

**Zeitschrift:** Schweizer Erziehungs-Rundschau : Organ für das öffentliche und private Bildungswesen der Schweiz = Revue suisse d'éducation : organe de l'enseignement et de l'éducation publics et privés en Suisse

**Herausgeber:** Verband Schweizerischer Privatschulen

**Band:** 46 (1973-1974)

**Heft:** 8

**Artikel:** L'animation d'un groupe de décision [suite]

**Autor:** Rousson, M.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-852511>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 28.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## L'animation d'un groupe de décision

M. Rousson

Professeur-Assistant, Université de Neuchâtel

### *IV. Les attitudes des participants qui ne savent ou ne peuvent pas participer*

A la crainte et aux problèmes des leaders, font écho les attitudes des participants. Mucchielli énumère les problèmes suivants:

- a) La peur du groupe qui
  - est associée à l'idée que le groupe est comme un gros animal qui effraie,
  - est liée à la peur du jugement,
  - est inversement proportionnelle au statut hiérarchique.

b) La tendance au conformisme (l'opinion dominante agit comme un aimant sur les opinions individuelles; il y a souvent une certaine crainte d'être opposant).

c) La baisse de la spontanéité qui est en fait le résultat de ce qui précède, par méconnaissance du rôle des participants.

d) L'expérience pénible des difficultés de communication.

On se plaint de n'être pas compris. Cette expérience décourage et on s'en prend à la réalité du groupe. Cependant, on arrive à s'exprimer en plus petit comité, à l'extérieur de la salle de séance.

Les faits rapportés sous III et IV sont certainement à la base de l'inefficacité des groupes.

### *V. La participation comme facteur de la fécondité des réunions*

Selon Mucchielli, la participation (qui va conduire au succès de la réunion) dépend de 5 groupes de conditions:

- a) Des conditions de nombre:
  - Les groupes trop petits sont pauvres en interactions.
  - Les groupes trop grands tendent à se fractionner en petits groupes.

On répond à ce problème en formalisant davantage la réunion, ce qui diminue la participation.

- Les groupes d'une dizaine de personnes semblent les plus productifs.

b) Des conditions de maturité du groupe:

- Le groupe doit pouvoir se développer. Une réunion de personnes ne constitue pas nécessairement un groupe. Il s'agit plutôt d'une «série» pour prendre un mot de Sartre. Le groupe doit donc naître, ce qui implique un certain nombre d'étapes.

1. Chacun doit pouvoir se sécuriser. Il faut pouvoir s'installer dans la situation.

2. La confiance interpersonnelle doit pouvoir s'établir. Chacun va évaluer la sincérité de l'autre. Dans la mesure où cette confiance règne, la spontanéité de chacun pourra s'exprimer.

3. La participation se développe dans la mesure où

- la sécurité, la confiance et la spontanéité sont établies,
- les objectifs de chacun sont connus et une négociation peut commencer,
- la conscience de la *coopération* est claire (au-delà de l'accord verbal unanime, il y a des différences. Coopérer, ce n'est pas masquer les différences, mais les mettre en œuvre).

4. La structuration autonome du groupe se fait. Il prend conscience de sa marge de liberté et de sa responsabilité. Il s'organise.

5. A cette étape, le groupe fonctionne. Mais il est clair que cette 5<sup>e</sup> étape est sans cesse remise en question. Les structures vieillis-

sent, les projets de chacun peuvent changer de même que leur statut, l'environnement évolue.

- Plus un groupe est mûr (mieux il a résolu et mieux il peut résoudre le problème de la déstructuration et de la restructuration évoqué ci-dessus), plus il y a de participation. Il faut donc s'habituer à fonctionner dans une relative incertitude et être conscient qu'il faut être prêt à changer. Il faut être en mesure de restructurer son groupe et être prêt à mettre en place une nouvelle analyse de son fonctionnement.

- Augmenter la participation signifie aussi stimuler les échanges en créant des conditions matérielles adéquates. Les tensions qui peuvent naître de ces échanges sont soit positives, soit négatives. Il faut prendre conscience de ces tensions négatives pour mieux les gérer. Elles sont d'ailleurs utiles pour repérer les problèmes qui, un jour ou l'autre, devront être résolus.

c) Des conditions de «moral» du groupe

- qui dépendent de la situation extérieure,
- qui sont influencées par le passé et les perspectives d'avenir.

d) Des conditions de qualité de la conduite des réunions:

- présence au groupe,
- souci de faire progresser le groupe,
- conscience permanente de ses attitudes personnelles,
- effort continu pour développer ou maintenir le haut degré de participation,
- aptitude à modifier son rôle.

(Tiré de Mucchielli: La conduite des réunions)

## VI. Les phases d'une réunion efficace

Bruhlhardt et Jochem ont montré que les différentes phases de la discussion devaient être bien distinguées.

Dans une expérience, ils ont proposé trois schémas de discussion.

- a) 1. analyse du problème;  
2. recherche des idées;  
3. recherche des critères pour juger les idées;  
4. évaluation des idées;  
5. mise en œuvre des idées.
- b) les points 2 et 3 sont inversés.
- c) 1. analyse du problème;  
2. recherche de la solution;  
3. mise en œuvre de la solution.

Dans le schéma c, recherche des idées, recherche des critères et évaluation des idées sont mêlées.

Les résultats expérimentaux sont les suivants:

Les modèles de discussion a et b donnent des résultats bien meilleurs que c (50 % de réponses valables en plus).

La qualité des réponses est meilleure en a qu'en b.

La méthode b semble la plus pénible. Il semble en effet artificiel de discuter des critères avant d'avoir étudié le problème plus à fond.

La solution c est un échec. Mais c'est la plus courante dans nos séances.

Pour améliorer le travail en groupe et le rendre plus créatif, il convient donc de travailler selon le modèle a. Après avoir posé le problème, il convient de rechercher des idées (phase particulièrement importante). Mais cette recherche des idées doit se faire de façon non évaluative (selon des consignes semblables à celles du brainstorming). Ensuite seulement, on procédera à l'évaluation, après avoir déterminé les critères de jugement.

Le rôle du leader sera, en particulier, d'aider le groupe à bien distinguer les phases de la discussion (directivité sur la forme, mais permissivité sur le contenu).

Dans les pages qui suivent, nous allons étudier la façon dont on peut procéder pour organiser une réunion

efficace, en tenant compte des remarques de ce chapitre et des chapitres précédents.

## Deuxième partie ASPECTS PRATIQUES

### VII. Poser un problème en groupe

Ce point correspond à la phase 1 de Bruhlhardt et Jochem. Le problème doit donc être posé et analysé. Mais, pour tenir compte au maximum des facteurs psychologiques liés à la situation de groupe, nous devons respecter un certain nombre de règles, de principes.

Lorsque les personnes peuvent être concernées affectivement, il convient de ne pas crispier le groupe ou des membres du groupe sur des attitudes de *défense*. Maier a déterminé six principes pour cela.

Avant d'exposer ces six principes, nous aimerions relever qu'ils ne peuvent être exploités technocratiquement et de façon manipulatoire. Il faut être sincère, authentique. Il faut croire à ce que l'on dit et ne pas simplement enrober la pilule de chocolat. C'est pourquoi, nous avons souligné, dans notre introduction, que ce texte ne pouvait donner qu'une structure, qu'un squelette et que seule l'expérience (et ajoutons maintenant l'*ascèse personnelle*) pouvait donner une connaissance pratique du travail en groupe.

Voici donc 6 principes:

1. *Poser le problème en terme de situation.* – Il est plus facile de modifier des situations que des personnes. Partir des conduites du groupe ou de certains membres (tel utilise trop le téléphone pour des buts privés) bloque les gens sur des attitudes défensives. Il vaut mieux partir des règles qui expliquent pourquoi on doit limiter les téléphones privés (c'est la situation qui est au foyer de la discussion, non les gens).

2. *La formulation d'un problème doit encourager la liberté de pensée.* – Le chef a trop souvent une seule solution à l'esprit, et il a tendance à la présenter comme réponse unique (pour remédier au mauvais esprit de l'atelier, comment recruter des assistants plus efficaces?). Il lui faut

ouvrir l'éventail, en demandant au groupe d'inventorier tous les aspects de la question, et ne passer à la solution qu'en deuxième étape.

3. *La formulation d'un problème doit éveiller l'intérêt à la fois de la compagnie et des employés.* – Il ne faut poser devant le groupe que des problèmes qu'il peut effectivement résoudre, parce que chacun a intérêt à une solution.

4. *Un seul problème doit être présenté à la fois.* – C'est dans la mesure où le problème est spécifié, et où chacun peut clairement concevoir l'objectif que l'on pourra utilement comparer les solutions entre elles et avec l'objectif initial.

5. *La formulation d'un problème doit être brève.* – Le chef a tendance à introduire trop longuement la question à débattre: il empiète sur les solutions possibles, il risque de soulever des réactions de défense en donnant l'impression que son siège, à lui, est fait. De plus, il provoque souvent des malentendus. Attention à ne pas remplir le silence qui suit la question initiale d'un second exposé, souvent plus confus!

6. *Le chef doit fournir au groupe toute l'information qu'il possède.* – En partageant l'information initiale, le chef abandonne une de ses supériorités: il se met de plain-pied avec les autres membres, il accepte leur autorité. Cependant, attention à ne pas confondre «donnée d'information» avec «plaidoyer pour une solution». Il faut tenter de voir tous les faits, et non seulement ceux que l'on préfère.

Nous voyons donc que la façon de procéder permet d'objectiver la situation et de réduire par conséquent les blocages ou les dangers de blocages psychologiques.

Par un échange, on s'assurera que le problème est bien posé dans des termes identiques par tous. Il se peut qu'au cours de cette phase, on trouve que le problème est plus complexe que ne l'avait initialement prévu le leader. Il y a peut-être un problème antérieur.

Dans ce cas, il convient de sérier les problèmes avec, autant que possible, l'accord du groupe.

### VIII. Rechercher les idées

Cette phase est proche du brainstorming. Plus il y a d'idées, plus on a de chances de trouver une bonne solution. On peut construire sur les idées déjà émises. On évitera toute critique.

Voici quelques principes:

- Demander au groupe toutes les solutions possibles et les noter, si possible, sur un tableau qui restera devant les yeux de tous.
- Encourager les suggestions audacieuses et les solutions originales pour stimuler la créativité du groupe.
- Supporter les silences qui poussent le groupe à participer plus activement.
- Défendre les minorités contre les critiques prématurées, de façon à permettre l'expression libre de toutes les idées.
- On peut stimuler le groupe par des questions, la présentation de cas analogues, etc., mais veiller à l'impartialité dans l'orientation donnée aux recherches du groupe et dans l'enregistrement des réponses.
- N'apporter ses propres solutions qu'en dernier et si cela paraît indispensable.

### IX. Evaluation des idées; détermination de la décision du groupe

On précisera, dans une première phase, quels sont les critères qui doivent précéder à l'évaluation. Ce n'est pas toujours aisé, mais au moins on précisera, à nouveau, l'objectif général de la séance, afin de diminuer la subjectivité.

Ceci est important pour éviter les jugements implicites qui obéissent à des lois étrangères au problème lui-même.

En cours d'évaluation, on peut être amené à revoir les critères. Il ne faut pas éluder cette phase. Autant que possible, il doit y avoir entente entre les participants. Un consensus minimum doit être obtenu pour que le travail soit efficace.

Voici quelques règles:

- Le leader organisera les débats: ordre de succession des points à

discuter, bases de l'évaluation, etc.

- Etudier chaque point
  - «La proposition va-t-elle résoudre le problème?»
  - «Est-elle la meilleure des solutions proposées?»
- Ne pas prendre parti, faire exprimer les solutions opposées en protégeant les minorités.
- Mentionner les propositions contradictoires mais non les personnes qui les expriment pour éviter que le groupe ne se brise en factions opposées.
- Assurer une bonne compréhension en posant les questions complémentaires nécessaires.
- Noter les bases d'accord et proposer des formulations acceptables par tous.
- Résumer périodiquement la discussion: ceci permet de contrôler la compréhension de chacun, de relancer la discussion ou de la recentrer sur le problème, de donner au groupe le sentiment qu'il progresse.

#### Décision:

- Une fois le tri des idées fait, un consensus peut généralement être trouvé. Le chef doit résumer la discussion et exprimer la décision générale telle qu'il la perçoit.

- L'opinion des membres du groupe doit alors être obtenue explicitement. Qui ne dit mot ne consent pas toujours. Eviter de dire: «Vous êtes d'accord» si l'on n'a pas posé vraiment la question.
- Le vote est à éviter car il tend à cristalliser des oppositions qui doivent, au contraire, se fondre dans une action commune.
- A défaut d'unanimité, contrôler que la minorité accepte de se soumettre à l'opinion de la majorité.

La mise en œuvre de la décision suit, mais constitue un autre problème. Toutefois, dès qu'une décision est prise, il est indispensable que le leader reformule

- le contenu de la décision (quoi?)
- le moment où elle sera exécutée
- (quand?)
- la manière (comment?)
- la répartition des tâches (avec qui?)
- le mode de contrôle choisi.

Un compte-rendu sera utile.

Si le groupe se révèle incapable de décider, peut-être y a-t-il une difficulté qui mérite elle-même d'être analysée et traitée comme un problème à résoudre. (à suivre)

## Legasthenie – ein Problem unserer Zeit\*

Dr. med. Walter Holtzapfel

Unsere Zeit ist die Zeit der großen Veränderungen. Die Lebensverhältnisse, die Gewohnheiten, die sozialen und moralischen Anschauungen verändern sich heute innerhalb von 10 Jahren schneller, als sie es

\* Verschiedene Artikel über Probleme der Legasthenie sind in den letzten Nummern erschienen. Mit vorliegender Arbeit geben wir dem Autor die Möglichkeit, Gedankengänge über das Fachgebiet zu veröffentlichen, die aus einer vollständig anderen Blickrichtung kommen.

Mit diesem Artikel schließen wir bis auf weiteres die Veröffentlichungen über die Legasthenie-Probleme.

Die Schweizer Erziehungs-Rundschau ist ein Forum pädagogischer Diskussion. Die veröffentlichten Artikel geben ausschließlich die Meinung des Verfassers, nicht diejenige der Redaktionen wider.

früher in einem Jahrhundert getan haben. Ganz neue Erscheinungen treten auf. Denken Sie nur an das Bild, das uns ein großer Teil der heutigen Jugend liefert. Es ist beinahe so, als ob plötzlich eine neue Menschenrasse aufgetreten wäre, die in Kleidung und Haartracht, ja bis in die körperliche Erscheinungsform anders ist als vor 20 Jahren; und zwar über alle Ländergrenzen hinweg, global, über den ganzen Erdball.

Auch auf dem Gebiete der Medizin sind große Veränderungen eingetreten. Krankheiten sind verschwunden, die jahrhundertlang die Menschheit bedroht haben. Auf der anderen Seite sind neue Krankheitsformen und Entwicklungsstö-