

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:	9
Artikel:	L'animation d'un groupe de décision [suite]
Autor:	Rousson, M.
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-852514

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: 12.01.2026

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

L'animation d'un groupe de décision

M. Rousson

Professeur-Assistant, Université de Neuchâtel

X. Comment conduire la discussion qu'impliquent les chapitres précédents de la deuxième partie

Toutes les discussions se poursuivent à deux niveaux parallèles, celui des idées et celui des sentiments. Essayer de résoudre un problème avec des sentiments est inefficace, mais vouloir agir sur les sentiments à coup d'idées l'est tout autant.

Ces deux plans apparaissent bien lorsque l'on doit résoudre un problème difficile. Après plusieurs essais infructueux, nous pouvons abandonner, nous mettre en colère, ou persévéérer de façon rigide dans des voies sans issue. Le groupe mis en face d'un problème peut se comporter de la même façon, soit en essayant de façon constructive de trouver des solutions et de les évaluer, soit en réagissant par de l'hostilité, une attitude défensive ou rigide.

Le blocage affectif du groupe empêche toute activité constructive. Le chef doit reconnaître la difficulté et la résoudre sur le plan des sentiments avant de pouvoir espérer atteindre des solutions constructives.

La présence d'émotions se révèle par le ton, les jugements négatifs, les craintes exagérées, la recherche de prétextes, les exagérations et les défauts de raisonnement d'une manière générale. Argumenter pour montrer les points faibles du raisonnement ne ferait que menacer davantage l'interlocuteur.

A. Procédure pour traiter des sentiments sous-jacents à une discussion

1. *Rassurer.* – Par exemple, chaque fois que la direction envisage une modification du travail, les person-

nes concernées se sentent menacées: elles ne pourront jouer un rôle constructif dans les améliorations désirées que si leurs craintes sont levées (donner des garanties, accepter de reconnaître ses erreurs, proposer que la nouvelle mesure soit seulement mise à l'essai, offrir le choix entre plusieurs possibilités, surtout faire formuler par le groupe lui-même une proposition qui lui paraisse acceptable).

2. *Accepter avec sympathie l'expression des sentiments.* – La tension affective est souvent diminuée lorsque l'on peut exprimer ses sentiments sans rencontrer d'opposition ou de critique (lettre écrite mais non envoyée). Après une expression d'hostilité, la personne qui s'est exprimée de façon excessive s'en rend généralement compte et acceptera plus facilement ensuite de rectifier son point de vue que si l'on argumente avec elle.

– Etre attentif aux expressions de sentiments; il est préférable d'interrompre une discussion pour tirer au clair les attitudes sous-jacentes, plutôt que de continuer à discuter à partir de cadres de référence incompatibles.

– Accepter l'expression des sentiments, sans les évaluer, c'est-à-dire sans indiquer si l'on est d'accord ou non sur ce point de vue. Accepter le point de vue d'autrui ne veut pas dire que l'on pense de la même façon, mais seulement que l'on considère comme dignes d'attention les idées et les sentiments exprimés. Il s'agit d'une attitude fondamentale de respect. Le chef doit montrer par tout son comportement qu'il cherche réellement à comprendre le point de

vue d'autrui: demander des explications supplémentaires, une illustration, etc.

– Refléter les sentiments en même temps que les idées. Ceci permet au chef de montrer son acceptation et d'encourager ainsi une communication plus complète. Cela l'oblige à réellement chercher à comprendre. La personne qui voit qu'elle a été comprise ne ressent plus le besoin de toujours revenir à la charge (comme c'est le cas dans les discussions qui tournent en rond).

– Rapporter les sentiments exprimés à ceux du groupe dans son ensemble. Le chef ne doit pas accepter une discussion prolongée avec un seul participant, mais encourager les interactions entre membres du groupe.

B. Procédure facilitant la résolution des problèmes

1. Elargir la recherche

– Encourager le groupe à formuler toute une série de possibilités de solutions. Presque fatallement la discussion se fixe sur une ou deux solutions évidentes et le groupe reste en conflit à cause des inconvénients de ces deux solutions. On a prouvé que la solution finale était meilleure lorsque le groupe était obligé d'envisager plusieurs possibilités.

D'autres études sur le travail administratif ont montré que les meilleurs directeurs étaient ceux qui passaient plus de temps à étudier le problème qu'à mettre en place la solution choisie.

– Stimuler la recherche par des questions. Le chef peut amener le groupe à considérer les divers aspects du problème et cela doit permettre de dégager des solutions plus constructives (vérifier expérimentalement).

2. N'aborder l'évaluation des idées qu'après une exploration satisfaisante de toutes les solutions possibles

– Comme dans le «brainstorming», les idées originales exigent une certaine atmosphère permissive pour être formulées. Une évaluation trop rapide inhiberait la créativité. Une bonne technique est d'établir la liste au tableau des solutions proposées. Les mauvaises idées tombent d'elles-mêmes au moment de l'évaluation sans que le groupe doive perdre du temps à les discuter.

– Un certain degré de désaccord dans le groupe est nécessaire pour arriver à des solutions satisfaisant un plus grand nombre d'exigences. Le chef devra faire expliciter ce qui motive les points de vue op-

osés afin de faciliter la découverte d'une solution satisfaisant les uns et les autres.

– C'est aussi le rôle du chef de protéger les minorités. La valeur de la solution en est améliorée, mais surtout la cohésion du groupe et l'acceptation de la solution finale sont meilleures. Un vote tendrait au contraire à opposer des factions les unes aux autres.

3. Le rôle des résumés périodiques

– C'est un bon moyen de ramener la discussion à ses objectifs premiers lorsqu'elle s'est égarée.

– C'est un encouragement pour le groupe à continuer son effort de voir le chemin déjà accompli.

– La communication dans le groupe est plus facile si le résumé fait apparaître à temps les ambiguïtés à résoudre.

– L'attitude d'acceptation du leader est renforcée par l'obligation qu'il a de comprendre de façon précise le point de vue de chacun pour le résumer par la suite.

– Le résumé peut aussi être un moyen tactique à la disposition du chef pour interrompre quelqu'un qui parle trop longtemps, sans le heurter, ou pour mettre en valeur une idée intéressante qui n'a pas été suffisamment soutenue.

– des résumés trop fréquents tendent cependant à interrompre la discussion et à bloquer la participation. Ils constituent aussi, souvent, une prise de pouvoir du chef.

Il y a, dans ce chapitre, certaines répétitions. On y trouve des éléments qui ont déjà été traités. Néanmoins, il était nécessaire de le faire pour avoir une idée synthétique du comportement général qu'un leader, qu'un conducteur de discussion doit et peut avoir.

Dans toute discussion il y a de nombreux types d'interaction. A titre documentaire, nous reproduisons ci-après les catégories de Bales.

Bales a distingué, au cours de ses études, les catégories suivantes:

Zone socio-émotionnelle	A	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Manifeste de la solidarité</i>, renforce le statut des autres, etc. 2. <i>Détend l'atmosphère</i>, plaisante, rit, etc. 3. <i>Accepte</i>, montre son accord comprend, etc. 	
Zone de la tâche (neutre)	B	<ol style="list-style-type: none"> 4. <i>Suggère</i>, donne des directives, etc. 5. <i>Donne une opinion</i>, une évaluation, une analyse, etc. 6. <i>Informe</i>, répète une information, oriente, etc. 	
Zone socio-émotionnelle	C	<ol style="list-style-type: none"> 7. <i>Demande de l'information</i>, orientation, répétition, etc. 8. <i>Demande une opinion</i>, une évaluation, une analyse, etc. 9. <i>Demande une suggestion</i>, une directive, etc. 	
Zone socio-émotionnelle	D	<ol style="list-style-type: none"> 10. <i>Rejette</i>, manifeste son désaccord 11. <i>Manifeste sa tension</i>, demande de l'aide, se retire de la discussion 12. <i>Manifeste de l'hostilité</i>, attaque le statut d'une autre personne du groupe 	

- A Réactions positives
 B Essais de réponses
 C Questions
 D Réactions négatives

- a Problèmes de communication
 b Problèmes d'évaluation
 c Problèmes de contrôle
 d Problèmes de décision
 e Problèmes de réduction de tension
 f Problèmes de réintégration

Nous constatons que, dans un groupe en discussion, il y a des interactions «émotionnelles» et des interactions centrées sur la tâche. Ces dernières sont les plus «efficaces». Mais on ne peut éviter les autres. Pensons simplement à l'exemple du comptable et de l'ordinateur que nous avons décrit plus haut. On ne peut empêcher le comptable d'avoir une réaction émotionnelle. Il faut compter avec elle, la prendre en compte, pour arriver à la solution du problème. S'il y a résistance au changement, crainte pour son statut, il est nécessaire de tenir compte de ces faits et de trouver une solution ou une méthode d'introduction de

l'ordinateur qui préserve le statut du comptable et réduit du même coup son anxiété.

XII. Conclusions

Nous revenons ici à des aspects plus théoriques. La procédure proposée est basée sur une hypothèse optimiste de l'individu. Au contraire de ceux qui croient que les collaborateurs (ou les collègues) sont des opposants nés et doivent être poussés en avant, contrôlés, etc. (hypothèse fréquente dans les milieux industriels), nous pensons qu'il y a chez chacun une énergie qui cherche à s'investir. Mais il est certain qu'on

ne peut attendre d'autrui un renoncement à ses propres besoins afin qu'il travaille à satisfaire les nôtres. Autrui a aussi son projet qui peut ne pas être identique à celui qu'on défend. La négociation s'impose. Travailler en groupe, c'est, au fond, conduire une négociation avec des partenaires.

Nous venons de présenter 2 hypothèses: il n'est pas utile de chercher à savoir laquelle est la *vraie*. Toutes les deux engendrent chez le leader, le chef, le directeur, des comportements qui ont des conséquences particulières au niveau du groupe.

Nous les reproduisons dans le tableau I ci-après. L'hypothèse pessi-

Tableau 1

DIRECTION DEFENSIVE		
Dimension de comportement social	Pratiques défensives	Résultats typiques
Climat	Utilisation de la peur et de la méfiance	Peur et anxiété généralisée Cynisme et méfiance Appariement protecteur Perceptions déformées Ambiguïté
Communication	Restriction des données Formation de façades Utilisation de stratagèmes Ruses	Déformation de données vers le haut Contre-stratagèmes
Formation de buts	Persuasion Manipulation et récompenses externes Evaluation des emplois	Apathie, passivité Buts extrinsèques augmentent Résistance à la direction et pressions de groupe Extrêmes dans le travail: apathie, frénésie
Contrôle	Contrôles externes rigoureux Marchander	Dépendance Rébellion Ambivalence envers l'autorité Demandes de règles et de limites claires
DIRECTION NON DEFENSIVE		
Dimension de comportement social	Pratiques non défensives	Résultats typiques
Climat	Confiance Acceptation, chaleur	Confiance vis-à-vis direction et soi Diversité, exploration, innovation Respect de développement personnel Centration sur la tâche
Communication	Franchise Spontanéité	Communication dans les 2 sens Intégration des émotions dans le travail Consensus davantage atteint Expression franche de sentiments positifs et négatifs
Formation buts	Résolution de problèmes Evaluation des besoins Permissivité Evaluation du développement	Motivations intrinsèques augmentent Engagement aux tâches de groupe Travail soutenu, souvent créateur Sentiments de responsabilité pour son travail
Contrôle	Contrôles internes choisis par le groupe Minimum de contrôles externes	Allocation du travail par consensus ou capacité Expression franche de conflit et de désaccord Organisation du travail flexible Interdépendance dans la résolution de problèmes

(D'après Gibb J. R.)



STADT ZÜRICH

Möchten Sie nicht auch bei uns in der Stadt Zürich als Lehrer tätig sein? Sie genießen viele Vorteile. Zahlreiche Nachteile, die eine große Gemeinde für die Organisation der Schule mit sich bringt, konnten wir in den letzten Jahren beseitigen.

- Viele Lehrstellen in neuen oder zeitgemäß erneuerten Schulhäusern;
- ältere Schulhäuser werden intensiv modernisiert;
- moderne technische Unterrichtshilfen mit fachmännischem Service;
- zeitgemäße Regelung der Schulmaterialabgabe;
- Klassenkredite für individuelle Bestellungen und Einkäufe;
- Sonderaufgaben als Leiter von Kursen;
- kollegiale und gut organisierte Lehrerschaft;
- Gelegenheit für die Mitarbeit in Lehrerorganisationen und Arbeitsgruppen;
- Beteiligung an Schulversuchen.

Die Arbeit in der Stadt Zürich schließt weitere Vorteile ein:

- Reges kulturelles Leben einer Großstadt;
- Aus- und Weiterbildungsstätten;
- Kontakt mit einer aufgeschlossenen und großzügig denkenden Bevölkerung.

Unsere Schulbehörden freuen sich über die Bewerbung initiativer Lehrerinnen und Lehrer.

Auf Beginn des Schuljahres 1974/75 werden in der Stadt Zürich folgende

Lehrstellen

zur definitiven Besetzung ausgeschrieben:

Schulkreis	Stellenzahl
Primarschule	
Uto	30 davon 2 an Sonderklassen A und D
Letzi	35 davon 1 an Sonderklasse B
Limmatthal	40
Waldberg	30
Zürichberg	20 davon 1 an Sonderklasse D und 2 an Sonderklassen B/C
Glattal	25 davon 3 an Sonderklassen
Schwamendingen	12

Ober- und Realschule		
	sprachl.-hist. Richtung	mathemat.-naturwissenschaftl. Richtung
Uto	3 davon 2 an der Oberschule	
Letzi	4	
Limmatthal	8 davon 3 an der Oberschule	
Waldberg	2	
Zürichberg	3	
Glattal	12	
Schwamendingen	5	

Sekundarschule		
	sprachl.-hist. Richtung	mathemat.-naturwissenschaftl. Richtung
Uto	2	2
Letzi	2	2
Limmatthal	1	—
Waldberg	—	5
Zürichberg	2	3
Glattal	4	2

Mädchenhandarbeit		
	Uto	Letzi
Uto	6	
Letzi	5	
Limmatthal	8	
Waldberg	4	
Zürichberg	6	
Glattal	4	
Schwamendingen	6	

Haushaltungsunterricht		
	Uto	Letzi
Stadt Zürich	2	

Die Besoldungen richten sich nach den Bestimmungen der städtischen Lehrerbesoldungsverordnung und den kantonalen Besoldungsansätzen. Lehrern an Sonderklassen wird die vom Kanton festgesetzte Zulage ausgerichtet.

Die vorgeschlagenen Kandidaten haben sich einer vertrauensärztlichen Untersuchung zu unterziehen.

Für die Anmeldung ist ein besonderes Formular zu verwenden, das beim Schulamt der Stadt Zürich, Amtshaus Parkring 4, 8027 Zürich, Telefon 01 36 12 20 (4. Stock, Büro 430), erhältlich ist. Es enthält auch Hinweise über die erforderlichen weiteren Bewerbungsunterlagen.

Bewerbungen für Lehrstellen an der Primarschule, an der Oberstufe und an der Arbeitsschule sind bis 31. Dezember 1973 dem Präsidenten der Kreisschulpflege einzureichen.

Schulkreis:

Uto: Herr Alfred Egli, Ulmbergstraße 1, 8002 Zürich
 Letzi: Herr Kurt Nägeli, Segnesstraße 12, 8048 Zürich
 Limmatthal: Herr Hans Gujer, Badenerstraße 108, 8004 Zürich
 Waldberg: Herr Walter Leuthold, Rotbuchstraße 42, 8037 Zürich
 Zürichberg: Herr Theodor Walser, Hirschengraben 42, 8001 Zürich
 Glattal: Herr Robert Schmid, Gubelstraße 9, 8050 Zürich
 Schwamendingen: Herr Dr. Erwin Kunz, Erchenbühlstr. 48, 8046 Zürich.

Die Anmeldung darf nur in einem Schulkreis erfolgen.
Bewerbungen für den Haushaltungsunterricht sind bis 31. Dezember 1973 an den Schulvorstand der Stadt Zürich Postfach, 8027 Zürich, zu richten.

Der Schulvorstand
 J. Baur, Stadtrat

Kaufmännische Berufsschule 4500 Solothurn

Wir suchen auf Beginn des Sommersemesters 1974 (oder später)

1 Sprachlehrer/-lehrerin 1 Handelslehrer/-lehrerin

Anforderungen

– Sprachlehrer

Diplom für das höhere Lehramt, Bezirkslehrerpatent oder ein gleichwertiger Ausweis. Der Sprachlehrer sollte Deutsch und Französisch und nach Möglichkeit Italienisch oder Englisch erteilen können.

– Handelslehrer

Handelslehrerdiplom oder Lizentiat in Wirtschaftswissenschaft mit zusätzlicher pädagogischer Ausbildung.

Bedingungen und Besoldung

28 wöchentliche Pflichtstunden; Bereitschaft, in den Angestelltenkursen mitzuwirken. Besoldung nach kantonalen Ansätzen. Beitritt zur Pensionskasse obligatorisch.

Wir bieten

Unterrichtsmöglichkeiten an der Tagesschule und in Abendkursen der Erwachsenenbildung. Unsere 11 Hauptlehrer sind ein gutes, aufgeschlossenes Team.

Bewerbungen sind in der üblichen Form unter Beilage von Foto, Ausweisen und Arztzeugnis im Sinne der Tbc-Vorschriften bis zum **10. Januar 1974** an Rektor Werner Eschmann, Steinbruggstraße 20, 4500 Solothurn, einzureichen. Bei ihm kann auch weitere Auskunft eingeholt werden: Telefon Schule 065 2 65 12; privat 065 2 58 42.

Zurzach AG

Bald wird in unserem Kurort ein neues Oberstufenschulhaus bezugsbereit sein. An der Bezirksschule ist auf den 1. Januar 1974 (eventuell Frühjahr 1974) eine

Lehrstelle phil. I

neusprachlicher Richtung, zu besetzen. Es sind verschiedene Fächerkombinationen möglich. Richten Sie bitte Ihren Vorschlag mit den nötigen Unterlagen an: Herrn Hans Egli, Präsident der Schulpflege, 8437 Zurzach.



Das

Kinderdorf Pestalozzi Trogen

sucht für seine internationale Oberstufenschule auf 15. April 1974 je einen

SEKUNDARLEHRER

sprachlich-historischer und mathematisch-naturwissenschaftlicher Richtung

Auch ein Primarlehrer mit Oberstufenerfahrung kommt in Frage.

Wir suchen Lehrkräfte, die besonderes Interesse an einem auf die Bedürfnisse einer internationalen Schulgemeinschaft ausgerichteten, modernen Unterricht haben. Fremdsprachenkenntnisse und Auslanderfahrung sind erwünscht, aber nicht Bedingung.

Besoldung in Anlehnung an die sanktgallischen Verhältnisse. Wenn erwünscht, kann das Kinderdorf freie Station bieten.

Bewerber sind freundlich gebeten, ihre Anmeldung unter Beilage der Zeugnisabschriften, einer Referenzliste, einer Photo, der nötigen Ausweise über Studiengang, Wahlfähigkeit und praktische Tätigkeit einzureichen.

Weitere Auskünfte erteilt gerne über Telefon 071 94 14 31 (intern 15) oder anlässlich eines Besuches im Kinderdorf Pestalozzi die

Dorflleitung Kinderdorf Pestalozzi, 9043 Trogen

Oberstufenschulpflege Bassersdorf

Zur definitiven Besetzung einer Lehrstelle an unserer Oberstufenschule in Bassersdorf suchen wir auf Schulbeginn 1974 einen gut ausgewiesenen, initiativen

Sekundarlehrer oder -lehrerin

sprachlich-historischer Richtung

Schulanlage und Einrichtungen ermöglichen einen fortschrittlichen Unterricht, und unser Lehrerteam freut sich auf eine kollegiale Zusammenarbeit.

Die freiwillige Gemeindezulage entspricht den kantonalen Höchstansätzen, auswärtige Dienstjahre werden angerechnet.

Anmeldungen mit den üblichen Unterlagen sind erbetteln an den Präsidenten der Oberstufenschulpflege, Herrn Dr. F. Wyss, Hubstr. 19, 8303 Bassersdorf. Telefon privat 01 93 59 02, Geschäftszeit 01 93 52 21.

Oberstufenschulpflege Bassersdorf