A*. Ou bien c'est *B* qui commande à *A*, et non *A* à *B*. Ou enfin ni *A* ni *B* ne peuvent obtenir de l'autre l'acte en question (Cartwright, 1959).

Ce critère permet de distinguer deux grandes classes dans les formes d'interactions et les relations individuelles. Mais au sein des relations non symétriques, faut-il distinguer le pouvoir de l'influence, de l'autorité, du commandement ? Faut-il réserver le terme pouvoir aux tentatives intentionnelles d'influence (Cartwright, 1959) ? Ou bien à celles qui s'appuient uniquement sur des sanctions négatives

(Karlsson, 1962) ? Ou bien vaut-il mieux ne pas distinguer entre pouvoir et influence ?

[47]

La tendance actuelle est à considérer le pouvoir comme une influence potentielle, comme une relation dont le procès d'influence observé au niveau des conduites constitue l'actualisation (Collins et Raven, 1969). On trouvera de nombreuses revues détaillées sur la notion de pouvoir (Allen, 1965, Cartwright, 1959, Cartwright et Zander, 1968, Collins et Raven, 1969, Janda, 1960, Poitou, 1964, 1967, Schopler, 1965). Il reste cependant à situer les différentes modalités d'influence les unes par rapport aux autres, et à cette fin nous utiliserons le modèle de March (1955) qui a inspiré les modèles du pouvoir présentés au paragraphe 2.2.3. Dans son esquisse d'une théorie des phénomènes d'influence, March définit l'influence ainsi : « Si l'on peut prédire avec certitude le comportement d'un individu dans une situation donnée, et que le comportement observé diffère du comportement prévu, on dira qu'il y a eu une influence qui a induit ce changement. »

D'une façon très générale, considérons tous les comportements dont un organisme est capable comme états de cet organisme. Appelons R l'ensemble des états de cet organisme (voir Fig. 1). Supposons qu'à chacun de ces états soit attachée une valeur pour l'organisme - c'est-à-dire une valeur subjective - positive, négative ou nulle. On appellera décision l'établissement d'un lien entre un élément de R et une valeur non nulle. Considérons en outre un ensemble T d'états de la nature qui sont susceptibles de déclencher un état de l'organisme. Les éléments de T sont associés aux éléments de R par des chaînes de probabilités. Dans ce cadre March distingue quatre grandes catégories de procès d'influence différant par les moyens utilisés pour déclencher un changement dans l'organisme (Fig. 1).

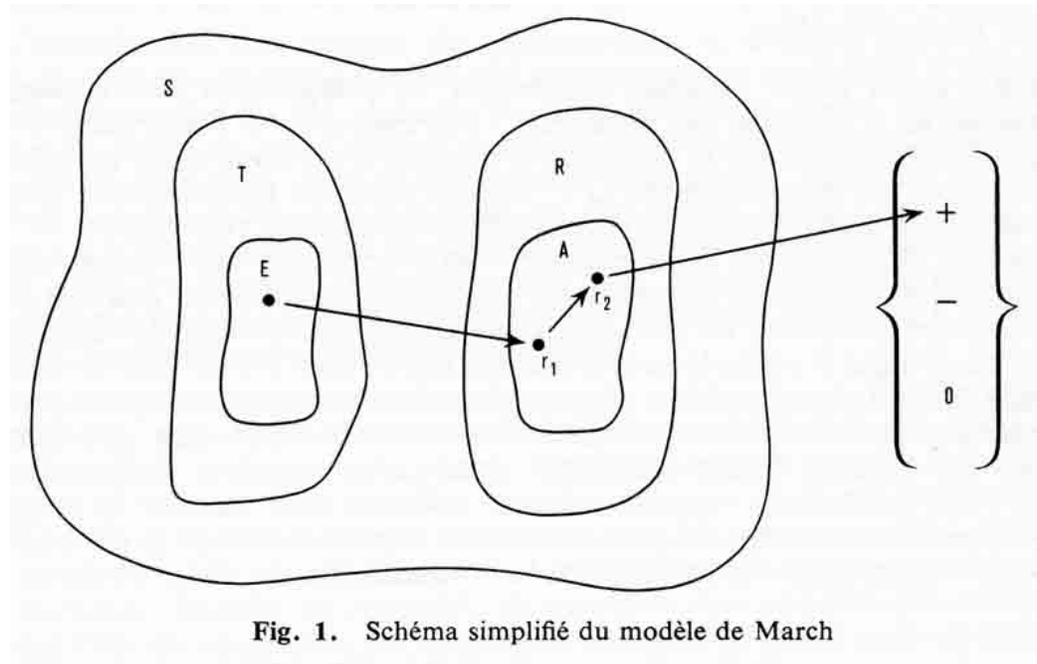


Fig. 1. Schéma simplifié du modèle de March

S : ensemble des états de la nature.

R : ensemble des états de l'organisme.

T : ensemble des états de la nature qui sont susceptibles de déclencher un état de l'organisme.

E : ensemble des stimulus efficaces.

A : ensemble des réponses déclenchées par les éléments de E.

r_1, r_2 : éléments de R.

{ +, -, 0 } : ensemble des valeurs subjectives.

[48]

2.1.2.1. On peut changer les valeurs associées aux éléments de R. Si l'on peut mener l'organisme, ou l'individu, à attribuer une valeur positive à un état qui avait jusque-là une valeur nulle, on augmente ainsi la probabilité que l'individu choisisse cet état. Entrent dans cette catégorie la plupart des déterminations culturelles des activités individuelles : socialisation, intériorisation de valeurs, etc...

2.1.2.2. Les éléments de l'ensemble R sont reliés entre eux par des chaînes de probabilités. Il est possible de changer cet enchaîne-

ment. Si l'on promet à un enfant de le mener au cinéma (r_2) à condition qu'il range sa chambre (r_1 , on l'induit à considérer que l'état r_1 est associé par une forte probabilité à l'état r_2 lui-même associé à une valeur positive, tandis qu'auparavant r_1 n'était associé à aucun état valorisé, ni à aucune valeur positive, si ce n'est par des probabilités très faibles.

2.1.2.3. On peut changer les liaisons entre éléments de T et de R. Soit A un sous-ensemble de R qui contient les états effectivement déclenchés dans l'organisme, et E un sous-ensemble de T qui contient les états de la nature reliés à A . Autrement dit, E est l'ensemble des stimuli efficaces sur l'organisme considéré. Il est possible d'étendre ou de limiter A en relation avec un ensemble donné. Les différents types de conditionnement entrent dans cette catégorie. Une réponse inconditionnée est un état appartenant à A , associé à un stimulus ou état de la nature appartenant à E . Le conditionnement a pour effet d'associer cette réponse particulière, à un autre élément de E , le stimulus dit conditionné, qui auparavant déclenchait des réponses quelconques. Autrement dit, pour un ensemble E qui ne comprendrait que les stimulus conditionné et inconditionné, on parvient à réduire l'ensemble A à la seule réponse conditionnée (voir Fig. 1).

2.1.2.4. Enfin il est possible de changer la composition de l'ensemble E, en ôtant ou en y ajoutant des éléments. Par exemple en fournissant à l'individu des informations sur la situation à laquelle il est confronté, on peut faire passer celle-ci du sous-ensemble ($T - E$) des stimulus potentiels à l'ensemble E des stimulus actifs, qui déclenchent effectivement une réponse.

Ce que Bachrach et Baratz (1962, 1963) appellent un « procès de non-décision » appartient à ce dernier type : les individus influents peuvent réduire l'ensemble des situations (le sous-ensemble E) qui déclenchent des décisions de la part du groupe à celles-là seules qui les intéressent ou ne leur nuisent pas. Les décisions du groupe seront alors apparemment spontanées, mais resteront circonscrites aux domaines déterminés souverainement par les membres influents du groupe. Entre également dans cette catégorie ce que Jones et Gerard (1967) nomment *cue-control* : un individu peut susciter le comporte-

ment désiré chez un autre s'il peut introduire dans la situation le ou les indices (cues) qui déclenchent habituellement la conduite désirée chez cet autre.

2.2. Les cadres théoriques

2.2.1. Renforcement et utilité

[Retour à la table des matières](#)

Peu avant que l'étude du pouvoir ne soit abordée en psychologie sociale, la conviction fut acquise et proclamée par les psychologues que la notion [49] de renforcement fournissait une conception fondamentale des conduites humaines utilisable par toutes les sciences sociales pour l'étude de toutes les activités humaines (Skinner, 1953).

Aux XVIIIe et XIXe siècles, les sciences économique et politique avaient élaboré pour leurs propres fins un modèle essentiellement économique de l'homme : *l'homo æconomicus* (voir Touchard, 1959, Chap. IX, section II, et Denis, 1966, Chap. V). Ces conceptions postulaient que les conduites individuelles étaient guidées par la recherche de l'utilité, ou valeur subjective, maximum ou encore de la satisfaction maximum. Elles se proposaient de fonder sur ce postulat, et à l'aide des principes du libéralisme économique une théorie des phénomènes sociaux. Cette tentative souffrait de deux faiblesses. Au niveau de la conduite individuelle, on ne disposait d'aucun fondement empirique suffisant pour étayer la notion d'utilité. Quant aux théories économiques classiques qui permettaient de passer du niveau individuel au niveau social, elles furent ébranlées dans leurs fondements par les critiques du matérialisme historique, critiques que l'on tenta de déjouer par de nouvelles formulations, dites néo-classiques, du libéralisme. Cependant il apparut que l'on pouvait assimiler la notion psychologique de renforcement et la notion économique d'utilité ou valeur subjective : « La valeur ... peut être considérée comme fondée sur le caractère d'une substance ou d'un bien qui fait de celui-ci un agent renforçateur pour l'organisme... Une substance ne sera pas valorisée (recherchée) tant que le procès de renforcement ne s'est pas produit »

(Hull, 1952). Dès lors on pouvait renouer avec le courant des théories sociales dites « utilitaires » du XVIII^e siècle anglais qui introduisirent la notion d'utilité (voir Allport, 1954), ainsi tenter à nouveau de faire reposer les phénomènes sociaux sur des activités et des relations individuelles.

L'assimilation des notions de renforcement et d'utilité permet de faire entrer dans une seule classe tout ce qui peut constituer un facteur d'orientation des conduites, depuis les valeurs morales jusqu'aux biens matériels. Ceci autorise les psychologues à choisir parmi les différentes conceptions du pouvoir celles qui le définissent comme une relation individuelle, reposant sur une distribution inégale de ressources quelles qu'elles soient. Ainsi Cartwright (1959) préfère-t-il la conception de Lasswell et Kaplan (1950) à celle de Parsons, considérant, après avoir examiné cette dernière, que, même lorsque le pouvoir provient de ressources économiques, son emploi revient en définitive à l'activation de forces psychologiques entre des personnes.

La conception utilitaire est donc largement prédominante dans la psychologie sociale du pouvoir, et je classerai les différents cadres théoriques en quatre catégories selon la place que la notion d'utilité y occupe et selon la nature des emprunts qu'ils font aux modèles économiques. Je distinguerai d'abord les théories dites de l'interaction qui recourent directement aux modèles du marché et de la négociation pour présenter l'interaction sociale comme un échange de renforcements. Ensuite un ensemble de positions fort proches des précédentes mais qui font un usage plus particulier des théories du choix avec ou sans aléas (voir Bresson, 1965), ou théorie de la décision. Je rangerai aussi parmi les théories utilitaires les conceptions d'inspiration lewinienne. En effet la notion lewinienne de valence entretient des rapports étroits avec celle d'utilité (voir Edwards, 1954, Bresson, 1965). Face à cet ensemble important, et mis à part certains travaux d'inspiration psychanalytique (voir sur ce point Collins & Raven, 1969), on ne trouve guère que la théorie de Mulder (1959) qui critique les théories utilitaires du pouvoir.

[50]

2.2.2. Les théories de l'interaction : Thibaut et Kelley (1959), Blau (1964)

[Retour à la table des matières](#)

On pourrait qualifier de strictement utilitaires ces théories qui établissent une analogie étroite entre les interactions sociales et les échanges économiques, et qui utilisent pour analyser et représenter les premières les modèles élaborés par les économistes pour l'étude des seconds. Cependant chez certains auteurs (Homans, 1961, Blau, 1964, Nord, 1969) la référence à l'économie est explicite et directe, tandis que chez d'autres comme Thibaut et Kelley (1959) elle est implicite.

2.2.2.1. La notion de pouvoir chez Thibaut et Kelley (1959). Ces auteurs décrivent l'interaction sociale selon une présentation matricielle inspirée de celle de la théorie des jeux mais qui s'en différencie sur certains aspects importants (voir sur ce point le chapitre « Jeux et conflits »).

Chaque individu dispose d'un répertoire comportemental. Ce répertoire est l'ensemble des attitudes, des comportements et de leurs combinaisons, que l'individu peut manifester. Lorsque deux individus A et B interagissent, A ayant le répertoire $A = \{a_1, a_2, \dots, a_n\}$, et B le répertoire $\beta = \{b_1, b_2, \dots, b_n\}$ l'ensemble des interactions possibles est l'ensemble produit $A \times \beta$, c'est-à-dire l'ensemble des couples $(a_i b_j)$. A tout couple $(a_i b_j)$ sont associées deux valeurs subjectives, l'une représentant ce que A attend de cette interaction particulière, l'autre ce que B en espère. On suppose en effet que chaque individu peut déterminer combien chaque combinaison d'actions lui rapporte, et qu'il peut en outre ordonner ces valeurs sur une échelle. Celle-ci comporte un point central. Le niveau de comparaison (*comparison level*, ou *CL*). Le *CL* est une sorte de moyenne résumant l'ensemble des renforcements passés obtenus par l'individu, qui lui permet de déterminer si une interaction lui apportera ce qu'il estime « mériter ».

On considère un second point de référence : le niveau de comparaison alterne (*CL-alt*). C'est le niveau de profit offert par la meilleure situation disponible en dehors de la relation où l'individu est actuellement engagé.

Considérons un individu engagé dans une relation avec un autre individu. La matrice d'interaction représente un recensement exhaustif de toutes les interactions possibles entre eux. Les deux nombres inscrits dans chaque case de la matrice représentent la valeur subjective que chaque partenaire attend de chaque interaction. Pour chaque protagoniste, des valeurs sont comptées en unités arbitraires à partir de son *CL-alt* pris comme point zéro. Les rapports entre le niveau de profit inscrit dans la matrice, le *CL* et le *CL-alt* déterminent d'une part l'attrait présenté par une relation pour un individu, d'autre part les possibilités qui existent pour lui de trouver une relation plus profitable ailleurs, donc enfin le pouvoir de l'autre d'imposer ses conditions.

La situation la plus favorable pour une personne se présente lorsque les revenus offerts par la relation sont supérieurs au *CL-alt* et celui-ci supérieur au *CL*. En effet la relation proposée est alors préférable à toute autre actuellement disponible. Cependant ces autres relations sont elles-mêmes plus profitables que tout ce que la personne en question a connu auparavant. Si le partenaire se montrait trop exigeant, elle pourrait sans trop de dommage quitter ce partenaire pour un autre. Au contraire lorsque le *CL-alt* est inférieur au *CL*, c'est que toute possibilité autre que la relation considérée est pire que ce que la personne considère comme acceptable. Bien que l'association offerte reste satisfaisante [51] la personne se trouve très dépendante à l'égard de son associé. Lorsque enfin le profit est inférieur au *CL* mais supérieur au *CL-alt*, la personne est contrainte d'accepter, faute de meilleure solution une association moins profitable que ce qu'elle se juge en droit d'attendre. Ces contraintes extérieures à la relation telle qu'elle est décrite par la matrice d'interaction, définissent les conditions externes du pouvoir. En effet si un partenaire se trouve dans la situation la plus favorable ($profit > CL-alt > CL$) et l'autre dans la plus défavorable ($CL > Profit > CL-alt$), le second est dépendant du premier. Voyons maintenant comment dans la structure même de la matrice d'interaction se définissent les relations de pouvoir. Les tableaux qui suivent présentent des matrices d'interaction simplifiées. L'individu *A* possède le répertoire d'activité $A = \{a_1, a_2\}$ et l'individu *B*

le répertoire $\beta = \{b_1, b_2\}$. Le produit $A \times \beta$ comprend donc quatre combinaisons, d'où une matrice d'interaction à quatre cases. Dans la partie supérieure de chaque case on inscrit la valeur subjective pour A de l'interaction considérée, et dans la partie inférieure la valeur pour B .

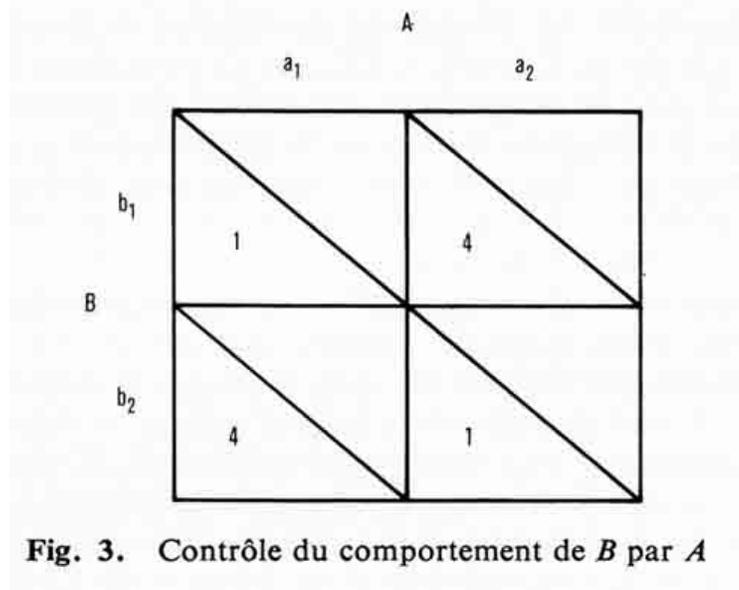
Si un individu A peut par ses choix influencer sur les profits d'un autre individu B , on dira que A dispose d'un certain pouvoir sur B . Thibaut et Kelley distinguent plusieurs cas. Dans la relation de pouvoir unilatéral (*fate control*) A peut agir sur les profits de B sans que B n'y puisse rien. Dans le tableau 1, on n'a inscrit que les gains de B . On voit que A en passant de l'action a_2 à l'action a_1 , fait tomber les gains de B de 4 à 1, et que B ne peut rien y changer, (Fig. 8). B est donc à la merci de A , s'il demeure dans la relation. Si B dispose d'une solution alterne plus avantageuse, il peut quitter l'interaction avec A . Si au contraire il ne dispose pas d'autre solution, son sort est tout entier dans les mains de A .

		A	
		a_1	a_2
B	b_1	1 4	4 4
	b_2	1 1	4 4

Fig. 2. Pouvoir unilatéral de A sur B

Considérons maintenant la figure 3. On voit que A en passant de a_1 , à a_2 , peut inciter B à passer de b_2 à b_1 . Alors que dans le cas précédent, les gains de B dépendaient uniquement des choix de A , dans le

cas présent les gains de B dépendent à la fois de ses propres choix et de ceux de son partenaire. Dans cette situation, B n'est pas totalement démunie de contrôle sur ses gains ; il peut les augmenter en soumettant ses choix aux volontés de A . Il y a contrôle du comportement de B par A (*behavior control*). On peut d'ailleurs passer du pouvoir unilatéral au contrôle de comportement. Dans l'exemple du tableau 1, il peut être souhaitable pour A que se réalisent les combinaisons (a_2, b_1) et (a_1, b_2) . Si A peut connaître le choix de B avant de prononcer son propre choix, [52] il peut décider systématiquement a_2 quand B a choisi b_1 et a_1 , quand B a choisi b_2 . En répétant cette association plusieurs fois, il apprendra à B la règle qu'il veut faire appliquer. En se soumettant à celle-ci B retrouvera un certain contrôle sur ses gains (Fig. 3).



Enfin, chaque partenaire peut avoir un contrôle absolu des gains de l'autre. On parlera alors de contrôle mutuel, qui permet à chacun par des négociations diverses d'amener son partenaire à la situation de compromis (a_1, b_1) (voir Fig. 4) qui représente le profit commun maximum (voir le chapitre « Jeux et conflits »).

		A	
		a_1	a_2
B	b_1	5	1
	b_2	1	1

Fig. 4. Contrôle mutuel entre *A* et *B*

Signalons des travaux très proches de ceux de Thibaut et Kelley : Emerson (1962) et Wilson et Bixenstine (1962) que l'on trouvera exposés dans Poitou (1967).

2.2.2.2. La notion de pouvoir chez Blau (1964). Blau s'inspire des conceptions de Homans (1961) qui considère le comportement social comme « ... un échange d'activités concrètes ou non, et plus ou moins profitables ou coûteuses, entre au moins deux personnes ». Pour ces deux auteurs les conduites sociales [53] relèvent de la Psychologie du comportement et des principes économiques élémentaires qui régissent l'échange.

Blau propose une classification des échanges en six catégories, fondées sur deux types de critères. D'une part certains renforcements sociaux, tels que le respect, l'approbation, l'estime n'ont de valeur que s'ils sont offerts spontanément et sans esprit de calcul ; tandis que d'autres, proprement instrumentaux, peuvent être l'objet d'un marchandage explicite sans perdre de leur valeur. Ceci constitue la première distinction. La seconde porte sur la symétrie des échanges. Les échanges symétriques sont ceux où chacun des partenaires dispose de

ressources de même catégorie, soit intrinsèques, telles que l'attrait personnel, soit extrinsèques telles que des services instrumentaux. Les échanges dissymétriques sont ceux où les renforcements offerts de part et d'autre sont de nature différente, par exemple prestige contre soumission. Le pouvoir entre dans la catégorie des relations dissymétriques non spontanées. Blau le définit comme la capacité d'imposer sa volonté à autrui, par la menace soit de suspendre une récompense régulièrement fournie, soit d'infliger une punition. Un individu est au pouvoir d'un autre lorsqu'il dépend de celui-ci de façon permanente pour obtenir un bien dont il ne peut se passer, qu'il ne peut trouver ailleurs, et qu'il ne peut contraindre l'autre à lui céder. On remarquera que ces conditions correspondent à la situation où, dans la terminologie de Thibaut et Kelley, le profit attendu est supérieur absolument à ce que peuvent offrir les solutions alternes ($\text{profit} > CL\text{-alt}$).

2.2.3. *Les théories de la décision*

[Retour à la table des matières](#)

On entend par théorie de la décision tout modèle permettant de décrire des choix entre des utilités, que ces choix comportent ou non des aléas. Dans l'interaction entre deux individus les choix d'autrui constituent pour chaque partenaire une source importante d'aléas. Cependant chacun connaissant ses propres préférences peut faire des hypothèses sur celles de l'autre, et élaborer une stratégie qui lui assure le profit maximum. Il peut en outre réduire le nombre de choix offerts à son partenaire, pour diminuer ainsi l'incertitude sur ses propres décisions, et s'assurer une certaine influence sur le comportement d'autrui (voir le chapitre « Jeux et conflits », et aussi Bresson, 1965, Poitou, 1967).

Le modèle de Dahl (1957) et ceux qui en dérivent procèdent de celui de March (1955) que nous avons présenté plus haut. Dahl (1957) considère que l'on ne peut définir convenablement le pouvoir d'un individu A sur un individu B sans prendre en considération : a) les fondements de ce pouvoir, b) les moyens utilisables pour l'exercer, c) le degré et d) la portée du pouvoir de A . Les moyens sont les modalités d'utilisation de ses ressources dont A dispose pour influencer sur le comportement de B : *promesses*, menaces, sanctions, etc. La portée du pouvoir de A , c'est l'ensemble des actions de B que A peut comman-

der. Enfin, le degré de pouvoir de A est défini en termes de probabilités, soit :

$$M = P(B, x/A, w) - P(B, x/A, \underline{w}) = P_1 - P_2$$

avec :

M : degré de pouvoir de l'individu A sur l'individu B ,

x : une réponse de B ,

w : un acte de A ,

$P_1 = P(B, x/A, w)$ probabilité que B fasse x quand A fait l'acte w ,

$P_2 = P(B, x/A, \underline{w})$ probabilité que B fasse x quand A ne fait pas w .

[54]

Enfin une dernière variable intervient lorsqu'on s'intéresse au pouvoir d'un individu sur un groupe : c'est le nombre d'individus soumis à ce pouvoir. On remarquera qu'il s'agit là d'un modèle plus descriptif qu'explicatif. Toutefois même dans cette perspective tous les paramètres ne sont pas pris en compte. En effet ne faut-il pas aussi considérer l'importance que revêt pour B l'action x , ou l'ensemble X d'actions qu'il ne fait pas lorsqu'il exécute l'ordre donné par A de faire x ? De même : combien en coûte-t-il à A si B n'obéit pas ? Combien lui en coûterait-il de mettre en œuvre la sanction w ? Peut-on comparer valablement deux individus A et A' , qui auraient la même probabilité d'être obéis de B , mais seraient nantis de moyens tels que l'application de la sanction w coûterait beaucoup plus à l'un qu'à l'autre ?

Tannenbaurn (1962), Karlsson (1962), Harsanyi (1962 a et b), Nagel (1968) tentent de répondre à ces questions. Les modèles proposés par Harsanyi offrent l'intérêt d'être généralisables à plus de deux partenaires, et d'être formulés dans le cadre de la théorie des jeux (voir Poitou, 1967).

2.2.4. Les théories lewiniennes

[Retour à la table des matières](#)

Rappelons quelques notions importantes de la théorie de la dynamique du champ. Lewin (1946) définit le champ psychologique comme l'ensemble complet et exclusif des faits interdépendants qui déterminent le comportement. Ce champ est organisé en régions dont une particulière où se trouve l'individu lui-même. Le comportement consiste soit en un déplacement de l'individu d'une région à une autre, soit en un changement de la structure du champ. Les changements dépendent de la constellation des forces psychologiques dans le champ. Une force représente, en un point donné, la direction et la puissance de la tendance au changement. Les forces appliquées en un même point de l'espace produisent une force résultante. Toute force résultante non nulle entraîne soit un déplacement, soit un changement de la structure. Réciproquement tout déplacement ou changement implique une force résultante dans sa direction. Une constellation de forces dirigées vers la même région constitue un champ central positif, auquel correspond une valence positive. Des forces qui s'éloignent d'une même région constituent un champ central négatif, doté d'une valence négative. Il faut distinguer de ces forces motrices, les forces inhibitrices qui sont engendrées par les obstacles au déplacement. Enfin les forces présentes dans le champ peuvent correspondre soit à des besoins du sujet, soit à ceux d'autrui. Dans ce dernier cas on parlera alors de forces induites.

Pour décrire en ces termes une tentative d'influence, on dira qu'un individu *A* cherche à induire chez un individu *B* une force en direction d'une région qu'il lui assigne comme but. Si cette région présente pour le sujet une valence positive, si la tâche assignée est attrayante, le sujet se dirige de lui-même vers le but, et renverse ou contourne les obstacles qui pourraient l'en séparer. La tentative d'influence ne suscite pas d'opposition. En revanche, si le but a une valence négative, l'injonction de *A* suscite l'opposition de *B*. Pour être efficace, l'ordre doit s'accompagner de la création ou de l'activation de valences positives (promesses de récompense) ou négatives (menaces de punition). Il faut donc que *A* sache discerner ou activer les besoins de *B*, et qu'en

outre il dispose des ressources propres à les satisfaire. Il pourra alors soit imposer à *B* de traverser une région de valence négative (le but) pour atteindre une région de valence positive (la récompense) ; soit le forcer à gagner la région négative du but pour éviter une région de valence encore plus négative (la punition). Dans les deux [55] cas, récompense ou punition, il faut limiter « l'espace de libre mouvement » de *B* en imposant des « barrières ».

En effet, dans le premier cas, il faut que *A* interdise à *B* d'atteindre la région positive de la récompense sans passer par la région négative du but assigné. *A* doit donc rendre tout détour impossible à *B* en interdisant l'accès à la récompense par tout chemin qui ne passerait pas par le but. *A* dresse une barrière autour de la récompense de telle sorte que le seul accès possible à celle-ci passe par le but fixé à *B*.

Dans le second cas, *B*, pris dans un conflit entre deux valences négatives, peut « sortir du champ », gagner des régions où il ne sera plus soumis à ces forces conflictuelles. Pour que son injonction soit exécutée, *A* doit donc imposer des barrières qui limitent la liberté de mouvement de *B*, et le maintiennent dans le champ conflictuel.

Ces barrières constituent des obstacles au déplacement, donc des forces inhibitrices. Elles ont une valence négative, et suscitent chez *B* des forces de résistance. Cette résistance, due à la limitation de l'espace de libre mouvement, se manifeste dans tous les cas où le but assigné a une valence négative. Toutefois dans le cas d'une promesse de récompense *A* n'interdit à *B* qu'une portion du champ, et respecte sa liberté de mouvement partout ailleurs. En revanche, dans le cas de punition, *A* enferme *B* dans un champ clos, et élimine ainsi tout libre mouvement. Les forces de résistance seront donc plus faibles dans le premier cas que dans le second. Enfin rappelons que lorsque le but lui-même a une valence positive, les forces de résistances seront pratiquement nulles.

Sur ces bases on peut alors définir le pouvoir de *A* sur *B* comme la force maximum induite par *A* chez *B* moins la force maximum de résistance que *B* y oppose (Cartwright, 1959). Si l'on peut estimer l'intensité de la première de ces forces d'après le changement produit dans le comportement de *B* par l'injonction de *A*, comment pourra-t-on estimer la force de résistance de *B* ? On comparera le comportement de *B* lorsque *A* est là pour le surveiller, avec son comportement

en l'absence de *A*, c'est-à-dire lorsque *B* est soustrait aux « barrières » imposées par *A*. Autrement dit la différence entre conduite publique, sous surveillance, et conduite privée, sans surveillance, permettra d'estimer la force de résistance suscitée par la tentative d'influence.

À partir de ces considérations French et Raven (1959) ont classé les relations de pouvoir selon la nature des motivations impliquées, l'intensité des forces de résistance et le degré de surveillance exigé.

Une première catégorie comprend les formes de pouvoir fondées sur l'emploi de sanctions positives ou négatives, et qui exigent la surveillance du subalterne. L'emploi de sanctions négatives suscite, on l'a vu, des résistances fortes, et d'autant plus que les sanctions sont plus graves. L'application répétée de punitions diminue l'attrait éprouvé par le subalterne envers le supérieur, et pousse l'influencé à échapper à l'autorité. Le pouvoir coercitif ne saurait donc évoluer vers des formes indépendantes de la surveillance. Il en va autrement du pouvoir fondé sur l'emploi de sanctions positives. La répétition d'un renforcement positif par l'influenceur augmente l'attrait que l'influencé éprouve pour lui. Là, outre que les résistances sont moindres que celles suscitées par le pouvoir coercitif, elles diminuent avec la fréquence ou la valeur des récompenses offertes, et la surveillance devient progressivement inutile.

Voyons maintenant la seconde catégorie, celle des formes de pouvoir qui n'exigent pas de surveillance. Lorsque la soumission est sanctionnée par des récompenses, l'influenceur qui fournit ces renforcements positifs acquiert lui-même pour l'influencé une valence positive. Son comportement, ses opinions, [56] etc... sont de même valorisés par l'influencé qui tendra alors à s'identifier à l'influenceur. Le pouvoir fondé sur les récompenses se transforme en pouvoir fondé sur l'identification (*referent power*). Un individu peut aussi apparaître à autrui comme une source potentielle de renforcements positifs s'il est réputé avoir des connaissances et des capacités utiles pour autrui. Ainsi la compétence est aussi une base possible du pouvoir (*expert power*), qui n'exige pas de surveillance puisque l'influencé estime que la bienveillance de l'expert lui est indispensable pour atteindre ses propres buts.

Enfin le pouvoir légitime repose sur la reconnaissance par l'influencé du droit du supérieur à lui prescrire des conduites. Cette

reconnaissance résulte de la tradition, de valeurs intériorisées, ou de l'acceptation de la structure des relations sociales. La légitimité, parce qu'elle précise les bornes dans lesquelles peut être exercé le pouvoir, suscite peu de résistance, tant que le supérieur respecte les limites qu'elle lui fixe.

2.3. Une théorie non utilitaire : la théorie de Mulder (1959)

[Retour à la table des matières](#)

On peut retenir les traits communs suivants pour caractériser les conceptions que l'on vient d'examiner : 1) elles voient dans la valeur de renforcement, ou l'utilité, ou la valence, le mobile des conduites individuelles et des interactions sociales ; 2) c'est donc qu'elles considèrent comme motivante non la nature en soi des renforcements, mais leur valeur subjective ; 3) et enfin elles admettent que l'effet d'un renforcement sur les conduites est proportionnel à la valeur subjective de ce renforcement. Ce dernier point signifie qu'elles admettent la « loi de l'effet » : la force de l'association entre une stimulation et une réponse est fonction directe de la valeur des renforcements positifs qui accompagnent la réponse, et fonction indirecte de celle des renforcements négatifs.

Il n'y a guère que la théorie de Mulder qui soit en désaccord, voire en opposition, avec les conceptions utilitaires.

Mulder (1959, Mulder et coll., 1964, 1966) considère que le mobile essentiel des interactions est l'exercice du pouvoir, recherché pour lui-même et non pour les biens qu'il permet d'obtenir. Selon Mulder, les valeurs sont ordonnées par les individus en fonction de la possibilité qu'elles leur offrent d'exercer en fait ou symboliquement le pouvoir. Cette position qui suppose un mobile primordial aux conduites et interactions sociales s'oppose donc aux conceptions utilitaires qui reposent, elles sur la variabilité des choix de valeurs.

On trouvera ailleurs des exposés détaillés de la théorie de la réduction des distances hiérarchiques de Mulder (Mulder, 1959, Mulder et coll., 1964, Poitou, 1966). Résumons ici les points essentiels. Première-

rement le pouvoir est un phénomène unidimensionnel. Ses effets varient en fonction du degré et non de la nature du pouvoir. Quels que soient les fondements d'une relation de pouvoir, à degré constant les effets seront les mêmes ; d'autre, part si l'on observe des effets différents, c'est que les degrés de pouvoir impliqués sont différents.

Les degrés de pouvoir sont représentés dans la théorie de Mulder comme des distances sur une seule et même dimension. Si une personne *C* est subordonnée à une personne *B* et si *C* et *B* sont toutes deux soumises à une personne *A*, on dira que *C* est à une distance plus grande de *A* que de *B* sur cette dimension, qui apparaît ainsi comme une échelle d'ordre. Puisque selon Mulder le pouvoir est une source de satisfaction en soi, les individus convoitent les positions élevées dans l'ordre du pouvoir. Ils s'efforcent de les atteindre et de les [57] occuper. Toutefois cette tentative rencontre des résistances des supérieurs. Faut d'une promotion effective, les subalternes se satisfont d'un simple rapprochement avec les supérieurs, voire d'une simple distorsion cognitive, leur permettant de se représenter la distance qui les sépare des supérieurs comme moindre qu'elle n'est en fait. Ces tentatives de satisfaction substitutive produisent chez les subalternes des attitudes positives envers les supérieurs. Toutefois les supérieurs, poussés par la même motivation, tendent à repousser les inférieurs par des marques d'antipathie. Ceci d'autant plus que les inférieurs sont plus proches de leur position donc mieux à même de les en déloger. Il y a donc conflit entre les tendances des subalternes à approcher les supérieurs et celles de ces derniers à repousser les inférieurs. Il résulte de ce conflit que les tendances à l'approche sont affectées de gradients négatifs de but en fonction de la distance hiérarchique. Un individu aura une forte tendance à approcher ses supérieurs immédiats et une faible tendance à approcher ses supérieurs éloignés. Il en va de même pour les attitudes affectives positives : un individu aura des tendances positives d'autant plus fortes envers ses supérieurs que ceux-ci seront plus proches de lui.

Mulder s'appuie sur cette théorie pour contester celle de French et Raven. Mulder remarque que sur trois expériences (Raven et French, 1958a et 1958b, French et coll., 1960) destinées à confirmer la théorie de French et Raven (1959), seule la seconde, produit des résultats en accord avec la théorie.

Nous examinerons donc d'abord l'expérience de Raven et French (1958b), puis celle entreprise par Mulder pour démontrer la supériorité de sa théorie sur celle de French et Raven. En fait, aucune de ces expériences ne fournit de résultats permettant de conclure dans un sens ou dans l'autre. Il y a à cela d'abord des raisons méthodologiques. Dans une expérience de Poitou (1969) on a tenté de vérifier les hypothèses de Raven et French à l'aide d'un dispositif permettant d'éliminer les difficultés méthodologiques rencontrées par ces auteurs dans leur recherche initiale. On verra en 2.6. que les résultats de cette recherche permettent une conclusion nette, mais infirment la théorie de French et Raven. Enfin, grâce à une étude de Milgram, on trouvera des indications susceptibles de rendre compte de l'ensemble de ces résultats.

2.4. Pouvoir légitime, pouvoir coercitif et forces de résistance

[Retour à la table des matières](#)

On a vu plus haut (cf. 2.2.4) comment French et Raven (1959) classent les différents types de pouvoir. Pour valider cette conception, il était intéressant de comparer deux formes extrêmes de pouvoir, le pouvoir légitime d'une part et le pouvoir coercitif de l'autre. En effet, si une personne *B* reconnaît comme légitime le pouvoir qu'exerce sur elle une personne *A*, le pouvoir de *A* ne suscitera pas de résistances chez *B*, qui exécutera des ordres de *A* même si ce dernier ne peut vérifier l'obéissance de *B*. Au contraire, si le pouvoir de *A* est fondé uniquement sur la coercition, il suscite la résistance de *B*, laquelle se manifestera par une chute de l'obéissance dès que *A* ne pourra plus vérifier l'exécution de ses ordres. Appelons obéissance publique le comportement de *B* induit et vérifié par *A*, et obéissance privée le comportement induit mais non vérifié. French et Raven soutiennent que lorsque le pouvoir de *A* est légitime, il n'y a pas de différence entre l'obéissance publique et l'obéissance privée de *B* ; et qu'au contraire, lorsque le pouvoir de *A* est coercitif, l'obéissance privée est inférieure à l'obéissance publique. De plus, comme les forces de résistance sont

proportionnelles [58] à la gravité des punitions, et l'obéissance privée inversement proportionnelle aux forces de résistance, l'obéissance privée décroît avec le degré de coercition. Voyons la procédure utilisée pour éprouver ces hypothèses.

2.4.1. Procédure expérimentale

[Retour à la table des matières](#)

Les groupes expérimentaux étaient composés de 8 à 11 étudiantes. Parmi chaque groupe se trouvaient trois compères appointés de l'expérimentateur. Ceux-ci feignaient de tout ignorer de l'expérience, mais suivaient en fait un rôle défini à l'avance, comme on va le voir.

Après avoir réuni les sujets dans la salle d'expérience, on leur expliquait leur tâche : découper des formes dans du carton, destinées à être assemblées pour constituer les pièces d'un jeu de construction. Chaque sujet recevra 50 centimes pour sa participation, plus 5 centimes par pièce découpée.

On demandait alors aux sujets d'élire un surveillant, qui serait chargé de vérifier que chacun travaille avec la rapidité et la précision voulues. L'élection était en fait truquée afin de faire désigner comme surveillant un des compères.

2.4.1.1. Manipulation de la variable légitimité. Raven et French considèrent que l'élection démocratique, traduisant le soutien du groupe au leader lui assure la légitimité du pouvoir. C'est donc à l'aide d'une élection et d'une usurpation que l'on a manipulé la légitimité du pouvoir du surveillant.

Condition « Pouvoir légitime, par soutien du groupe » : l'élection (truquée) fait apparaître un des compères, Ellie, comme surveillant élu. Les sujets gagnent les boxes où ils vont travailler isolément. Une dispute éclate alors (selon le scénario arrêté d'avance) entre Ellie et un autre compère, Barbara, qui exige d'Ellie qu'elle lui cède son poste. L'expérimentateur refuse d'intervenir dans la dispute, et finalement, Barbara regagne sa place, laissant définitivement le poste de surveillant à Ellie légitimement élue.

Condition « Pouvoir illégitime, sans soutien du groupe » : là, l'élection truquée tourne en faveur de Barbara. Mais cette dernière, lorsque Ellie vient, selon même scénario exiger qu'elle lui cède la place, abandonne effectivement son poste à l'usurpatrice. Ainsi dans chaque condition c'est finalement Ellie qui assume le rôle de surveillant, dans la première condition grâce à une élection, dans la seconde grâce à une usurpation. Le pouvoir que ce poste lui confère est donc dans un cas légitime, dans l'autre illégitime.

2.4.1.2. Manipulation de la variable coercition. Le surveillant devait toutes les 4 minutes environ faire le tour des boxes pour examiner et évaluer le travail. On faisait savoir aux sujets qu'il était loisible au surveillant d'administrer à chaque fois une amende de 75 centimes à chaque sujet dont il jugerait le travail insuffisant. C'est seulement dans la condition de pouvoir coercitif que le surveillant inflige effectivement, à deux reprises, à chaque sujet une amende. Dans la condition de pouvoir non coercitif, il ne le fait jamais.

2.4.1.3. Plan de l'expérience. Le croisement des deux variables légitimité et coercition donne donc quatre situations expérimentales (voir Tableau I).

[59]

	Pouvoir non coercitif (pas d'amende)	Pouvoir coercitif (amendes)
Pouvoir légitime (élection)	Situation légitime non coercitive (LNC)	Situation légitime coercitive (LC)
Pouvoir illégitime (usurpation)	Situation illégitime non coercitive (NLNC)	Situation illégitime coercitive (NLC)

Tableau 1. - Plan de l'expérience de Raven et French (1958b)

Après les variables indépendantes, voyons maintenant les variables dépendantes : les principales sont l'obéissance publique, l'obéissance privée, la sympathie éprouvée pour le surveillant.

2.4.1.4. Variables dépendantes. Les visites du surveillant aux sujets divisaient le travail en six périodes de quatre minutes environ chacune. Pour évaluer la rapidité et la précision du travail, le surveillant et les sujets disposaient d'échelles de notation en neuf points. La première période de travail ne donnait lieu à aucune évaluation. À la fin de la seconde, chaque sujet évaluait son propre travail. À la fin de chacune des trois suivantes, le surveillant évaluait le travail de chaque sujet et lui communiquait cette évaluation. En fait, les évaluations du surveillant, qui était, rappelons-le, un compère de l'expérimentateur, correspondaient à un plan arrêté d'avance. Quelle que soit la qualité du travail fourni il était toujours noté comme trop rapide et imprécis. Le surveillant demandait au sujet de ralentir sa production. Après le départ du surveillant, chaque sujet évaluait lui-même son propre travail, et remettait son évaluation à l'expérimentateur qui s'engageait à ne pas la communiquer au surveillant. Enfin, le travail de la dernière période était noté seulement par le sujet. Le travail terminé, chaque sujet remplissait un questionnaire portant le soutien et la sympathie accordés au surveillant, le bien fondé des évaluations et des ordres du surveillant.

Pour apprécier l'obéissance publique, on comparait le niveau de production dans les deux premières périodes avec celui des trois suivantes. Soit B le nombre de pièces découpées pendant les deux premières périodes, et I, II et III les nombres de cartes découpées dans les troisième, quatrième, cinquième périodes respectivement, l'obéissance publique était mesurée pour chaque période respectivement par : $1/B$ ($B - I$), $1/B$ ($B - II$) et $1/B$ ($B - III$). L'obéissance moyenne était mesurée par $1/B \{B - 1/3 (I + II + III)\}$. On a donc une mesure directe de l'obéissance publique.

En revanche l'obéissance privée n'est pas mesurée directement. On se contente d'estimer, l'influence qu'exercerait le surveillant sur le travail des subordonnés soustraits à son contrôle d'après le degré d'accord entre les notations du travail faites par le surveillant et celles faites par les sujets. Conformément au scénario convenu, le surveillant notait toujours au pôle défavorable de l'échelle, c'est-à-dire la note 9,

« trop rapide » ou « trop imprécis ». En revanche, les sujets notaient initialement leur travail à la valeur moyenne, 5, « vitesse satisfaisante » [60] ou « précision satisfaisante ». On considère que plus les notations propres des sujets consécutives à celles du surveillant tendent vers la valeur 9, plus les sujets conviennent du bien-fondé des appréciations du surveillant. On admet alors que les sujets subissent l'influence du surveillant, qu'ils y opposent peu de résistance, et seraient donc disposés à lui obéir même s'il ne pouvait plus contrôler leur obéissance. C'est donc une mesure de la conformité privée que l'on utilise au lieu d'une mesure directe de l'obéissance privée.

D'autres indications relatives aux forces de résistance, et par là relatives aussi à l'obéissance privée devaient être fournies par les réponses à la question sur la sympathie éprouvée par le surveillant. En effet les forces de résistance sont proportionnelles à l'attrait éprouvé pour le supérieur par les subalternes.

2.4.2. Résultats

[Retour à la table des matières](#)

Les résultats principaux figurent sur les tableaux II à IV. Considérons d'abord l'obéissance manifeste. On ne constate aucune différence significative, on obtient autant, et même légèrement davantage d'obéissance par la coercition que par la légitimité. Seule la situation NLNC diffère de façon marquée, quoique non significative des trois autres.

	Pouvoir non coercitif	Pouvoir coercitif
Pouvoir légitime	33,4	33,6
Pouvoir illégitime	30,2	34,0

Tableau II. - Obéissance manifeste moyenne (Raven et French, 1958b)

Voyons maintenant la conformité privée. Remarquons d'abord que le fait d'utiliser des mesures différentes pour les manifestations publiques ou privées d'obéissance ne permet pas de dire si dans une même condition de légitimité (légitimité ou usurpation) l'obéissance privée est inférieure ou non à l'obéissance publique. En revanche le tableau III permet de dire que la conformité privée dans la condition de pouvoir légitime est inférieure significativement à celle enregistrée dans la condition de pouvoir illégitime. Toutefois il n'y a pas de différence significative entre pouvoir coercitif et non coercitif.

	Pouvoir non coercitif	Pouvoir coercitif	
Pouvoir légitime	48,2	47,3	47,8
Pouvoir illégitime	46,6	44,1	45,6
	47,4	45,9	

Tableau III - Conformité privée moyenne (Raven et French, 1958b)

[61]

Enfin les mêmes conclusions sont valables pour la sympathie (voir Fig. 14). Les sujets éprouvent plus d'attrait envers le surveillant légitime qu'envers l'usurpateur, et envers le surveillant non coercitif qu'envers celui qui use de la coercition.

	Pouvoir non coercitif	Pouvoir coercitif	
Pouvoir légitime	3,8	5,0	4,4
Pouvoir illégitime	5,5	6,7	6,0
	4,6	5,8	

Tableau IV. - Sympathie moyenne éprouvée pour le surveillant (Raven et French, 1958b)

N. B. Plus la note moyenne est faible, plus la sympathie éprouvée est forte.

2.4.3. Discussion

[Retour à la table des matières](#)

Résumons les points acquis. Premièrement, quelle que soit la situation, on obtient la même obéissance publique. Qu'il dispose ou non de renforcements particuliers, tel que soutien du groupe ou punitions, le surveillant exerce toujours à peu près la même autorité. Deuxièmement, l'autorité légitime a des effets supérieurs à ceux de l'autorité illégitime sur la conformité privée. Mais c'est jouer sur les mots que de dire comme Raven et French que l'emploi de la coercition n'augmente pas la conformité privée. En effet, on voit (Tableau III) qu'il ne la diminue pas non plus de façon significative. On ne peut donc conclure que les forces de résistance augmentent avec le degré de coercition. Les seuls résultats qui correspondent nettement aux hypothèses sont ceux relatifs à la sympathie pour le surveillant.

L'absence d'effet de la coercition sur l'obéissance privée ne préoccupe pas Raven et French, qui se satisfont du fait que la coercition n'augmente pas la conformité privée. En revanche, l'absence d'effet de la coercition sur l'obéissance publique leur fait problème. Pour interpréter ce résultat paradoxal ils avancent plusieurs interprétations. Tout d'abord les sujets auraient pu croire que les pièces qu'ils découpaient allaient effectivement être assemblées par d'autres équipes. Par esprit de solidarité envers celles-ci, ils auraient accepté d'obéir aux ordres de leur surveillant. Une autre interprétation consiste à admettre que les sujets faute de pouvoir manifester autrement leur résistance obéiraient au-delà de ce qui leur est demandé, feraient de l'excès de zèle. La dernière consiste à admettre que dès lors que les sujets ont accepté de participer à l'expérience ils sont très largement disposés à faire tout ce qu'on leur demandera.

D'autres interprétations sont également possibles. Une est fournie par Mulder (Mulder et coll., 1966) : le fait qu'un membre du groupe réussisse à usurper la place du surveillant légitime serait pour ses camarades une preuve d'autorité personnelle très grande. Ceci expliquerait que l'usurpateur victorieux jouisse d'autant d'influence que le surveillant légitime.

On va voir au paragraphe suivant quels résultats expérimentaux Mulder [62] peut fournir à l'appui de cette interprétation. Toutefois d'autres points sont à élucider. Comment se fait-il que les sujets acceptent l'usurpation, et qu'ils se soumettent aux ordres de l'usurpateur ? Pourquoi ne s'étonnent-ils pas que l'expérimentateur laisse enfreindre les règles de désignation du surveillant qu'il a lui-même posées ? N'est-ce pas qu'en fin de compte les sujets sont surtout soumis à l'expérimentateur, et qu'ils acceptent tout ce que celui-ci impose ou n'interdit pas explicitement ? L'expérience de Milgram (1965) tendrait à confirmer ce point de vue. Encore faut-il alors expliquer à quoi tient l'influence de l'expérimentateur. Comme on le verra cette question ramène en définitive à une analyse des « relations de pouvoir » en termes politiques.

2.5. L'attrait du pouvoir et les attitudes positives envers les puissants

[Retour à la table des matières](#)

Mulder soutient que les résultats sont mieux interprétés dans les termes de sa théorie que dans ceux de la théorie de French et Raven. Selon lui le membre du groupe qui parvient à usurper la place du surveillant légitime sans que ni celui-ci ni l'expérimentateur ne l'en empêchent apparaîtra à ses coéquipiers comme disposant d'un pouvoir supérieur à celui d'un surveillant légitime. Ce dernier ne dispose que du pouvoir fondé sur l'assentiment du groupe, tandis que l'usurpateur, puisqu'il déloge le surveillant légitime de son poste et s'y maintient, est donc supérieur en pouvoir au surveillant élu. Dans l'échelle du pouvoir, il y a donc une « distance psychologique » plus faible entre les subalternes et un surveillant élu qu'entre les subalternes et un usurpateur. Or, selon la « théorie de la réduction des distances psychologiques », les attitudes positives des inférieurs envers les supérieurs sont d'autant plus fortes que la distance hiérarchique est plus faible. Donc, si on observe dans l'expérience de Raven et French (1958b) des attitudes plus positives envers le surveillant légitime qu'envers l'usur-

pateur, ce ne serait pas parce que les bases sur lesquelles reposent leurs pouvoirs respectifs sont différentes, mais parce que les distances qui les séparent de leurs subordonnés respectifs sont inégales. Pour étayer cette interprétation, Mulder s'est efforcé dans l'expérience que nous examinerons maintenant de montrer que les attitudes positives varient non en fonction du caractère légitime ou illégitime du pouvoir, mais en fonction de la grandeur du pouvoir.

2.5.1. Procédure expérimentale

[Retour à la table des matières](#)

L'expérience de Mulder, que l'on présentera ici de façon simplifiée, suit d'assez près la procédure de celle de Raven et French. Les sujets sont des recrues de la Marine royale hollandaise, volontaires pour participer à l'expérience moyennant une indemnité de 5 F. Constitués en groupes de 12, leur tâche consistait à trier des cartes mécanographiques. Après leur avoir exposé la nature de leur tâche, l'expérimentateur insistait sur l'utilité d'avoir un surveillant compétent pour diriger leur travail. Il ajoutait que l'un d'entre eux ayant déjà participé à cette expérience connaissait mieux la tâche et conviendrait particulièrement comme surveillant. Une élection truquée permettrait de faire élire comme surveillant ce soi-disant expert, qui était en fait un compère de l'expérimentateur. Juste avant l'élection, les sujets avaient rempli un questionnaire leur demandant notamment d'indiquer sur une échelle en 10 points dans quelle mesure un [63] surveillant disposant du droit de donner des amendes ou des primes pourrait effectivement diriger leur travail.

2.5.1.1. Manipulation de la variable légitimité. Les sujets commençaient alors à s'entraîner à la tâche pour une période de cinq minutes environ. Dans la moitié des groupes, un autre compère de l'expérimentateur, feignant d'être un sujet, usurpait le poste de surveillant selon un scénario analogue à celui de l'expérience de Raven et French (condition de direction illégitime NL). Dans l'autre moitié des groupes rien de tel ne se passait (condition de direction légitime, L). Dans la condition NL, l'usurpateur manifestait une autorité personnelle supé-

rieure à celle du surveillant élu, en le délogeant de son poste. Cependant il n'avait pas comme ce dernier de compétence particulière dans la tâche du groupe. Au contraire, le surveillant légitime devait son élection à sa connaissance du travail. On peut donc considérer que la compétence du surveillant légitime compense le surcroît d'autorité que le surveillant illégitime pourrait tirer du prestige d'une usurpation réussie. Donc qu'un surveillant légitime et compétent d'une part, et d'autre part un surveillant incompetent mais qui se fait céder son poste par l'occupant légitime sont tous deux situés sensiblement à la même place dans l'échelle du pouvoir. Il s'agit là d'une conjecture. Elle n'est pas dénuée de vraisemblance, mais il est toutefois regrettable qu'aucune mesure n'ait été prévue pour en établir le bien-fondé. En effet la question destinée à estimer le pouvoir attribué par les sujets au surveillant, à savoir : « Le surveillant peut-il vous prescrire comment travailler ? », n'est posée qu'avant l'usurpation (et ensuite tout à fait à la fin de l'expérience). La première fois elle ne porte donc que sur le surveillant légitime. En outre les réponses à cette première question montrent que les sujets attribuent davantage de pouvoir au surveillant dans la condition NL que dans la situation L, *avant même* que l'usurpation ait eu lieu. Mulder ne donne aucune explication de cette différence.

2.5.1.2. Manipulation du degré de pouvoir. Dans une condition (pouvoir faible, F) le surveillant pouvait donner des amendes et des primes de l'ordre de 20 centimes, tandis que dans celle du pouvoir élevé (condition E) les primes et amendes qu'il pouvait administrer étaient de l'ordre de 4 F. La séance de travail se divisait en une phase de familiarisation avec la tâche suivie d'un ordre de ralentir, une première phase de travail proprement dit suivie d'un nouvel ordre de ralentir et d'une amende, une phase sans sanction, puis une phase suivie de l'ordre d'accélérer et d'une prime, une autre suivie d'une prime, et enfin une dernière phase sans sanction. On mesurait l'obéissance effective par le nombre de cartes triées en plus ou en moins à la suite d'un ordre d'accélérer ou de ralentir et par rapport à la phase précédente. Le plan est analogue à celui de l'expérience de Raven et French : le croisement des deux variables donne quatre situations : pouvoir légitime faible (LF), pouvoir légitime élevé (LE), pouvoir illégitime faible (NLF) et pouvoir illégitime élevé (NLE).

2.5.1.3. Variables dépendantes. Rappelons l'hypothèse de Mulder : le pouvoir attribué au surveillant, l'obéissance effective, et l'attrait éprouvé pour le surveillant varient en fonction du degré de pouvoir de ce dernier, et non de la nature ou des fondements de ce pouvoir. Le pouvoir attribué est mesuré par les réponses, sur une échelle en 10 points, à la question : « Le surveillant peut-il vous prescrire comment travailler ? » posée avant la phase de familiarisation et après la dernière phase de travail. L'obéissance manifeste est mesurée par les variations dans le nombre de cartes triées. Enfin l'attrait est mesuré [64] par plusieurs questions administrées à la fin de la séance. On demande aux sujets d'indiquer combien ils sont satisfaits des conditions dans lesquelles ils ont travaillé, combien ils sont attirés par leur groupe. La théorie de Mulder veut en effet que moins la subordination des sujets, donc moins le pouvoir du surveillant sont grands plus la satisfaction des sujets est élevée. Disons tout de suite que cette hypothèse n'est pas confirmée par les résultats.

Deux autres questions : « Pensez-vous que le surveillant soit un *bon camarade* ? » et « Souhaiteriez-vous partir *en permission* avec lui ? » sont directement relatives à la sympathie éprouvée pour le surveillant. Selon Mulder, moins le pouvoir de ce dernier est élevé, plus grande sera la sympathie de ses subordonnés à son égard. Enfin Mulder considère que les questions suivantes « Quel est selon vous le degré de *confiance en soi* du surveillant » et « Combien souhaiteriez-vous vous retrouver avec lui dans une *unité combattante* ? » mesurent le degré d'identification des subalternes au surveillant, degré qui lui aussi varierait en fonction inverse du pouvoir du surveillant.

2.5.2. Résultats

[Retour à la table des matières](#)

En ce qui concerne le pouvoir attribué, on voit au tableau V, qu'il existe une différence significative entre les conditions de légitimité et d'illégitimité. Or il ne devrait pas y en avoir au niveau de la première présentation de la question, puisqu'alors la variable légitimité n'avait pas encore été introduite. Au niveau maintenant de la seconde présentation, on voit que ces différences subsistent, en interaction avec la variable degré de pouvoir, mais on ne peut rien conclure de ces résul-

tats en raison de l'aberration constatée lors de la première présentation.

	Direction légitime		Direction illégitime	
	Pouvoir faible	Pouvoir élevé	Pouvoir faible	Pouvoir élevé
Première présentation	5,94	7,74	6,92	8,43
Dernière présentation	6,00	7,91	7,04	7,39

Tableau V. - Pouvoir attribuer au surveillant. Réponses à la question « Le surveillant peut-il vous prescrire comment travailler ? » (Mulder et coll., 1966)

Les résultats relatifs à l'obéissance manifeste sont aussi obérés par un artefact. On voit (Tableau VI) une interaction significative entre les deux variables expérimentales. Dans la condition L, l'obéissance croît avec l'importance des sanctions, tandis que dans la condition NL, elle décroît avec l'importance des sanctions. Mais comme Mulder le signale, il existe une grande variabilité entre les situations [65] expérimentales quant à la quantité des cartes triées au cours de la phase de familiarisation, prise comme niveau de référence pour mesurer l'effet des ordres du surveillant. On ne peut dès lors là non plus tirer de conclusion de ces résultats.

	Pouvoir faible	Pouvoir élevé
Direction légitime	0,90	3,16
Direction illégitime	2,91	0,91

Tableau VI. - Obéissance manifeste (Mulder et coll., 1966)

Restent les questions relatives à l'attrait éprouvé pour le surveillant (Tableau VII). Les résultats aux deux premières questions, « permission » et « bon camarade », vont dans le sens prévu. Il n'y a pas de différence systématique entre les conditions L et NL ; en revanche l'attrait pour le surveillant décroît en raison de l'importance des sanctions dont dispose ce dernier.

Questions	Direction légitime		Direction illégitime	
	Pouvoir faible	Pouvoir élevé	Pouvoir faible	Pouvoir élevé
« Permission »	7,19	5,70	6,91	6,19
« Bon camarade »	7,19	6,83	7,76	7,00
« Confiance en soi »	6,88	8,22	7,33	8,09
«Unité de combat »	5,22	8,00	6,34	6,98

Tableau VII. - Réponses au questionnaire final, mesure de la sympathie et de l'identification (Mulder et coll., 1966)

On voit sur ce tableau, que les subalternes attribuent davantage de confiance en soi au surveillant, et souhaitent davantage se trouver dans la même unité que lui lorsqu'il a un pouvoir élevé que lorsqu'il a un pouvoir faible. Mulder considère qu'alors ils s'identifient moins à lui. Mais cette interprétation est [66] contestable. On peut aussi bien avancer que les subalternes, par un effet de halo, attribuent à celui qui a assumé la responsabilité de surveillant des qualités supérieures, et ce d'autant plus qu'il avait le pouvoir à sa disposition. Souhaiter le retrouver dans une situation professionnelle importante a donc un caractère pratique, instrumental. En revanche, pour des activités ludiques, où le sérieux n'est pas une qualité primordiale, on ne recherche pas la compagnie d'un personnage important. Finalement, au niveau des résultats relatifs à la sympathie envers le supérieur l'étude de Mulder montrerait bien que les fondements, ou la nature du pouvoir sont in-

différents. Mais ils n'établissent pas, comme Mulder le pensait, que les effets du pouvoir dépendent uniquement de son intensité. Ils dépendent aussi des situations, par exemple professionnelles ou extra-professionnelles, où les relations de pouvoir et de sympathie sont impliquées.

Des deux expériences que nous venons d'examiner, il ressort :

- que la très grande majorité, voire la quasi-totalité des sujets ont obéi aux surveillants, que ceux-ci disposent de sanctions, et qu'ils soient ou non légitimement désignés (en effet il faut noter que dans l'expérience de Mulder et coll. (1966) certains sujets ont refusé de participer à l'expérience après l'usurpation du poste de surveillant par un de leurs soi-disant coéquipiers) ;
- que l'obéissance manifeste semble varier, dans une mesure qui reste à préciser, en fonction des sanctions dont le surveillant dispose pour faire appliquer ses ordres ;
- que la sympathie éprouvée par les subalternes envers le surveillant ne dépend pas du mode de désignation de celui-ci, mais plutôt de la nature des activités ou des situations où ces relations hiérarchiques et affectives pourraient être impliquées. Cette constatation rend nécessaire une mesure directe de l'obéissance privée, puisque les facteurs tels que l'attrait pour le supérieur et les hypothétiques forces de résistance, sensés déterminer l'obéissance privée, ne sont pas gouvernés de façon univoque par la nature du pouvoir, ni par son intensité.

L'expérience suivante (Poitou, 1969) tente de clarifier certaines de ces questions.

2.6. Pouvoir coercitif, interdépendance, obéissance publique et obéissance privée

[Retour à la table des matières](#)

On se proposait dans cette étude de mesurer directement et de la même façon obéissance publique et obéissance privée. De plus on voulait éprouver les trois interprétations hypothétiques, à savoir effet de l'interdépendance, effet d'excès de zèle et effet de légitimité de l'expérience, avancées par Raven et French pour expliquer l'absence de variation différentielle de l'obéissance publique en fonction de la légitimité ou de la coercition. Enfin on cherchait à donner aux subalternes la possibilité de ne pas se soumettre aux directives du surveillant sans pour autant abandonner la tâche expérimentale, donc de faire ce que demandait l'expérimentateur sans pour autant faire ce que demandait le surveillant.

Le principe d'une mesure directe de l'obéissance privée est simple. Il suffit de priver le surveillant d'informations sur le comportement de ses subordonnés, et de lui interdire de punir un subalterne dont il n'a pas effectivement observé la conduite consécutive à un ordre. Le subordonné est alors soustrait [67] au contrôle du surveillant et libre de « quitter le champ ». La tâche proposée au sujet comportait deux modalités de réponse. Dans l'une, la modalité « S », le succès du subalterne dépendait de celui du surveillant, tandis que dans l'autre, la modalité « A », il dépendait uniquement de l'habileté propre du subalterne. « S » procurait trois points au subordonné par essai réussi, à condition que le surveillant ait réussi son propre essai. « A » ne procurait que 2 points, mais sans condition. La première constituait une modalité de jeu collectif, l'autre une modalité de jeu individuel indépendant. Le surveillant prescrivait aux équipiers de jouer « S », en les menaçant d'amendes en cas de refus. Dans la première partie de l'expérience, il pouvait effectivement surveiller ses subordonnés. Si ces derniers jouaient effectivement « S » lorsqu'il le leur demandait, ils manifestaient leur obéissance publique. Dans la seconde partie, ils

étaient soustraits à cette surveillance et aux punitions. S'ils persistaient à jouer « *S* » à la requête du surveillant, ils manifestaient leur obéissance privée.

Pour créer une relation d'interdépendance entre les subalternes, on imposait une règle telle que lorsque l'un d'eux adoptait la modalité « *A* », et l'autre la modalité « *S* », les gains du second étaient diminués. Lorsque le surveillant prescrivait de jouer « *S* », le premier équipier pouvait vouloir jouer « *A* », mais aussi supposer que l'autre allait jouer « *S* » pour obéir à l'injonction du surveillant. Le premier pouvait donc craindre de faire perdre en jouant « *A* » des points au second, et choisir finalement par solidarité d'obéir et de jouer « *S* » lui aussi. Si, comme le suggèrent Raven et French, l'interdépendance des subalternes réduit leur résistance aux ordres du surveillant, alors dans les groupes où la règle ci-dessus aura été imposée, on devrait observer davantage d'obéissance tant publique que privée que dans ceux où elle ne l'aura pas été.

Quant à l'effet d'excès de zèle, il devrait se manifester par un écart maximum entre l'obéissance publique, exagérée pour manifester la résistance, et l'obéissance privée, d'autant plus faible que les forces de résistance sont plus élevées.

Enfin, on aura remarqué que dans l'expérience de Raven et French (1958b), comme dans celle de Mulder et coll. (1966), les sujets qui souhaitaient se soustraire complètement aux surveillants ne pouvaient le faire qu'en refusant de participer à l'expérience. Ici, en revanche, ils peuvent, pendant toute la durée de la séance, utiliser la réponse « *A* ». Les probabilités de succès étaient telles qu'en jouant toujours « *A* », les sujets n'auraient pas gagné moins de points qu'en jouant toujours « *S* ». Ils ne sont donc pas contraints, pour faire ce que l'expérimentateur demande, de se soumettre au surveillant. Réciproquement, ils ne sont pas davantage forcés de se rebeller contre l'expérimentateur lorsqu'ils souhaitent désobéir au surveillant.

2.6.1. Procédure expérimentale

[Retour à la table des matières](#)

Les 20 groupes expérimentaux comportaient trois membres : un surveillant et deux équipiers subalternes. Le surveillant était un compère de l'expérimentateur, les équipiers des sujets naïfs.

Le dispositif comprenait donc trois postes de travail, un de surveillant et deux d'équipiers. Ces postes étaient disposés de telle sorte que les subordonnés ne puissent se voir l'un l'autre, mais voient le surveillant et soient vus par lui. Toutefois une cloison mobile pouvait être placée de façon à séparer les [68] subordonnés du surveillant. L'ensemble des postes était relié à un ordinateur qui assurait la présentation des stimuli, celle des signaux de succès et d'échec, enregistrait les réponses et calculait les scores.

Le poste de surveillant était équipé d'un panneau comprenant deux boutons de réponse, alignés sous deux lampes témoins de réponse, elles-mêmes placées sous deux lampes stimulus. Le surveillant avait une tâche d'apprentissage de probabilités. Il devait à chaque essai prédire quelle lampe stimulus, celle de droite ou celle de gauche, s'allumerait à la fin de l'essai. Au signal préparatoire il pressait le bouton de réponse de son choix, le gauche ou le droit. La lampe témoin correspondante s'allumait. Lorsque les deux subordonnés avaient terminé leur propre essai, la lampe stimulus s'allumait. En constatant si la lampe témoin correspondait ou non avec la lampe stimulus, le surveillant pouvait s'assurer de son succès ou de son échec. En cas d'échec, sur le panneau de chaque subordonné, la lampe marquée « échec du surveillant » s'allumait à la fin de l'essai.

Chaque poste de subordonné comportait un panneau avec une lampe stimulus, une lampe signal d'échec personnel, la lampe signal d'échec du surveillant et deux boutons de réponses, l'un marqué « A », l'autre marqué « S ». Les équipiers avaient une tâche de temps de réaction. La réponse du surveillant déclenchait la lampe stimulus de chaque subordonné. Chacun devait alors presser aussi vite que possible un de ses boutons de réponse, « S » ou « A », à son choix. S'il réagissait assez vite, il empêchait de s'allumer la lampe rouge marquée

« vous échouez » qui, sinon, venait signaler sur son panneau son échec personnel.

En fait, à l'insu des sujets les différentes combinaisons de succès et d'échec de chaque membre du groupe étaient fixés à l'avance et réparties au hasard sur les 100 essais de façon identique pour tous les groupes dans toutes les conditions. Ces combinaisons étaient inscrites dans le programme de l'ordinateur qui commandait en fait l'allumage des lampes de succès et d'échec. Néanmoins grâce à la célérité de l'ordinateur aucun sujet ne s'avisa de la supercherie.

Après avoir placé les sujets proprement dits aux postes d'équipiers et le compère à celui de surveillant, l'expérimentateur faisait procéder à 20 essais de familiarisation. Puis il expliquait que le but de ce travail de groupe consistait à atteindre le plus fort total des trois scores individuels. Chaque membre du groupe devait donc s'efforcer de marquer le plus grand nombre de points pour lui-même afin que le total général soit aussi fort que possible. De plus, il promettait une somme de 25 F à toute personne réalisant un score individuel de 120 points, score constituant, disait-il, une performance moyenne.

Il donnait alors la règle des gains (voir Tableau VIII). En ce qui concerne le surveillant, ses gains dépendent uniquement de sa réussite personnelle à l'essai considéré : 3 points en cas de succès, aucun en cas d'échec. En ce qui concerne les subordonnés, les règles sont plus complexes, et permettent la manipulation de la variable interdépendance.

2.6.1.1. Manipulation de la variable interdépendance (variable B). Dans la condition de faible interdépendance (b_2) les gains de chaque équipier dépendent de trois facteurs ; la brièveté de son temps de réaction qui lui permet de réussir l'essai, la modalité de réponse, « S » ou « A », qu'il adopte, et la réussite du surveillant. Si l'équipier manque son essai, il ne gagne rien, s'il réussit et qu'il a utilisé la modalité « S », il gagne 3 points, à condition que le surveillant ait réussi lui-aussi, car si le surveillant a échoué le subordonné ne gagne rien. [69] Si le subalterne réussit à l'aide de la réponse « A », il gagne toujours 2 points, que le surveillant ait ou non son propre essai (Tableau VIII).

		Succès du surveillant		Echec du surveillant		
Gain du surveillant	dans toutes les situations	3		0		
Gain de l'équipier indépendant (<i>Ei</i>)		<i>Ei</i> Joue S	<i>Ei</i> Joue A	<i>Ei</i> Joue S	<i>Ei</i> Joue A	
	Dans toutes les situations	3	2	0	2	
Gain de l'équipier dépendant (<i>Ed</i>)	Dans la condition forte interdépendance	Ed joue S	3	1	0	0
		Ed joue A	2	2	2	2
	Dans la condition faible interdépendance	Ed joue S	3	3	0	0
		Ed joue A	2	2	2	2

Tableau VIII. - Gains des différents membres du groupe (nombre de points par essai). En ce qui concerne les équipiers subalternes, seuls figurent le nombre de points gagnés par essai réussi. Quand un subalterne manque un essai, il ne gagne rien, et son échec n'affecte pas son coéquipier (Poitou, 1969).

Dans la situation de forte interdépendance (b_1), on disait aux équipiers que l'un d'entre eux serait désigné comme équipier indépendant (*Ei*) et l'autre comme équipier dépendant (*Ed*). Pour le premier (*Ei*)

rien n'est changé par rapport à la condition précédente : s'il réussit en jouant « S », il gagne trois points à condition que le surveillant réussisse, et toujours 2 points en jouant « A ». Mais les choses sont différentes (voir Tableau XI) pour l'équipier dépendant (*Ed*). Lorsqu'il réussit à l'aide de la réponse « S », il gagne 3 points [70] si le surveillant a réussi et si *Ei* a joué « S ». Mais si *Ei* a joué « A », *Ed* ne gagne alors que 1 point au lieu de 3. Donc *Ei* risque en jouant « A » de faire perdre des points à *Ed*. Cette règle est susceptible de faire hésiter l'équipier indépendant à jouer « A », de crainte de nuire à l'équipier dépendant. En réalité on profitait de l'impossibilité faite aux sujets de communiquer entre eux, pour les désigner tous les deux comme équipiers indépendants, et faire croire à chacun que l'autre était dépendant.

De la sorte dans la situation de faible interdépendance (b_2) aucun équipier n'a à se soucier de l'autre pour choisir entre « S » et « A » ; tandis que dans celle de forte interdépendance (b_1), chacun peut craindre de nuire à l'autre en jouant « A ».

2.6.1.2. Manipulation de la variable coercition (variable A). Après avoir donné les règles du jeu, l'expérimentateur rappelait que chaque personne, marquant 120 points au total, recevrait 25 F. Il ajoutait que si le surveillant le jugeait utile il pourrait demander par écrit aux équipiers de jouer « S » durant une série de 20 essais, et infliger une amende si sa demande n'était pas satisfaite. Le montant de ces amendes serait déduit de la prime promise. Il précisait aussi que le surveillant : « ... ne peut sanctionner une personne que s'il a pu effectivement observer qu'elle jouait « A » après avoir été requise de jouer « S » ». Cette dernière phrase préparait comme on le verra la possibilité de limiter le contrôle du surveillant sur les équipiers. Dans la situation de forte coercition (a_1) les amendes étaient de 5 F, et de 1,25 F, dans celle de faible coercition (a_2)

On passait à l'exécution de la tâche par séries de 20 essais. Après chaque série, chaque équipier était informé de ses gains en « S » et en « A », et, dans la situation de forte interdépendance, du nombre (fictif) de points qu'il avait fait perdre à son coéquipier en jouant « A ».

Avant la première série d'essais le surveillant ne donnait aucun ordre. Avant la seconde, il envoyait à chaque équipier le billet suivant : « Je pense avoir trouvé un système, aussi jouez donc « S » pen-

dant les 20 essais suivants. Sinon je devrai vous infliger une amende de - 5 F (*situation a₁*) - 1,25 F (*situation a₂*). Avant la troisième série, les équipiers recevaient le billet suivant : « J'ai dû mettre votre camarade à l'amende. Jouez « S » pendant les 20 prochains essais ou je devrai vous infliger une amende - de 5 F (*situation a₁*) - de 1,25 F (*situation a₂*) ».

À la fin de cette série, l'expérimentateur séparait les subordonnés du surveillant grâce à la cloison mobile. Nouveau billet du surveillant : « J'ai dû mettre votre équipier à l'amende encore une fois. Maintenant je ne peux pas vous voir et je ne peux vous pénaliser. Mais jouez « S » pendant les 20 prochains essais. » Enfin la cinquième et dernière série était précédée du billet suivant : « Je ne peux toujours pas vous donner d'amende, mais jouez « S », s'il vous plait, pendant les 20 prochains essais. »

Un questionnaire destiné à vérifier l'efficacité de certaines manipulations clôturait la séance.

2.6.1.3 - Plan expérimental et hypothèses. On utilisait trois variables indépendantes :

- *la coercition (A)* à deux niveaux : amendes fortes (niveau *a1*), amendes faibles (*a2*) ;

- *l'interdépendance (B)* à deux niveaux également : forte (niveau *b1*) ou faible (*b2*) ;

- *le contrôle du surveillant (C)* : les deux premiers ordres que donne le [71] surveillant (niveaux *C₂*, *C₃*) sont accompagnés de menaces, de punitions que le surveillant peut appliquer car il contrôle effectivement l'obéissance des subalternes, tandis que les deux derniers (niveaux *c₄*, *c₅*) ne sont accompagnés ni de menaces ni de contrôle.

On a donc un plan factoriel à trois facteurs 2 x 2 x 4 avec mesure répétée sur le troisième facteur. En outre les deux premiers niveaux du dernier facteur seront mis en opposition avec les deux derniers pour éprouver l'effet du contrôle sur l'obéissance. Il y a quatre situations expérimentales :

- A_1, b_1 , forte coercition et forte interdépendance ;
- A_1, b_2 , forte coercition et faible interdépendance ;
- a_2, b_1 , faible coercition et forte interdépendance ;
- a_2, b_2 , faible coercition et faible interdépendance.

La variable dépendante est le pourcentage de réponses conformes aux ordres du surveillant. Lorsque celui-ci peut contrôler et punir, on aura une mesure de l'obéissance publique ; lorsque le subordonné est soustrait au contrôle et aux sanctions, une mesure de l'obéissance privée.

Les hypothèses sont les suivantes :

1) *La coercition augmente l'obéissance.* Cette hypothèse n'est pas absolument triviale. On se souvient en effet que dans l'expérience de Raven et French (1958b) les sujets soumis à un surveillant qui n'avait pour lui ni la légitimité ni la coercition se montraient aussi obéissants que les autres. Là, la coercition n'augmentait pas l'obéissance et c'est pour expliquer ce résultat que Raven et French ont invoqué les effets possibles de l'interdépendance, de l'excès de zèle ou de la « légitimité de l'expérience ». Dans la présente étude, seule la première série d'essais n'est précédée d'aucun ordre ni menace. Elle servira de terme de comparaison avec les séries suivantes. Dans cette série initiale, la fréquence de choix de la réponse « S » devrait être sensiblement égale à celle de la réponse « A ».

2) *L'obéissance publique augmente avec le degré de coercition.* Dans les deuxième et troisième séries d'essais, l'obéissance sera plus forte dans la condition de forte que dans celle de faible coercition.

3) *Lorsque le subordonné est soustrait au contrôle et aux sanctions du surveillant, l'effet des forces de résistance se manifeste par une diminution de l'obéissance (obéissance privée).* Dans les deux dernières séries d'essais, l'obéissance sera plus faible que dans les deux précédentes.

4) *L'obéissance privée décroît lorsque la coercition augmente.* C'est l'hypothèse initiale de Raven et French. Dans les deux dernières séries d'essais, l'obéissance sera plus faible dans la condition de forte que dans celle de faible coercition.

5) *L'obéissance publique augmente d'autant plus vite en fonction de la coercition que l'interdépendance des subordonnés est plus grande.* C'est l'une des interprétations *a posteriori* de Raven et de French. L'interdépendance diminuerait les forces de résistance et augmenterait l'influence résultante du surveillant. Donc à degré de coercition égal, l'obéissance dans les secondes et troisièmes séries d'essais sera plus grande dans la condition de forte que dans celle de faible interdépendance.

6) *De même : l'obéissance privée décroît d'autant moins vite en fonction de la coercition que les subordonnés sont plus interdépendants.* Donc dans les deux dernières séries, à degré de coercition égal, l'obéissance sera plus grande dans la condition de forte que dans celle de faible interdépendance.

7) *Lorsque le subordonné est soumis à une coercition telle qu'il ne puisse désobéir publiquement, il pourra manifester son opposition par un surcroît d'obéissance [72] publique et par une obéissance privée extrêmement faible.* L'effet d'excès de zèle - s'il existe - devra se manifester dans la situation de forte coercition et de faible interdépendance par un écart extrême entre obéissance publique et obéissance privée.

2.6.2. Résultats

[Retour à la table des matières](#)

La fréquence de choix de la réponse « *S* » dans la première série d'essais (C_1) varie entre 32 et 55% selon les situations. On peut donc dire que les sujets ont plutôt tendance à jouer « *A* » que « *S* ». L'examen du tableau IX montre que les ordres du surveillant augmentent l'obéissance de façon spectaculaire confirmant l'hypothèse (1). Ce tableau donne les pourcentages, corrigés par transformation angulaire, dans les quatre dernières séries d'essais. L'analyse de variance montre que seules les variables *A* (coercition) et *C* (contrôle) ont un effet significatif. L'hypothèse (2) est ainsi confirmée : l'obéissance publique

augmente avec la coercition. De même l'hypothèse (3) l'obéissance privée est inférieure à l'obéissance publique. Mais l'hypothèse (4) est infirmée : on constate que l'obéissance privée est *plus forte* dans les situations de forte coercition que dans celles de faible coercition. Les hypothèses relatives à l'effet de la variable B (interdépendance) ne sont pas confirmées. Enfin comme l'écart entre obéissance publique et privée est sensiblement constant à travers les situations, l'hypothèse relative à l'effet d'excès de zèle n'est pas confirmée non plus. Que faut-il retenir de ces résultats ?

Séries d'essais		C) Contrôle				Total
A) Coercition	B) Interdépendance	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	
a ₁ forte	b ₁ forte	90,0	87,6	78,7	85,8	85,5
	b ₂ faible	85,6	90,0	82,6	79,1	84,3
		87,8	88,8	80,6	82,5	84,9
a ₂ faible	b ₁ forte	88,5	75,2	73,0	78,5	78,8
	b ₂ faible	79,5	86,3	66,8	69,2	75,4
		84,0	80,8	69,9	73,9	77,1
Total		85,9	84,8	75,3	78,2	81,0

Tableau IX. - Pourcentages de choix de la réponse « S »
(après transformation angulaire de Fisher) en fonction des variables :
(A) coercition, (B) interdépendance et (C) contrôle (Poitou, 1969).

- 1) l'effet massif des ordres du surveillant ; la fréquence moyenne de la réponse « S » passe de 45% dans la première série d'essais à 81% dans les quatre dernières,

[73]

- 2) l'effet des forces de résistance est manifeste, car on constate certes une diminution de l'obéissance consécutive à la levée du contrôle du supérieur, mais

- 3) l'obéissance privée est autant affectée par la coercition que l'obéissance publique, et de la même façon : une coercition accrue augmente à la fois l'obéissance publique et privée,
- 4) on peut donc dire que les forces de résistance décroissent en fonction de la coercition. Ce démenti de la théorie de Raven et French ne peut être attribué ni à l'interdépendance ni à l'excès de zèle, dont les effets ne sont pas significatifs.

Il faut aussi remarquer que les sujets n'ont guère utilisé la réponse « A » qui leur permettait d'atteindre le but assigné par l'expérimentateur sans se soumettre aux injonctions du surveillant. Ils ont donc suivi et les consignes de l'expérimentateur et celles du surveillant.

Auraient-ils suivi celles d'un surveillant qui n'aurait pas disposé de l'investiture donnée par l'expérimentateur, ni du pouvoir d'infliger des amendes? L'absence de la situation correspondante dans la présente expérience ne permet pas de le dire. En revanche, dans l'expérience de Raven et French (1958b) on a vu qu'un surveillant illégitime et dénué de pouvoir coercitif était obéi tout autant qu'un autre, *pourvu qu'il* ne soit pas désapprouvé par l'expérimentateur. L'autorité véritable, dans toutes ces expériences, ne serait-elle pas celle de l'expérimentateur lui-même, dont le surveillant ne serait qu'un délégué ? Une étude de Milgram (1965) va nous fournir des éclaircissements sur ce point.

2.7. L'autorité de l'expérimentateur

[Retour à la table des matières](#)

La procédure utilisée par Milgram (1965) est relativement simple. Chaque séance réunissait l'expérimentateur, un assistant de celui-ci, se faisant passer pour un sujet, et un sujet naïf. Ces deux dernières personnes se présentaient ensemble et recevaient d'abord environ 25 F chacune pour leur participation. Après avoir indiqué que l'expérience portait sur l'étude des effets de punitions sur l'apprentissage, l'expéri-

mentateur procédait à un tirage au sort truqué, qui attribuait la place d'exécutant au compère, et celle de surveillant au sujet naïf.

La tâche de l'exécutant consistait à apprendre une liste de mots par paires associées. Chaque erreur était sanctionnée par l'administration d'un choc électrique. À cet effet on fixait sur le compère des électrodes reliées à un générateur. Le générateur comportait 30 boutons, correspondant à 30 voltages différents croissant de 15 à 450 volts. En outre ces boutons étaient accompagnés de mentions écrites allant de « choc léger » à « danger : choc grave ». On administrait au sujet naïf une décharge de 45 volts pour le convaincre de l'authenticité de cet appareil. Mais en réalité, le générateur n'était qu'un simulacre, et l'exécutant ne recevait aucun choc.

La tâche du surveillant, c'est-à-dire le sujet naïf, était d'administrer des chocs à l'exécutant chaque fois que celui-ci faisait une erreur dans son apprentissage, en augmentant l'intensité du courant à chaque nouvelle faute. L'exécutant, selon un plan convenu avec l'expérimentateur, accumulait les erreurs et simulait les signes d'une douleur croissant avec l'intensité des décharges qu'il était sensé recevoir.

À l'aide de ce dispositif, on se proposait de déterminer si les sujets se soumettraient aux consignes données par l'expérimentateur, dans quelles limites ils accepteraient d'administrer des chocs électriques, et quels facteurs pourraient influencer sur leur obéissance aux consignes. L'expérience a porté sur plusieurs [74] centaines de sujets de 20 à 50 ans, dont 40% étaient des ouvriers, 40% des employés et 20% exerçaient des professions libérales.

Les résultats montrent que plus la victime est éloignée physiquement du sujet, plus celui-ci accepte de lui administrer des chocs violents. En outre plus l'expérimentateur est éloigné physiquement du sujet, moins celui-ci lui obéit. Signalons aussi deux autres aspects intéressants de cette étude. Milgram avait demandé à 40 psychiatres, après leur avoir donné tous les détails de la procédure expérimentale, de prédire les résultats possibles de cette expérience. Les psychiatres répondirent que pratiquement aucun sujet n'accepterait d'administrer des chocs d'une intensité supérieure à 150 volts. Or en fait 62% des sujets appliquèrent à leur « patient » des chocs allant jusqu'à l'intensité maximum de 450 volts.

Voici enfin le point qui est sans doute le plus important, de cette étude. Milgram s'est posé la question de savoir si l'obéissance que l'expérimentateur obtenait ne tenait pas au cadre institutionnel où l'expérience avait lieu. Il quitta donc avec son équipe les prestigieux laboratoires de l'Université de Yale, où avaient eu lieu les premières séances, et alla s'installer dans un quartier industriel, dans les locaux commerciaux d'aspect modeste sinon douteux, sous une raison sociale fictive et peu imposante. Il procéda à la même expérience, et obtint sensiblement les mêmes résultats.

2.8. Le problème de l'étude expérimentale du pouvoir : à qui les sujets obéissent-ils ?

[Retour à la table des matières](#)

Il est temps de résumer les points acquis par les différentes recherches présentées ici. Examinons d'abord les trois premières, qui portaient sur l'obéissance des sujets aux ordres donnés par l'un d'entre eux placé à un poste de « surveillant ». Si l'on ne considère que les résultats nettement établis, il ressort de ces études :

- 1) que les ordres donnés par le surveillant sont toujours obéis,
- 2) que la façon dont le surveillant a obtenu son poste est sans effet sur son autorité. Qu'il détienne son poste grâce à l'élection, à l'usurpation ou la nomination par l'expérimentateur, il est toujours obéi,
- 3) que s'il ne dispose pas de moyens de sanction il n'est pas privé d'autorité pour autant, quoique son autorité soit accrue lorsqu'il dispose de ces moyens,
- 4) que le fait qu'il utilise des punitions diminue la sympathie éprouvée pour lui par ses subordonnés, quoique ceux-ci puissent d'autre part, dans certains cas relatifs à leur profession

commune, souhaiter d'autant plus le fréquenter qu'il disposait de sanctions plus importantes,

- 5) que l'emploi de punitions ne suscite pas de résistances importantes, et qu'une coercition accrue n'augmente pas, mais au contraire diminue ces résistances.

Dans l'ensemble, ces résultats infirment la théorie de French et Raven (1959) comme celle de Mulder (1959). Ils montrent aussi que différents facteurs, tels que la nature et l'importance des sanctions, influent sur l'autorité du surveillant, mais n'en sont pas des déterminants principaux.

Grâce aux études de Milgram, on peut affirmer que l'expérimentateur détient une autorité et une influence considérables sur les sujets. Le surveillant [75] apparaît comme son délégué, et cette délégation de pouvoir détermine l'obéissance des sujets.

Toutefois, on doit alors se demander d'où l'expérimentateur tient cette autorité. Revenons à l'étude de Milgram. On a noté que les sujets ne sont pas là des étudiants. Leur docilité ne peut donc être attribuée au souci de plaire à un personnage qui en tant qu'enseignant ou collègue d'enseignant pourrait exercer ultérieurement des sanctions sur la carrière scolaire des sujets. Les sujets étaient payés pour leur participation. Mais Milgram note que beaucoup d'entre eux étaient disposés à rembourser la somme reçue pour que l'expérimentateur les dispense d'une tâche qui leur répugnait. L'autorité de l'expérimentateur ne repose donc pas, ou en tout cas pas directement sur la possibilité d'appliquer des sanctions.

L'effectif et la variété de l'échantillon de sujets utilisé interdisent également une interprétation en termes de dispositions pathologiques individuelles : il semble difficile d'admettre que par quelque hasard malin l'ensemble des sujets de cette expérience coïncide avec l'ensemble complet et exclusif des sadiques de Bridgeport et de New Haven, Connecticut.

Enfin, comme le montre l'absence d'effet du changement de locaux, cette autorité ne peut être non plus attribuée au prestige et à la confiance qu'inspirerait une institution particulière.

Il est clair que nous acceptons dans certains contextes ou dans certaines situations d'accéder à des ordres ou à des requêtes que nous refuserions ailleurs. Une personne en blouse blanche vous fait sans difficulté déshabiller en public dans un centre médical. On protesterait vigoureusement contre une telle demande d'une telle personne dans un salon de coiffure. Mais il s'agit là de normes de comportements apprises, limitées et très précisément circonstanciées. Au contraire, les sujets des recherches de Milgram avaient sûrement appris qu'il ne fallait pas torturer son prochain. Et ils n'avaient sans doute pas appris que la torture se pratiquait normalement sur ordre dans les laboratoires scientifiques.

Milgram en vient à conclure que certaines catégories d'institutions, et non une institution particulière, disposent d'une autorité étendue sur les sujets, et peuvent par l'intermédiaire de leurs agents imposer une gamme assez large de conduites. Il ne peut ni définir ces catégories d'institutions, ni les limites, ni la nature de leurs pouvoirs. Mais il souhaite que l'on puisse « disposer d'une théorie rigoureuse des situations, qui offre d'abord les notions permettant de définir les situations, puis de les classer, et enfin qui indique comment des propriétés définies des situations se transforment en forces psychologiques dans l'individu » (Milgram, 1965, p. 74).

On pourrait discuter les termes de cette formule. Mais elle paraît fondée dans son idée générale, qui selon moi, renvoie, à une étude préalable du pouvoir en termes socio-politiques. Autrement dit, lorsque la psychologie sociale a d'emblée défini le pouvoir comme une relation interpersonnelle, elle s'est saisie trop vite d'une licence offerte par *certaines* spécialistes des sciences politiques.

Peut-on aller plus loin que Milgram, ne pas seulement émettre un vœu, et préciser quelle pourrait être cette « théorie des situations » ? A mon sens oui. Toutefois, comme ces considérations débordent le cadre de la psychologie sociale expérimentale, je me limiterai à quelques indications.

C'est une réflexion étonnée de Milgram qui nous met sur la voie. Il note en post-scriptum que les résultats de son étude laissent entrevoir une perspective inquiétante : si un expérimentateur peut obtenir sans grande difficulté [76] que ses sujets administrent des chocs violents à

leurs coéquipiers, que ne pourrait l'État, fort d'une autorité et d'un prestige bien supérieurs ?

À mon sens cette référence finale à l'autorité de l'État n'est pas fortuite. Le pouvoir, dans son sens plein, est en effet une notion politique. Je propose de rapprocher cette notion vague de « catégorie d'institutions » dont parle Milgram de la notion politique « d'appareil idéologique d'État » (Althusser, 1970, Poulantzas, 1968, en particulier p. 123, note 2 et Poulantzas, 1970). Que faut-il entendre par appareil idéologique d'État ? Un appareil idéologique est un ensemble d'institutions tant publiques que privées qui élaborent, inculquent et reproduisent des systèmes de normes et de notions idéologiques. L'effet principal de ces appareils est d'assurer la reproduction des rapports sociaux existants. Ces appareils sont qualifiés d'idéologiques parce que leur fonctionnement serait essentiellement idéologique, et secondairement répressif, tandis que celui de l'appareil d'État proprement dit serait d'abord répressif, et secondairement idéologique.

Si ces considérations, que je ne développerai pas davantage, sont fondées, elles pourraient servir à élucider quelque peu notre problème. Admettons que l'École au sens le plus large soit un des appareils idéologiques de l'État. Des écoles primaires aux universités, elle constitue une catégorie de nombreuses institutions tant publiques que privées, dont la fonction est d'élaborer et d'inculquer des notions et des normes. Ne peut-on rattacher à cette vaste catégorie les laboratoires de recherche, tout au moins ceux qui s'apparentent de près à l'enseignement supérieur ?

Poursuivons. S'il s'agit bien là d'un appareil idéologique d'État, il fonctionne comme appareil scolaire essentiellement sur le mode idéologique, mais aussi en partie sur le mode répressif. Et dans ce dernier cas, il jouit en partie du poids du pouvoir d'État. Le pouvoir dont un expérimentateur dispose sur les sujets de son expérience et dans son laboratoire procéderait en dernière analyse du pouvoir d'un appareil idéologique d'État. On comprendrait alors mieux qu'un agent anonyme d'un tel appareil puisse commander de recourir à la violence en ne rencontrant le refus que d'une minorité de « sujets ».

Ceci nous donnerait, conformément aux vœux de Milgram, une première définition des « situations », ou plutôt des appareils, qui peuvent imposer à ceux qui leur sont soumis certaines formes d'obéis-

sance. On aurait là également l'amorce d'une classification, avec deux premières grandes catégories : appareil répressif d'État et appareils idéologiques d'État. Enfin, on pourrait trouver dans l'ensemble théorique qui accompagne ces concepts des éléments pour entreprendre l'étude des modalités par lesquelles ces appareils commandent chez ceux qui y sont soumis tel ou tel montage de conduites.

Ces dernières considérations ne fournissent aucune solution. Elles indiquent un champ d'étude. Pour conclure ce chapitre, signalons trois enseignements que l'on peut en tirer, et qui sont un encouragement à poursuivre la recherche :

- 1) l'échec relatif des études que nous avons passées en revue tient à une insuffisance dans l'élaboration théorique préalable, dans le repérage et la définition de la notion de pouvoir,
- 2) à partir de cette insuffisance initiale, il est vain d'attendre du seul dispositif expérimental un redressement de la situation. Ce dispositif ne peut « répondre » qu'aux questions qui lui sont posées. En l'occurrence, il ne peut faire apparaître directement le caractère politique du pouvoir, à partir du moment où cet aspect est exclu du champ des hypothèses qui ont présidé à l'élaboration du dispositif d'expérience,
- 3) en revanche certaines « absences de réponse » du dispositif peuvent [77] être symptomatiques. Ainsi par exemple le fait que Raven et French (1958b) ne soient pas parvenus à obtenir de différences significatives entre leurs quatre situations, expérimentales n'était pas une simple erreur de manipulation. Il s'agissait bien là d'un résultat qu'il fallait prendre au sérieux, malgré son caractère négatif quant aux hypothèses initiales. Inversement, l'absence d'élaboration théorique dans l'expérience de Milgram (1965) le laisse incapable d'interpréter ses résultats.

Finalement, si Raven et French d'une part, et Milgram, d'une autre, reculent devant certaines indications manifestes dans leurs propres travaux c'est, me semble-t-il, parce que les uns commencent leur étude par des présupposés relatifs au pouvoir comme concept politique sans les avoir critiqués, tandis que l'autre achève la sienne au moment où

ces présupposés devraient être mis en question. Je terminerai en avançant à l'appui de ce point une citation de l'introduction de l'article de Raven et French (1958b) et une autre tirée de la conclusion de l'étude de Milgram (1964) :

« Ainsi l'élection constitue la procédure formelle pour désigner l'occupant légitime d'un poste, et l'investir du pouvoir légitime de ce poste. Ceci n'a été que trop reconnu par les dirigeants totalitaires qui se lancent à grandes peines dans les embûches des « élections » afin d'avoir moins à utiliser le pouvoir coercitif. Dans cette expérience nous manipulerons donc le pouvoir légitime en suscitant le soutien du groupe grâce à une procédure d'élection. Cette méthode pour faire varier le pouvoir légitime repose en définitive sur les valeurs démocratiques entretenues par nos sujets à l'égard de l'élection des dirigeants. » (Raven et French, 1958b, p. 64.)

« Ces résultats, tels qu'on les a vus et ressentis au laboratoire, sont inquiétants pour l'auteur. Ils font entrevoir la possibilité qu'on ne puisse compter ni sur la nature humaine, ni plus spécifiquement sur le type de caractère produit dans la société démocratique américaine pour prémunir ses citoyens contre des traitements brutaux et inhumains émanant d'une autorité malveillante. Un nombre important de gens font ce qu'on leur demande, sans se préoccuper ni de la nature de l'acte ni des objections de leur conscience, tant que l'ordre leur paraît émaner d'une autorité légitime. Si comme dans la présente étude, un expérimentateur anonyme peut avec succès ordonner à des adultes de réduire à la raison un homme de 55 ans et de lui infliger des chocs électriques douloureux malgré ses protestations, on ne peut que s'interroger sur ce que l'État, fort d'une autorité et d'un prestige considérablement supérieurs, peut imposer à ses sujets. Demeure bien sûr la question d'importance extrême de savoir si des institutions politiques malveillantes pourraient se développer ou se développeront dans la société américaine. La présente étude n'a rien à répondre sur ce problème. » (Milgram, 1965, p. 75.)

JEAN-PIERRE POITOU

[78]

Références bibliographiques

[Retour à la table des matières](#)

ALLEN V. L., Situational factors in conformity, *in* : BERKOWITZ L. (Ed.), *Advances in experimental social Psychology*, Vol. 2, New York, Academic Press, 1965.

ALLPORT G. W., « The historical background of modern social psychology », *in* : LENDZEY G. (Ed.), *Handbook of social Psychology*, Cambridge. Mass., Addison-Wesley, 1954.

ALTHUSSER L., « [Idéologie et appareils idéologiques d'État](#) », *la Pensée*, 1970, 151, 3-38.

ARONSON E. et CARLSMITH J. M., « Effect of the severity of threat on the devaluation of forbidden behavior », *Journal of abnormal and social psychology*, 1963, 66, 584-588.

BACHRACH P. et BARATZ M. S., « Two faces of power », *American political Science Review*, 1962, 56, 947-952.

BACHRACH P. et BARATZ M.S., « Decisions and non decisions : an analytical Framework », *American political Science Review*, 1963, 57, 632-642.

BIERSTEDT R., « An analysis of social power », *American sociological Review*, 1950, 15, 730-738.

BLAU P., *Exchange and power in social life*, New York, Wiley, 1964.

BOURRICAUD F., « Science politique et sociologie, réflexions d'un sociologue », *Revue française de science politique*, 1958, 8, 11, 2.

BRESSON F., « Les décisions », *in* : FRAISSE P. et PIAGET J. (Ed.) : *Traité de psychologie expérimentale*, Paris, Presses Universitaires de France, 1965.

CARTWRIGHT D., « A field theoretical conception of power », *in* : CARTWRIGHT D. (Ed.), *Studies in social Power*. Ann Arbor, Mich., Institute for Social Research, 1959.

CARTWRIGHT D. et ZANDER A., « Power and influence in groups », *in* : CARTWRIGHT D. et ZANDER A. (Ed.), *Group Dynamics*, New York, Harper & Row, 1968.

COLLINS B. E. et RAVEN B. H., « Group structure : attraction, coalitions, communication, and power », *in* : LENDZEY G. et ARONSON E. (Ed.) : *Handbook of social Psychology*, 1969, Reading, Mass. Addison-Wesley, Vol. 4.

DAHL R. A., « The concept of power », *Behavioral Science*, 1957, 2, 201-215.

DENIS H., *Histoire de la pensée économique*, Paris, Presses Universitaires de France, 1966.

EDWARDS W., « The theory of decision making », *Psychological Bulletin*, 1954, 51, 380-417.

EMERSON R. M., « Power-dependence relations », *American sociological Review*, 1962, 27, 31-41.

FESTINGER L., *A theory of cognitive Dissonance*, Evanston, Ill, Row, Peterson, 1957.

FESTINGER L. et CARLSMITH J. M., « Cognitive consequences of forced compliance », *Journal of abnormal and social Psychology*, 1959, 58, 203-211.

FREEDMAN J. L., « Long-term behavioral effects of cognitive dissonance », *Journal of experimental social Psychology*, 1965, 1, 145-155.

FRENCH J. R. P. Jr, MORRISSON, H. W., et LEVINGER G., « Coercive power and forces affecting conformity », *Journal of abnormal and social Psychology*, 1960, 61, 93-101.

FRENCH J. R. P. Jr et RAVEN B., « The bases of Social power », *in* : CARTWRIGHT D. (Ed.), *Studies in social Power*, Ann Arbor, Mich., Institute for Social Research, 1959.

FRENCH J. R. P. Jr et RAVEN B., « Les bases du pouvoir social », in : Levy A. (Ed.), *Psychologie sociale, Textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod, 1965.

HARSANYI J.C., « Measurement of social power, opportunity costs, and the theory of two-person bargaining games », *Behavioral Science*, 1962, 7, 67-80, (a).

HARSANYI J. C., « Measurement of social power in n-person reciprocal power situations », *Behavioral Science*, 1962, 7, 81-91, (b).

HOMANS G. C., *Social Behavior : its elementary Forms*, New York, Harcourt, Brace, 1961.

HULL C. L., *A Behavior System*, New Haven, Yale University Press, 1952.

JANDA K. F., « Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power », *Human Relations*, 1960, 13, 345-363.

[79]

KARLSSON G., « Some aspects of power in small groups », in : CRISWELL J. H., SOLOMON H. et SUPPES P. (Ed.), *Mathematical Methods in small Group Processes*, Stanford, Stanford University Press, 1962.

LAPIERRE J. W., *Essai sur le fondement du pouvoir politique*, Aix-en-Provence, Ophrys, 1968.

LASSWELL H. D. et KAPLAN A., *Power and Society*, New Haven, U.S.A., Yale University Press, 1950.

LEWIN K., « Behavior and development as a function of the total situation », in : CARMICHAEL L. (Ed.), *Manual of Child Psychology*, New York, Wiley, 1946.

LEWIN K., « Comportement et développement comme fonction de la situation totale », in : CARMICHAEL L. (Ed.), *Manuel de psychologie de l'enfant*, Paris, P.U.F., 1952, Tome III.

MARCH J. G., « An introduction to the theory and measurement of influence », *American political Science Review*, 1955, 49, 431-451.

MILGRAM S., « Some conditions of obedience and disobedience to authority », *Human Relation*.1, 1965, 18, 57-76.

MULDER M., « Power and satisfaction in task-oriented groups », *Acta Psychologica*, 1959, 16, 178-225.

MULDER M., VAN DDK R., SOUTENDIJK S., STELWAGEN T. et VERHAGEN J., « Non instrumental liking tendencies toward powerful groupmembers », *Acta Psychologica*, 1964, 22, 367-386.

MULDER M., VAN DIJK R., STELWAGEN T., VERHAGEN J., SOUTENDUK S. et ZWEZERUNEN J., « Illegitimacy of power and positiveness of attitude toward the power person », *Human Relations*, 1966, 19, 21-37.

NAGEL J. H., « Some questions about the concept of power », *Behavioral Science*, 1968, 13, 129-137.

NORD W.R., « Social exchange theory : an integrative approach to social conformity », *Psychological Bulletin*, 1969, 71, 174-208.

PARSONS T., « On the concept of political power », *Proceedings of the American philosophical Society*, 1963, 107, 232-262.

POITOU J. P., « L'étude expérimentale des hiérarchies sociales », *Année psychologique*, 1964, 64, 483-501.

POITOU J. P., « Théorie de la « réduction des distances psychologiques dans une hiérarchie de pouvoir » de Mulder, *Année psychologique*, 1966, 66, 475-493.

POITOU J. P., « Modèles formalisés du pouvoir », *Année psychologique*, 1967, 67, 601-611.

POITOU J. P., « Pouvoir coercitif et interdépendance », *Année psychologique*, 1969, 69, 435-453.

POULANTZAS N., « *Pouvoir politique et classes sociales de l'État capitaliste* », Paris, Maspéro, 1968.

POULANTZAS N., « *Fascismes et dictature* », Paris, Maspéro, 1970.

RAVEN B. H. et FRENCH J. R. P. Jr, « Group support, legitimate power and social influence », *Journal of Personality*, 1958, 26, 400-409, (a).

RAVEN B. H. et FRENCH J. R. P. Jr, « Legitimate power, coercive power and observability in social influence », *Sociometry*, 1958, 21, 83-97, (b).

SCHOPLER J., « Social Power », in : BERKOWITZ L. (Ed.), *Advances in experimental social Psychology*, Vol. 2, New York, Academic Press, 1965.

SKINNER B. F., « *Science and human Behavior* », New York, McMillan, 1953.

TANNENBAUM A. S., « An event-structure approach to social power and the problem of power comparability », *Behavioral Science*, 1962, 7, 315-331.

THIBAUT J. W. et KELLEY H. H., « *The social Psychology of Groups* », New York, Wiley, 1959.

TOUCHARD J., « *Histoire des idées politiques* », Paris, P.U.F., 1959.

WILSON K. V. et BIXENSTINE V. E., « Forms of social control in two-person, two-choice games », *Behavioral Sciences*, 1962, 7, 92-101.

[80]

La recomposition des territoires.

Deuxième partie :

La dynamique des groupes

Chapitre 3

LES PROBLÈMES DU LEADERSHIP

Maryla Zaleska

[Retour à la table des matières](#)

Si le terme de leadership est relativement récent, le sujet lui-même a de tout temps intéressé les hommes. Philosophes et penseurs s'interrogent depuis toujours sur les problèmes liés à l'acquisition et à l'exercice du pouvoir. À côté de réflexions théoriques, la littérature abonde en conseils pratiques sur la meilleure manière d'exercer l'autorité, de choisir et de former les chefs.

Il est inutile d'insister sur la généralité et l'importance pratique de ces problèmes. Dans toute société l'autorité existe sous des formes diverses et se rencontre même dans le règne animal. Tout groupe formé en vue d'une action commune possède, sinon une hiérarchie d'autorité, du moins une structure d'influence dont dépend dans une large mesure son fonctionnement. C'est aux chefs ou leaders qu'on attribue en premier le mérite des succès et la responsabilité des échecs.

On ne saurait nier l'importance des questions liées à l'acquisition et à l'exercice de l'autorité mais les divergences commencent lorsqu'il

s'agit d'y répondre. Les opinions concernant le comportement et les qualités exigées des leaders varient en fonction de l'idéologie de chacun. De même, les partisans des structures de décision centralisées ou décentralisées, du leadership autoritaire ou démocratique, s'affrontent sans pouvoir se mettre d'accord. La psychologie sociale, en utilisant la méthode expérimentale, cherche à apporter des réponses qui ne relèveraient plus du domaine des opinions et des idéologies, mais qui seraient scientifiquement fondées.

Bien que d'origine relativement récente, les recherches expérimentales sur le leadership ont pris déjà une extension considérable. Les bibliographies publiées il y a une dizaine d'années (Raven, 1959, Bass, 1960) comportent plus d'un millier de références et, depuis cette époque, une quantité impressionnante de livres et d'articles continue à paraître tous les ans.

Toutefois, en raison de l'extrême complexité des problèmes posés, due au nombre de variables en jeu, les connaissances acquises sont encore limitées et fragmentaires. Sans doute, c'est pourquoi les théories générales sont-elles rares en psychologie sociale, et une synthèse cohérente et compréhensive des résultats obtenus demeure-t-elle une tâche difficile. Dans ce chapitre, nous nous bornerons à présenter quelques problèmes fondamentaux du leadership, afin de montrer à l'aide d'exemples concrets comment ils ont pu être abordés par les méthodes propres à la psychologie sociale.

Le terme *leader* est utilisé dans le langage courant surtout pour désigner [81] les chefs des partis politiques. En psychologie sociale, il est employé, à l'instar des Anglo-Saxons, dans un sens beaucoup plus large car il définit aussi bien l'individu le plus influent que la personne la plus populaire, le meneur, le chef élu ou imposé. L'influence prépondérante exercée par un individu dans un groupe semble être le dénominateur commun à ces diverses définitions. Toutefois, selon les origines de cette influence et la situation dans laquelle elle s'exerce, le terme *leader* recouvre des réalités sociales très différentes. Ainsi, se trouvent définis par le même terme aussi bien des individus qui occupent des postes de direction à tous les niveaux de la hiérarchie dans des entreprises industrielles, l'administration ou l'armée, que les personnes relativement les plus influentes dans de petits groupes dont aucun membre ne jouit au départ d'une position privilégiée, et qui sont constitués en vue d'une activité commune temporaire.

C'est aux recherches concernant le leadership dans de petits groupes que nous avons consacré la plus grande partie de ce chapitre, car ceux-ci font l'objet de la plupart de travaux expérimentaux auxquels nous avons donné ici la priorité. L'expérimentation exige, en effet, la manipulation d'un nombre relativement restreint de variables rigoureusement contrôlées. Une telle manipulation est pratiquement impossible dans la plupart des groupes naturels en raison, d'une part, de la difficulté de leur accès et, d'autre part, du nombre de variables en jeu. C'est pourquoi la plupart des expériences sont réalisées sur de petits groupes en laboratoire.

La généralisation aux groupes naturels des résultats obtenus dans de petits groupes expérimentaux pose un problème qui est loin d'être résolu. Pour certains, aucune transposition d'un niveau à l'autre n'est possible, tandis que d'autres estiment que l'on peut étudier en miniature, au laboratoire, la plupart des phénomènes observés dans des groupes naturels. Enfin, d'autres encore adoptent des positions plus nuancées. Le lecteur pourra essayer de se faire une idée personnelle quant aux possibilités de généralisation à partir des expériences décrites en détail dans ce chapitre.

Dans une première partie, nous abordons les déterminants de l'influence dans de petits groupes et, dans la deuxième, l'influence réciproque du groupe et du leader. La troisième partie traite des effets du leadership sur le fonctionnement du groupe. Plusieurs aspects distincts de ce problème y sont abordés, à savoir, le leadership autoritaire et démocratique, centralisé et décentralisé. Nous y exposons en outre une théorie concernant les conditions d'efficacité du leader, puis les problèmes liés à l'évaluation de cette efficacité. Un bref aperçu des motivations du chef et du groupe termine ce chapitre.

Ces différentes parties sont d'importance inégale selon la complexité des problèmes abordés. Ceux-ci peuvent être, cependant, résumés schématiquement par les trois questions suivantes : Qui devient leader ? Quelles sont les relations d'influence réciproque entre lui et son groupe ? Quels sont les effets des caractéristiques et des comportements du leader sur le fonctionnement du groupe ?

3.1. Les déterminants de l'influence dans de petits groupes

[Retour à la table des matières](#)

Une partie importante des recherches expérimentales concernant le leadership porte sur les déterminants de l'influence dans de petits groupes où aucun membre ne jouit au départ d'une position privilégiée. La principale question posée au cours de ces recherches est de savoir quels sont les comportements et les caractéristiques de l'individu qui, dans ces conditions, émerge comme [82] leader. Celui-ci est alors défini comme la personne qui acquiert le plus d'influence dans le groupe, au cours d'une activité exercée en commun.

La plupart de ces recherches visent à établir une typologie des leaders au moyen de corrélations entre les caractéristiques physiques, les traits de la personnalité, ou les aptitudes des individus, d'une part, et le degré d'influence qu'ils exercent de l'autre. Le schéma de ces études est fort simple. Il revient à mesurer d'abord les caractéristiques des membres d'un groupe à l'aide d'instruments appropriés, tels des tests, et à évaluer le degré d'influence que chacun d'eux exerce au cours d'une activité collective, au laboratoire ou bien en milieu naturel. Les corrélations calculées à partir des deux séries de mesures ainsi obtenues sont, cependant, généralement très faibles et varient d'une recherche à l'autre.

Ainsi, malgré les efforts déployés, les travaux de ce type n'ont pas donné de résultats stables et cohérents comme on l'avait espéré. Si les corrélations observées sont variables et faibles c'est que, sans doute, l'influence ne dépend qu'exceptionnellement d'une seule caractéristique des individus, mais qu'elle est en général fonction d'une combinaison de celles-ci. De plus, à l'intérieur d'un tel ensemble, l'absence de certaines qualités, apparemment nécessaires à l'exercice de l'influence au cours d'une tâche donnée, peut être compensée par la présence d'autres qui, à elles seules, ne sont pas non plus suffisantes. Par ailleurs, les qualités nécessaires varient selon le type d'activité et la situation.

Plutôt que de passer en revue les corrélations observées, nous allons décrire trois expériences Pour montrer à l'aide d'exemples comment certains déterminants de l'influence ont pu être étudiés au moyen de méthodes différentes ³.

3.1.1. Déterminants de l'influence réelle

[Retour à la table des matières](#)

3.1.1.1. Expérience de Binet. Le prototype de ces expériences est celle réalisée par Binet (1900) qui étudia le premier en laboratoire les phénomènes d'influence, en relation avec ses recherches sur la suggestibilité.

L'expérience de Binet porte sur plusieurs groupes composés chacun de trois enfants d'une douzaine d'années. Leur tâche consiste à répondre aux questions qui leur sont posées à propos d'une série d'objets exposés pendant un temps très bref. Chronomètre en main, l'expérimentateur montre d'abord à chacun des enfants séparément, pendant 12 secondes, un carton sur lequel sont collés six objets différents, tels un bouton, une pièce de monnaie, une photo, etc. Notons bien que le temps d'exposition est trop court pour qu'il soit possible d'examiner attentivement tous les objets et se souvenir de tous les détails. Cette tâche n'est du reste pas un simple exercice de mémoire. Chacune des treize questions posées au groupe est formulée de telle sorte, qu'elle suggère une réponse erronée. Il est demandé, par exemple, de quelle couleur est le fil qui fixe le bouton, et à quel endroit la pièce de monnaie est endommagée. Or, il n'y a pas de fil, car le bouton est simplement collé sur le carton, et la pièce de monnaie est intacte.

Interrogés de la sorte séparément, les enfants font en moyenne 7, 9 erreurs. Ceux qui répondent en groupe en font environ 12, ce qui surprend Binet qui [83] s'attendait à une diminution du nombre d'erreurs dans les groupes. Mais ce qui l'intéresse le plus, c'est d'observer que dans chaque groupe l'un des enfants répond presque toujours en premier lieu et que sa réponse est le plus souvent répétée telle quelle par

³ Les résultats des recherches sur les corrélations entre les caractéristiques individuelles et l'influence sont passés en revue notamment par Lambert (1969) et Gibb (1969).

les deux autres. Binet appelle les premiers leaders ou meneurs, et les seconds, suiveurs.

Cependant, le nombre des réponses possibles à certaines questions posées étant relativement limité, il n'est pas exclu que, parmi les enfants qui ont répondu en deuxième ou troisième lieu, apparemment sous l'influence du leader, quelques-uns auraient de toute façon répondu comme ils l'ont fait. Pour s'assurer que l'identité de deux réponses n'est pas fortuite mais bien due à l'influence du leader, Binet aurait pu interroger d'abord individuellement chaque enfant en absence des deux autres, avant de poser de nouveau la même question à tous les trois réunis. Un tel procédé est habituellement utilisé aujourd'hui pour mesurer l'influence réelle exercée par un individu sur les autres membres du groupe. Il est vrai qu'on affaiblit ainsi la spontanéité des réponses. Cet exemple illustre l'un des problèmes de la psychologie expérimentale, à savoir le conflit entre l'exigence de rigueur dans la mesure des phénomènes, et le souci de ne pas perturber les comportements naturels des individus.

Binet, répétant la même expérience sur des groupes d'adolescents, retrouve sensiblement les mêmes résultats. Il apparaît ainsi que, lorsqu'il n'est pas possible de vérifier le bien-fondé des réponses données, les membres d'un groupe peuvent se laisser facilement influencer par celui qui répond le premier. De plus, cette influence peut être négative dans la mesure où elle conduit à une augmentation du nombre des erreurs commises. Il est possible que ces conclusions pourraient être généralisées à des situations réelles, telles que, par exemple, l'audition des témoins ou les délibérations d'un jury. Notons que, dans l'expérience de Binet, l'influence est exercée à deux niveaux car, d'une part, l'expérimentateur suggère des réponses erronées par la manière dont il formule les questions et, d'autre part, l'individu qui répond le premier influence les autres membres du groupe.

3.1.1.2. Expérience de Zaleska. La situation expérimentale imaginée par Binet ne comporte pas de discussion. On peut donc se demander dans quelle mesure un individu pourrait exercer une influence négative s'il était permis aux membres du groupe de discuter entre eux. Cette question est abordée, parmi d'autres, dans une expérience récente de Zaleska (non publiée). Il ne s'agit cependant plus de té-

moignages mais de la résolution d'un problème arithmétique, en apparence fort simple. Ce problème, imaginé par Maier et Solem (1952), est le suivant :

« Un homme achète un cheval 6 000 F et le revend 7 000 F. Il rachète ensuite le même cheval 8 000 F pour le revendre finalement 9 000 F. Combien a-t-il gagné dans l'affaire ? »

Les réponses données à ce problème sont : 0, 1 000, 2 000 et 3 000 F. La solution correcte (2 000 F) est trouvée par 25 à 40% d'individus selon la population interrogée.

L'expérience a été réalisée auprès d'étudiants en sciences humaines d'une part, et auprès d'élèves d'écoles professionnelles ne possédant que leur C.E.P., d'autre part.

Au cours de la première phase de l'expérience, plusieurs sujets répondent par écrit au problème posé, après 5 minutes de réflexion. Ces réponses sont données individuellement. L'expérimentateur choisit alors parmi les sujets [84] trois ou quatre personnes dont chacune a donné une solution différente⁴ afin qu'ils discutent entre eux pour se mettre, si possible, d'accord. Cette manière de procéder permet de s'assurer que chaque individu aborde la discussion avec une opinion qui diffère de celle des autres. À la fin de la discussion, limitée à 15 minutes, la réponse collective est fournie en cas d'accord, puis de toute façon chacun donne de nouveau sa solution.

Chez les élèves d'écoles professionnelles, la proportion de solutions correctes est de 27% au cours de la phase individuelle de l'expérience, tandis que chez les étudiants elle est de 34%. La différence entre ces deux pourcentages n'est donc pas considérable. En revanche, les résultats des groupes ne sont pas les mêmes chez les premiers et les derniers. Dans les 24 groupes composés d'élèves d'écoles professionnelles, la discussion aboutit à une augmentation significative du nombre des erreurs. Parmi les groupes qui ont pu se mettre d'accord,

⁴ Ce choix est fait de telle sorte que dans les groupes de quatre les réponses initiales sont toujours 0, 1 000, 2 000 et 3 000 et dans ceux de trois en général 0, 1 000 et 2 000. De toute façon, il y a dans chaque groupe un détenteur de la solution correcte.

aucun n'a adopté la réponse correcte. Ainsi, il apparaît que la discussion n'élimine pas nécessairement l'influence négative d'un individu. L'enregistrement des discussions a permis de constater que l'accord se fait le plus souvent sur la solution défendue par l'individu qui a le plus parlé au cours des débats.